



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
مركز الدراسات الهندسية والتقنية  
ماجستير الهندسة المعمارية (إدارة تشييد)

## أثر إدارة الموارد البشرية في صناعة التشييد بالسودان

Influence of Human Resources Management on  
the Construction Industry in Sudan

بمختبر تكنولوجيا لنيل درجة الماجستير في الهندسة المدنية  
(إدارة تشييد)

إعداد الطالب:

أيمن صلاح الدين حسن الشيخ

إشراف:

الدكتور/ صلاح الدين عبدالعزيز عجان

2015م

قال تعالى:

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ \* اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ \*

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ \* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾

صدق الله العظيم

سورة العلق آية (1-5)

الإهداء

إلى أعز الأعمام

أمي

أبي

أخواني إخوتي

أهديكم بحتى الذى هو من نتاج مجهودكم

الباحث

## شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا مُحَمَّدٍ وعلى آله وصحبه وسلم ، يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير بعد شكر الله سبحانه وتعالى لكل من ساهم في إنجاز وشجع وساعد في ما بذل من مجهود لإعداد هذه الدراسة وكم أنا سعيد بأن لي اناس خلفي و ان لدى ملة اشكرهم ...

الشكر للاستاذة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأخص بالشكر الخالص الى الدكتور/ صلاح الدين عبدالعزيز عجمان الذي لم يبخل بعلمه وجهده في الإشراف على هذا البحث ولكل ما قدمه من إرشادات وتوجيهات لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أشكر أفراد العينة التي تم تطبيق أدوات البحث عليها وأتمنى لهم التوفيق والسداد. وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يكون ذلك في ميزان حسناتهم ، كما أسأل الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذا البحث ويخدم الباحثين والمختصين في المجال الهندسي.

والله الموفق,,,

الباحث

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
i	الآية
ii	الإهداء
iii	الشكر والتقدير
iv - vi	فهرس المحتويات
vii	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
viii	مستخلص
x	Abstract
	الفصل الأول
	الإطار العام للبحث (مشكلة البحث وأهميتها)
1	1.1 مقدمة
3	1.2 مجال البحث
3	1.3 مشكلة البحث
4	1.4 فرضيات البحث
4	1.5 أهمية البحث
4	1.6 أهداف البحث
5	1.7 منهجية البحث
	الفصل الثاني
	تنظيم إدارة الموارد البشرية
	<b>Organization of Human Resources Management</b>
6	2.1 مقدمة
7	2.2 الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية
7	2.2.1 الوظائف التخصصية Professional Functions
7	2.2.2 الوظائف الادارية Managerial Functions
7	2.3 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
8	2.3.1 هل تتبنى المركزية أم اللامركزية في تنظيم العلاقة
9	2.3.2 أسلوب تنظيم المصفوفة Matrix Organization Structure
11	2.4 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

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

### الفصل الثالث

#### تحليل الوظائف وتصميمها

#### Jobs Analysis and Design

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

### الفصل الرابع

#### تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

#### Human Resource Planning

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

التحليل والمناقشة  
Analysis & Discussion

35	1.5 مقدمة
35	2.5 تصميم الإستبيان
35	3.5 وصف مجتمع البحث
36	4.5 العينة
36	5.5 تفرغ وتحليل البيانات
36	6.5 تفسير النتائج
43 - 37	5.6.1 البيانات الأولية
68 - 44	5.6.2 عرض وتحليل نتائج الدراسة
	<b>الخاتمة</b>
69	الخلاصة
69	التوصيات
70	الدراسات المستقبلية
	<b>الملاحق</b>
73 - 71	الإستبيان
	<b>المصادر و المراجع</b>
74	المراجع العربية
75	المراجع و الدوريات الأجنبية

# فهرس الجداول والأشكال والملاحق

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

## مستخلص

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

إعتمد البحث على بعض الفرضيات مثل أن إدارة الكادر البشرى يمكن أن تؤدي الى حفظ الحقوق والواجبات للطرفين. التدريب يعتبر وسيلة فعالة لتحفيز العمالة وبالتالي يمكن الحصول على إنتاجية اعلى. معظم الشركات المحلية لا تهتم بأمر إدارة الكادر البشرى.

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

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

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

# Abstract

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

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

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

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

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

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

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث (مشكلة البحث وأهميتها)

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث (مشكلة البحث وأهميتها)

#### 1.1 مقدمة:

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

**ما هي إدارة الموارد البشرية؟ ومم تتكون؟ وكيف تنفيذ عملية الإدارة بشكل عام؟**  
**إدارة الموارد البشرية:**

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

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

#### **وظيفة الموارد البشرية:**

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

#### **إعادة التنظيم:**

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

## أخذ آراء الموظفين:

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

## معرفة الانتقادات وإدارتها:

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

## إدارة الرواتب (الأجور) وفوائد الموظفين:

وهي الأساس في وظائف الموارد البشرية ، فلا يمكن لبشر أن يعمل كمتطوع طوال حياته ، بل يحتاج لدعم كي يكسب عيشه ودعم آخر كي ينجز أكثر في عمله. ويتمثل الجانب المهني لإدارة الموارد البشرية بجانب ما ذكر سابقاً من شهادات مهنية ، أن الجانب المهني ينقسم الى ثلاث أقسام وهي:

## أولاً: الموظفين العامين للموارد البشرية:

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

## ثانياً: الموظفي الخاصين للموارد البشرية:

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

## ثالثاً: الاستشاريين:

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

## 2.1 مجال البحث:

هنالك عدة موارد اساسية يجب ان تتوفر لأى مشروع أهداف محددة وتختلف هذه الموارد باختلاف طبيعية ونوع المشروع أو المؤسسة ، على سبيل المثال فإن صناعة التشييد تعتمد إعتماً كبيراً على الموارد الآتية:

1. المال
2. المواد
3. المعدات والآليات
4. الأيدي العاملة
5. الإدارة

إذ أن أى نقص فى أى من هذه المواد قد يؤدي الى إنحراف فى تحقيق الأهداف. يعتبر الكادر البشرى مورداً مختلفاً عن الموارد الأخرى ذلك أن الدور الذى يقوم به يعتبر مفتاحاً إذ أنه يدخل فى كافة الموارد الأخرى . إهتم هذا البحث بعملية إدارة الكادر البشرى وكيفية الإستفادة من معطياته بصورة مثلى حيث يتطلب ذلك العديد من الاساليب والسياسات التى تعمل على خيط التعامل مع هذا المورد وتحديداً فيما يتعلق بالحقوق و الواجبات.

إن تدخل الآلة والاجهزة الذكية لم تحد من إستخدام الكادر البشرى بل تطلب ذلك رفع مقدرات الكادر البشرى لإدارة هذه الأجهزة مما شكل نقله نوعيه لذلك الكادر ادت الى زيادة النتائج حكماً ونوعاً. إن علاقه بين الكادر البشرى والمؤسسة هى علاقه تبادل منفعة ولكل مهامه و واجبات اتجاه الآخر وحتى توضع هذه العلاقة فى الإطار المناسب كان لابد من إنشاء مؤسسات داخلية تقوم بهذا الدور المؤثر. هنالك العديد من المهددات التى تواجه الشركات والمؤسسات فى إدارتها لهذا المورد وأهمها انخفاض الإنتاجيه والتغيب عن العمل وترك العمل أسباب مختلفة وهنا لابد من معرفة هذه التحديات والأسباب و العمل على قدرتها.

## 3.1 مشكلة البحث:

من خلال ملاحظات الباحث فى حياته العملية فإن هنالك العديد من المشاكل التى تواجه المؤسسات والشركات فى صناعة التشييد فى إيجاد كادر بشرى مؤهل ومستقر كما ان الكادر البشرى يعتبر ما يتقاضاه من اجر و خدمات لاترقى لمستوا الخدمات التى يقوم بها للمؤسسة .

وهذه العلاقة المتجاذبة ساعدت فى وجود بيئة غير مستقرة الغير من المخاوف وعدم الثقة . ايضاً لاحظ الباحث أن مستوى الإنتاجية ظل يشهد تدنياً واضحاً وربما كان وراء ذلك اسباب عديدة مثل قلة الكفاء وعدم التدريب والبيئة المناسبة .

زيادة معدل ترك العاملين للعمل بالمؤسسات الخاصة والعامة مؤشراً آخر لعدم الرضا وفشل الإدارة فى خلق علاقات متوازنة .

## أسئلة البحث:

1. هل يقوم الكادر البشرى فى صناعة التشييد بإدواره كاملة ؟
2. هل يوجد قدر كافى من الرضى الوظيفى لدى العاملين ؟
3. هل تهتم إدارة المؤسسات بالتدريب والتأمين الصحى للعاملين ؟
4. هل توجد لوائح عادلة لضبط علاقة الكادر البشرى بالمؤسسة ؟
5. هل توجد خصوصية لعمالة التشييد من حيث المهام وطبيعة العمل ؟
6. هل تأثرت العمالة المحلية بدخول شركات وعمالة اجنية ؟

### 4.1 فرضيات البحث:

لأجل الوصول إلى حيثيات لمناقشة مشكلة البحث واسئلته فقد اعتمد البحث على الفرضيات الآتية:

1. صناعة التشييد تحتاج لعمالة خاصه.
2. التدريب يعمل على زيادة كفاءة العمالة.
3. بنية العمل تساعد على استقرار الكادر البشرى.
4. العمالة المتوفرة بالسوق المحلية تعتبر مدرية ومؤهلة.
5. تحرص الشركات على تنظيم إدارة الكادر البشرى.

### 5.1 أهمية البحث:

تأتى أهمية هذا البحث من أهمية الكادر البشرى فى إدارة عجلة الانتاج حيث لايمكن أن يتم تحقيق الاهداف الإي فى ظل وجود كادر بشرى مؤهل ومستقر. فى ظل الظروف الإقتصادية والإجتماعية المعقدة فإن إدارة الكادر البشرى تصبح أكثر صعوبة وأهمية يهتم هذا البحث بدراسة المخرجات السالبة المتعلقة باستخدام العمالة ومحولة وضع حلول وتوجهات هامة يمكن ان تساعد على الاقل من زيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف بطرق متوازنة .

### 6.1 أهداف البحث:

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

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

## 7.1 منهجية البحث:

إعتمد الباحث فى اعداد هذه الدراسة على منهجية علمية تمحورت فى إطارين:

الإطار النظرى وفيه اطلع الباحث على مجموعة من المراجع من كتب ومقالات وبحوث فى هذا المجال ووضع مرجعية نظرية محكمة.

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

## الفصل الثاني

### تنظيم إدارة الموارد البشرية

### Organization of Human Resources Management

## الفصل الثاني

### تنظيم إدارة الموارد البشرية

#### Organization of Human Resources Management

#### 1.2 مقدمة :

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

إن الأهمية الاستراتيجية لدور إدارة البشرية والتي أشرنا إليها في الفصل السابق لا يمكن أن تتحقق إلا اذا أعطيت الموقع المناسب في الهيكل التنظيمي من أجل أن تتحرك بحرية تتلاءم مع أهمية دورها.<sup>(1)</sup> وبالرغم من ظهور هذه الإدارة بأشكال مختلفة في الهياكل التنظيمية للمنظمات إلا أن عملية الربط الموضوعي بين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية تستلزم اثاره العديد من الاسئلة الاستراتيجية بخصوص تنظيم إدارة الموارد البشرية لاسيما وأن هذه الإدارة تواجه العديد من التحديات المحلية والعالمية يستلزم لاحتوائها وضوح في الأعمال والوظائف التي تؤديها ، ومن بين هذه الاسئلة ما يأتي:

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

(1) منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة (الكويت- وكالة المطبوعات، 1979م) ، ص 157

## 2.2 الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:

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

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

### 2.2.1 الوظائف التخصصية Professional Functions

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

### 2.2.2 الوظائف الادارية Managerial Functions

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

### 3.2 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الاخرى:

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

(1) عبد الباري دره وزهير الصباغ ، إدارة القوى البشرية ، منحنى نظمي (عمان- دار الندوة للنشر والتوزيع، 1986م)، ص 110

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

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

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

وتستمد إدارة الموارد البشرية سلطتها الثالثة هذه من خلال الخدمة التي تقدمها للوحدات الادارية الاخرى مثل إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين ، ووضع الأنظمة المتعلقة بتعيينهم وتقييمهم ، ونقلهم ، ومقابلة المرشحين ، وجمع المعلومات عن العاملين ، وتوصيف وتقييم الوظائف... الخ وإذا كانت علاقة إدارة الموارد البشرية بالادارات الاخرى في المنظمة تتميز أساساً بكونها علاقة إستشارية بدأت ترقى مؤخراً في بعض المنظمات المتطورة الى مرتبة العلاقة الوظيفية ، فان هناك نقطتين تميزان أيضاً العلاقة بين هذه الإدارة وبقية الإدارات الاخرى هما:

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

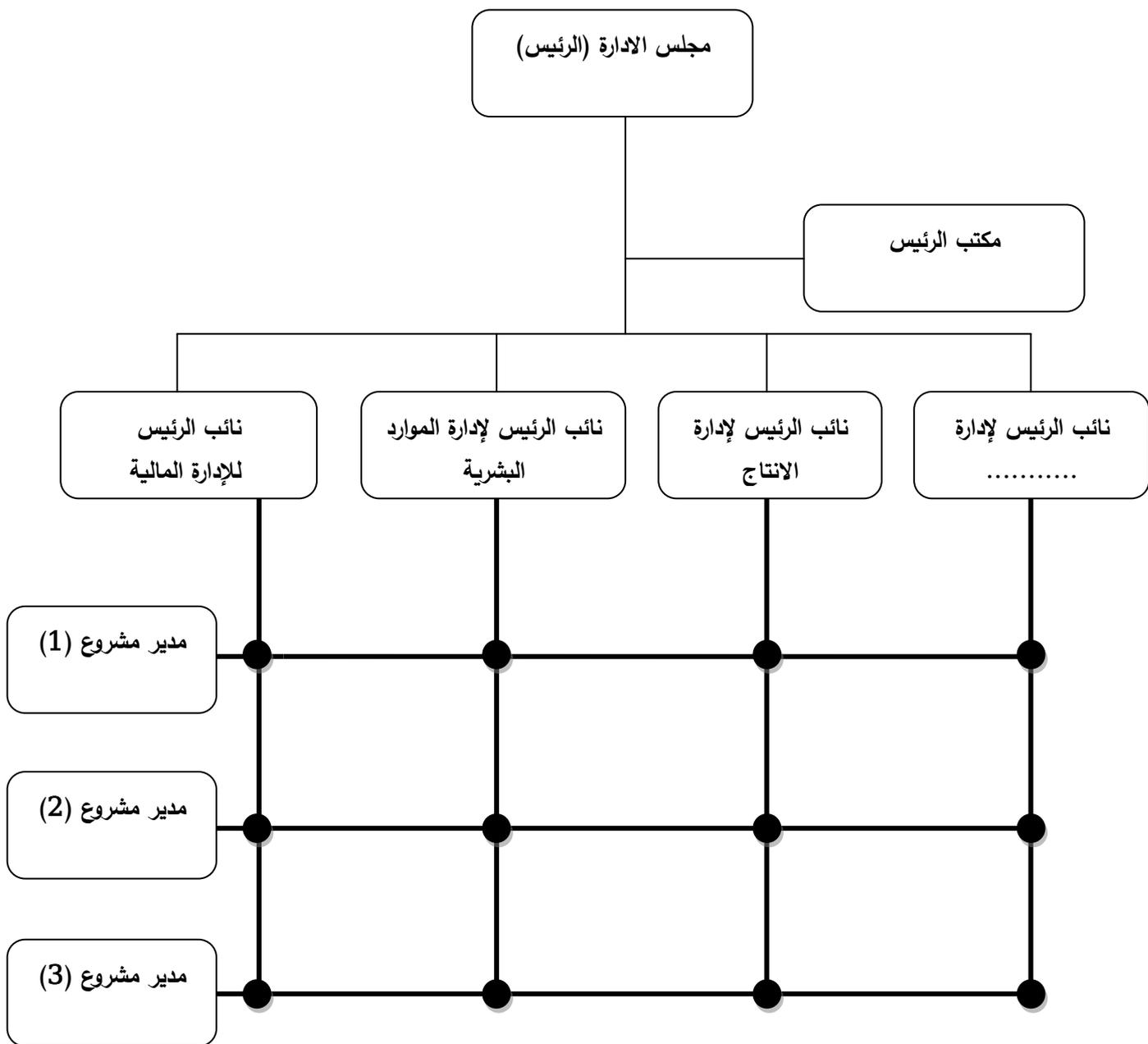
فعند إتباع اسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع ادارات أو فروع المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع أو المصانع المختلفة مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية ، وهناك بالطبع عوامل عديدة تغري إدارة المنظمة في اتباع اسلوب اللامركزية في هذا المجال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

أ. **حجم المنظمة:** تميل المنظمات صغيرة الحجم الى الاخذ بالأسلوب المركزي نظراً لقلة عدد العاملين بإدارة الافراد. أما في المنظمات الكبيرة أو العملاقة والتي تضم عادة اكثر من فرع أو

- مصنع وفي مناطق جغرافية متباعدة ، فنلاحظ ميلها الى الاخذ بأسلوب اللامركزية من خلال انشاء وحدة للافراد في كل فرع أو مصنع.
- ب. **فلسفة الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية:** عندما تركز الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل ، أو عندما ترغب الإدارة العليا في اتخاذ قرارات الافراد بنفسها أو تحت اشرافها المباشر فإنها تتجه عادة للأخذ بأسلوب التنظيم المركزي.
- ج. **الحاجة الى التخصص:** عندما تحتاج الممارسة الكفئة لنشاط معين من أنشطة إدارة الموارد البشرية الى درجة عالية من التخصص في المعارف والخبرات فيفضل في هذه الحالة الاخذ بالاسلوب المركزي في تنظيم هذه الإدارة.
- د. **الظروف البيئية:** فكلمما اتسمت الظروف البيئية التي تعمل فيها المنطقة بالغموض والتغير المتواصل غير المتوقع تتجه الإدارة العليا نحو الاخذ بأسلوب اللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية والعكس صحيح. وتشمل الظروف البيئية الامور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية .. وما شابه ذلك.

### 2.3. 2 أسلوب تنظيم المصفوفة Matrix Organization Structure

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



شكل رقم (1-2)

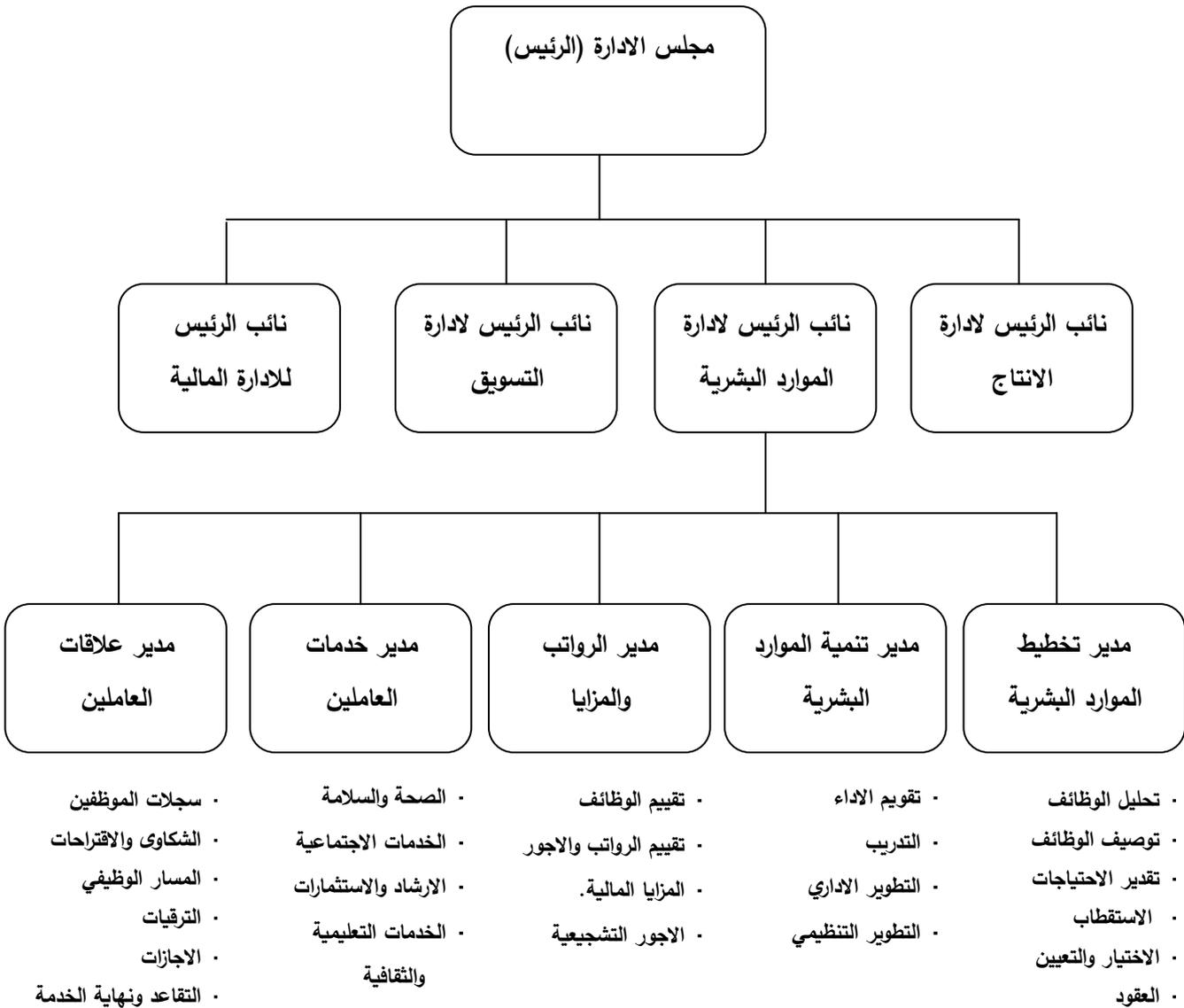
### التنظيم المصفوفي للشركات

## 4.2 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

تحتاج الموارد البشرية الى إدارة متخصصة تتمكن المنظمة بواسطتها من استقطاب العاملين وتوزيعهم على الإدارات الأخرى ومتابعة أدائهم بشكل مستمر. لكن الوظائف أو الواجبات والأدوار المسندة الى هذه الإدارة تختلف في عددها وعمقها بين منظمة وأخرى ، ويعود ذلك الى فلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة خصائص سوق العمل ومستوى التقانة ، ومدى توفر الكوادر الإدارية الكفؤة. وبالإمكان القول أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الانتاج والتسويق والمالية.

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

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



شكل رقم (2-2)

### الهيكل التنظيمي للشركات

## 5.2 المهارات والصفات المطلوبة للعمالين في إدارة الموارد البشرية:

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

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

وهي التي تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل المناط به وخصائصه ، وقدرته على حل المشاكل بكفاءة.

## 2. 5 . 2 المهارات السلوكية (Behavioral Skills) :

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

## 2. 5 . 3 المهارات الفكرية (Conceptual Skills) :

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

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

شكل رقم (2-3)

المهارات المطلوبة للمدير في المستويات الادارية المختلفة بالمنظمة

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

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

1. معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
2. إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها.
3. إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الاداء والإنتاجية.
4. الاطلاع والفهم على القوانين والانظمة الحكومية ذات العلاقة.
5. مقدرة تفاوضيه جيدة.
6. الإستماع الجيد.
7. تكوين العلاقات مع الاطراف المختلفة.
8. القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.
9. معرفة جيدة في إستخدام الحاسوب.

## الفصل الثالث

# تحليل الوظائف وتصميمها

## Jobs Analysis and Design

## الفصل الثالث

### تحليل الوظائف وتصميمها

### Jobs Analysis and Design

#### 1.3 مقدمة:

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

1. أنه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة الى مهام ومسؤوليات سيضطلع بأدائها العاملون فعلاً لتحقيق هذه الاهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظائف لأنها السند الاساسي عند تحديد المسؤوليات والمهام المنوطة بكل وظيفة في المنظمة.

2. لا يمكن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية اذا لم تتوفر معلومات خاصة بتحليل وتصميم الوظائف.

3. على الرغم من أن كلاً من تحليل وتصميم الوظائف وتخطيط الإحتياجات البشرية يكونان مرحلة التخطيط للموارد البشرية والتي يجب أن تسبق مرحلتي الإدارة الفعلية لهذه الموارد والرقابة عليها لكن تحليل وتصميم الوظائف عادة ما يسبق تخطيط الإحتياجات البشرية والذي يعد بطبيعته نشاطاً أكثر تكراراً واستمرارية من نشاط التحليل والتصميم ، وهو امر يجعل من المفضل أن يتم نشاط تخطيط الإحتياجات البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل والتصميم.<sup>(1)</sup>

أما السؤال الثاني الذي يمكن اثارته فهو لماذا الجمع بين التحليل والتصميم ؟ وللاجابة على هذا التساؤل فاننا نحتاج الى توضيح العلاقة بين تحليل الوظائف من ناحية وتصميم الوظائف من ناحية الأخرى. وحتى يمكن للقارئ ومنذ البداية الوقوف على نوع وقوة هذه العلاقة فاننا نؤكد أنه من الصعوبة البدء في نشاط تصميم الوظائف أو اعادة تصميمها على أساس علمي وموضوعي قبل توافر فهم كامل وعميق لطبيعة العمل الذي يؤديه فعلاً شاغل الوظيفة والمؤهلات التي يتمتع بها وغير ذلك من المعلومات التي عادة ما يوفرها تحليل الوظائف.

يمكن شرح وتحليل عمليتي تحليل الوظائف وتصميمها كالآتي:

#### 2.3 تحليل الوظائف:

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

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

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

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

2. كيف يقوم بتأدية تلك الاعمال؟

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

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

5. ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الاعمال؟

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

### 1. وصف الوظيفة (Job Description):

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

### 2. مواصفات شاغل الوظيفة (Job Specifications):

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

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

### 3.3 كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

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

#### 1. الاسلوب التقديري:

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

#### 2. الاسلوب الاحصائي:

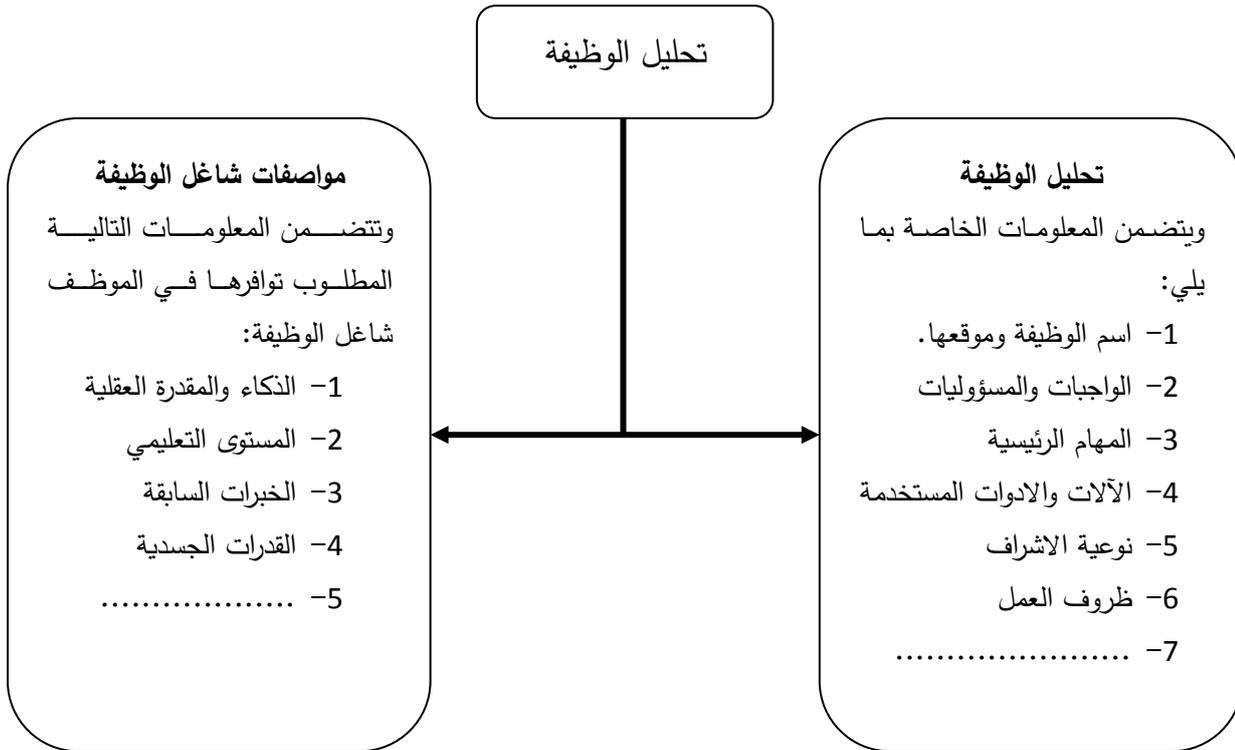
ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية:

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

ب. قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة.

ج. قياس كفاءة شاغلي الوظيفة.

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



شكل رقم (3-1)

محتويات تحليل الوظيفة

### 4.3 محتويات الوظائف:

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

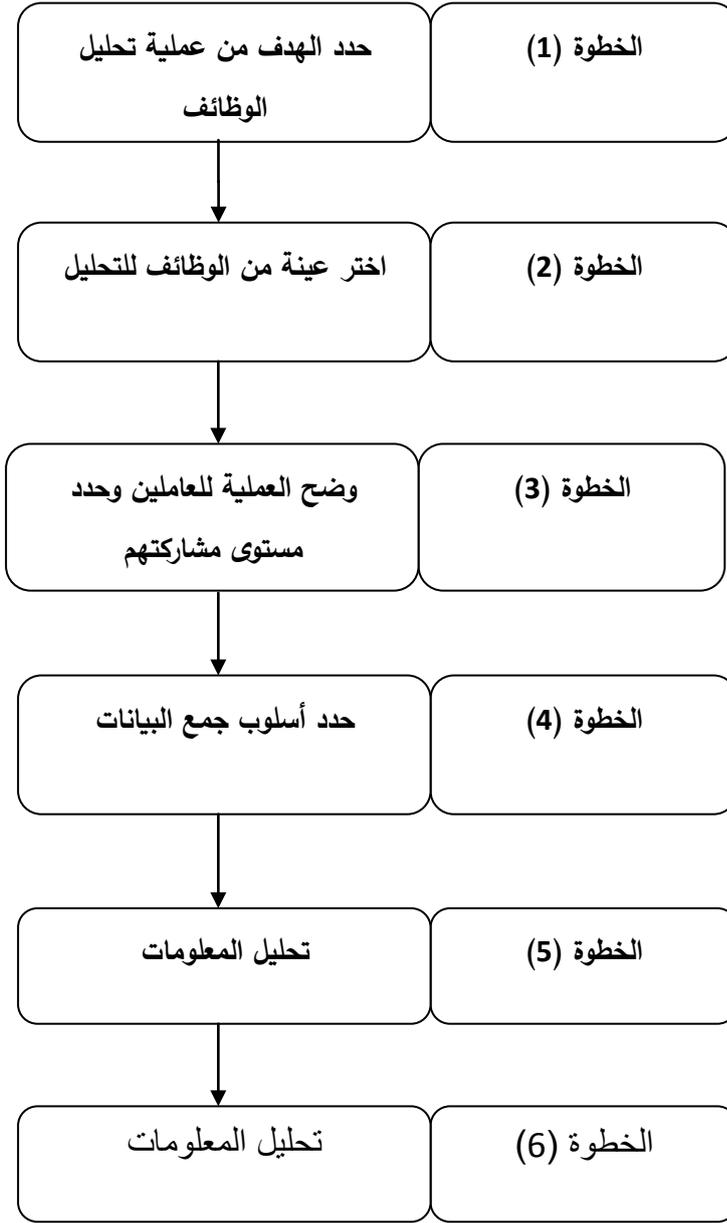
1. تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها.
2. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف - الاختيار والتعيين والترقية والنقل.
3. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في اداء أعمالهم.
4. التدريب والتنمية الادارية.
5. ان تحليل الوظائف هو الاساس المباشر لوضع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

### 5.3 خطوات تحليل الوظائف:

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

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

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



الشكل (2-3)  
خطوات تحليل الوظائف

## 1. تحديد الهدف:

أول قرار يجب أن يعمل عليه مدير إدارة الموارد البشرية هو تحديد الهدف من اجراء عملية تحليل الوظائف، هل ترغب الشركة في تحليل الوظائف لأنها اخذت تنمو وتتوسع بسرعة ، أم لأن هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص عدد الوظائف ؟ هل تجري عملية التحليل بسبب اندماج الشركة مع شركة أخرى أو قسم مع قسم آخر في الشركة ؟ اذ لا بد أن يكون الهدف من عملية التحليل واضحاً ومرتبئاً مع استراتيجية الشركة من أجل نجاح العملية. (1)

## 2. اختيار عينة من الوظائف:

اذا كانت الشركة موجودة وتعمل منذ فترة طويلة وتحتاج الى تحليل لوظائفها، فان اختيار عينة من الوظائف تتمثل فيها جميع الوظائف. ويفضل أن يتم تقسيم الوظائف الى فئات محددة، مثل الوظائف الكتابية، وفئة الوظائف الفنية، وفئة الإدارة العليا ، والوسطى كرؤساء الاقسام أو فئة خط الاشراف المباشر كالمشرفين على العمال وهكذا. أما اذا كانت الشركة جديدة فلا بد من أخذ جميع الوظائف.

## 3. توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم:

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

## 4. مرحلة تجميع البيانات المطلوبة:

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

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

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

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

(2) انظر المصادر التالية:

- مهدي حسن زويلف ، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ، (عمان- دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1993م) ، ص49-51
- رفعت محمد جاب الله ، إدارة الافراد والسلوك التنظيمي (القاهرة - بل برنت ، 1988) ، ص60-62
- منصور أحمد منصور ، مصدر سابق ، ص159

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

أما طريقة الاستبيان فبمقتضاها يجب شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر على أسئلة محددة كتابة ، ثم تجرى مراجعة لهذه الاجابات من قبل خبير التحليل.

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

#### 5. مرحلة تحليل المعلومات:

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

#### 6. مرحلة اعداد بطاقات الوصف:

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

<b>بطاقة تحليل الوظيفة</b>	
اسم الوظيفة.....	رقم الوظيفة .....
الإدارة التابعة لها.....	القسم/ الشعبة.....
المرتبة الوظيفية.....	الدرجة.....
بداية راتب الوظيفة.....	نهاية راتب الوظيفة.....
المشرف المسؤول عن الوظيفة.....	
<b>أولاً: وصف الواجبات الوظيفية:</b>	
- أهمية هذه الوظيفة في القسم والشركة	
- الأعمال التي تنفذها يومياً وتحتمها طبيعة العمل اليومي	
- الاعمال التي تقوم بها بين حين وآخر	
- عدد الموظفين الذين ترأسهم. حدد أعمالهم ووظيفة كل منهم.	
.....	
<b>ثانياً: المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة:</b>	
حدد بالتقريب النسبة المئوية للوقت الذي تقضيه.	

جالساً.....% واقفاً.....% متنقلاً.....%		
ما هي الآلات أو المعدات التي تعمل عليها ؟ .....		
ما هو تقريباً عدد ساعات العمل على كل آلة ؟.....		
هل يتطلب عمالك شروطاً عضلية أو بدنية معينة في الشخص الذي يقوم به؟.....		
<b>ثالثاً: مسؤوليات الوظيفة:</b>		
المسؤوليات المالية	المسؤوليات الفنية	المسؤوليات الادارية
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
<b>رابعاً: ظروف العمل:</b>		
اضاءة.....	تهوية.....	رطوبة.....
حرارة.....	اخطار.....	.....
مؤثرات أخرى.....	عدد ساعات العمل.....	.....
<b>خامساً: المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:</b>		
المستوى التعليمي.....		
الخبرات السابقة.....		
المهارات.....		
السمات الشخصية.....		
أخرى.....		
هل تعتقد أن هذه الوظيفة تفوقك الى وظيفة اعلى في الشركة ؟ .....		
ما هي هذه الوظيفة ومن يشغلها حالياً وما هي سنوات خدمته ؟ .....		
التوقيع.....		
محلل الوظائف.....		

الشكل (3-3)

### 6.3 تصميم الوظيفة:

#### 1. المفهوم والابعاد:

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

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

أو هو العملية التي تهدف الى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي الى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة آخذاً في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الاداء من ناحية والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى.(1)

وكما هو واضح من التعريفات السابقة ، هناك ثلاثة أبعاد أساسية يجب على الإدارة العليا وخبراء التصميم أخذها بالحسبان عند تصميم الوظائف أو عند إعادة تصميمها ، وهذه الابعاد هي اهداف المنظمة ، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الاداء ، وإحتياجات وتوقعات الافراد نحو الوظائف التي يودون شغلها وقدرتها على اشباع حاجاتهم وطموحاتهم. وفيما يتعلق بالبعد الاول فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية. أما بخصوص الاعتبارات والبعد الثاني فمن الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معاً وفي نفس الوقت. ولتحقيق ذلك يجب اسناد الاعمال التي لا يمكن انجازها بكفاءة وفاعلية بواسطة الآلات الى الافراد ، وفي نفس الوقت اسناد الوظائف التي يمكن للآلات أدائها بشكل أسرع وبمستوى جودة اعلى من المستوى الذي يمكن أن يحققه الافراد الى عنصر التكنولوجيا. أما بخصوص الاعتبار أو البعد الثالث فمن الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح للافراد بتحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال اتاحة الفرص أمامهم لأداء الاعمال التي يرغبون في أدائها وبالطريقة التي تلائمهم.

#### 2. أساليب تصميم الوظائف:

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

- أسلوب حركة الإدارة العلمية
- أسلوب العلاقات الانسانية.
- أسلوب الاثراء الوظيفي.

(1) رفعت محمد جاب الله، مصدر سابق، ص63

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

○ الأسلوب الاجتماعي - الفني.

وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأساليب:

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

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

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

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

(1) يراجع في ذلك كل من :

Dale S. Beach, Personnel, The Management of People at work, (London: Macmilian Publishers, 5th, ed, 1985) , P86.

George Milkovich & John Boudreau, Human Resource Management (Homewood, I 11: Irwin Inc, 1991) P77.

(2) رفعت مجد جاب الله، مصدر سابق، ص63.

## الفصل الرابع

### تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

### Human Resource Planning

## الفصل الرابع

### تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

### Human Resource Planning

#### 1.4 مقدمة:

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

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

- هل تفضل المنظمة الموقف الايجابي أم السلبي في تخطيط الموارد البشرية ، أي هل تحاول أن تتنبأ وبشكل علمي باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية أم تحدد دورها في سد حاجاتها من الافراد كلما دعت الحاجة الى ذلك؟.
  - ما مدى سعة اهتمام المنظمة بتخطيط وظائف إدارة الموارد البشرية ، هل تركز على تخطيط وظيفة واحدة أم اثنان أم جميع الوظائف ؟
  - هل تفضل المنظمة أن يكون لديها خطة رسمية موثقة ومعدة بشكل جيد بخصوص الموارد البشرية أم خطة غير رسمية موجودة في عقول المديرين والعاملين في إدارة الموارد البشرية ؟
  - ما هي درجة أو مستوى ارتباط خطة إدارة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة ؟
- ويبدأ الفصل الحالي بالتعرض الى تخطيط الاحتياجات البشرية في أربعة فقرات رئيسية هي:
- مفهوم وأهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، ثم مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية ، وأخيراً طرق تقدير الاحتياجات البشرية للمنظمة.

#### 2.4 مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة

##### 4. 2. 1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

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

عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

أو هو: تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات المنظمة ككل وكذلك للائحة المختلفة فيها<sup>(2)</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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



شكل رقم (4-1)

### تخطيط الموارد البشرية في اطار التخطيط الشامل للمنظمة

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

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

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

#### 4. 2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات الا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظراً لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:  
أ. الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

ب. يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة "انتاج أكثر بتكاليف أقل".  
ج. يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الادارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الافراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.

د. يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الادارية في تلك الحالة.  
هـ. يساعد على اظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

و. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية ذلك لأن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلاً ، أو تخطيط الاجور أو الاستقطاب والاختيار ، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقد إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها.

#### 4. 2. 3 أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

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

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

(1) انظر في هذا المجال:

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

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

- ج. المحافظ على طاقات العاملين واستثمارها ، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالاساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميمي للمنظمة واخلاصهم لها.
- د. اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو انهاء الخدمات.
- هـ. تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

#### 4. 2. 4 العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة:

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

- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم المنظمة بمقتضاه بتحديد رسالتها ، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الاهداف.
- أو تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال عملها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها أهدافها الاستراتيجية.
- ويفهم من ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يتجسد في رسالة محددة واتجاه معين وأسلوب واضح للتنفيذ، ولاشك أن كل نقطة من هذه النقاط الثلاث تحتاج الى اتخاذ قرارات استراتيجية عديدة ، واليك مثال لذلك:

- ما هو نوع النشاط الذي ستركز عليه ويميزنا عن المنظمات المنافسة ؟
  - ما هو حجم المبيعات المطلوب تحقيقه خلال السنوات الخمس القادمة ؟
  - ما هو حجم الأرباح المطلوبة خلال نفس السنوات ؟
- هل نتبع استراتيجية النمو الثابت أم المتصاعد ، ام الانكماش ، Retrenchment Strategy أم
- نجمع بين أكثر من استراتيجية في آن واحد ؟
- ان الاجابة على هذه الاسئلة لا تتم دون المرور على إدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات أخرى داخلها ، ذلك لأن العنصر الانساني يمتلك حضوراً فاعلاً في جميع زوايا المنظمة.

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

- ما هو دوران العمل للمديرين والعاملين في ادارات التسويق والبيع والانتاج ؟
  - ما هي احتياجاتنا الاحتياطية واحتياجات "الاحلال" في ضوء معدلات الدوران المتوقعة في الانشطة التي أشرنا اليها اعلاه ؟
  - ما هو العدد الذي يمكننا الحصول عليه من المديرين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الجديدة وما هي خطتنا لاستكمال النقص من خارج المنظمة ؟
  - ما هو انعكاس ما سبق على ميزانية الموارد البشرية للسنوات القادمة ؟
- والحقيقة ، تظل هناك عشرات الاسئلة التي يتوجب على مدير إدارة الموارد البشرية الاجابة عليها عندما تحاول المنظمة استبدال استراتيجيتها الحالية بأخرى جديدة.
- ويفهم من ذلك أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجية للمنظمة وبين تخطيط مواردها البشرية ، وأهمية هذا الربط تنبع من أنه لا يمكن منطقياً تحديد الاعداد والانواع المطلوبة من الافراد مستقبلاً دون الوقوف على خطط المنظمة واهدافها الاستراتيجية التي سوف يضطلع هؤلاء الافراد بانجازها.
- اذن من وجهة النظر الاستراتيجية ، تمثل الموارد البشرية استثماراً يمتلك قيمة تنافسية عظيمة أن استطاعت المنظمة ادارته بفاعلية وهو استثمار طويل الامد ، فالموارد البشرية ضمن هذا الطرح تأتي في مقدمة الموارد التي تمتلكها أو تتعامل بها المنظمة.
- ختاماً ، لقد أشرنا في الفصل الاول الى أهمية تكامل الخطط الاستراتيجية الشاملة للمنظمة مع تخطيط الموارد البشرية. اذ لا يمكن أن توضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ قبل ان يكون هناك تقويماً شاملاً لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الاهداف ومتى ما تمت عملية التقويم هذه أمكننا اعداد خطة الموارد البشرية وادراجها ضمن الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

(1) راجع الفصل الثالث من هذه الدراسة.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى امكانية اشباع احتياجات المنظمة من الافراد اعتماداً على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية ، ويعتمد القرار النهائي بالالتجاء الى أي المصدرين على عاملين أساسيين هما:

- القدرة على الايفاء باحتياجات المنظمة.

- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنظمة المالية.

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

#### 4. 3. 3 وضع خطة العمل Action Plan:

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

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

- خطة الانتقاء والتوظيف.

- خطة الترقية والنقل والتقاعد.

- خطة للتدريب والتطوير.

- خطة لتعديل الاجور والرواتب.

- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.. وهكذا.

#### 4. 3. 4 تنفيذ الخطة ومتابعتها Implementing the Plan:

وبعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم الدرة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة) بنقلها الى حيز التنفيذ وترجمتها الى أعمال وأفراد يؤدون تلك الاعمال وفق جدول زمني معد مسبقاً. ومن اجل أن تحقيق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقييمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على اجابة دقيقة لكل من الاسئلة التالية وهي تراقب وتقوم الخطة:

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

ب. هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد ؟

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

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

#### 4.4 طرق تقدير الاحتياجات البشرية للمنظمة:

##### 4.4.1 طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية:

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

##### 4.4.2 طرق تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية:

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

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

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

##### مخزون المهارات Skills Inventory:

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

- اسم الموظف وعمره وحالته الاجتماعية.
  - المؤهلات العلمية.
  - الخبرات السابقة.
  - البرامج التدريبية التي اشترك بها.
  - الامتحانات التي اجتازها.
  - نتائج تقييم الاداء للسنوات الاخيرة ، مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن.
  - الغيابات ، الجزاءات التأديبية إن وجدت.
  - القابلية للترقية وتحمل المسؤولية على مستوى اعلى.
  - تطلعات وطموحات الموظف في الترقية أو في تغيير مساره الوظيفي.
- ولاشك أن مثل هذه القائمة تعطي تصوراً واضحاً للمخططيين عن امكانية ترقية أو نقل موظف الى وظيفة اخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته. هذا وتستخدم هذه الطريقة في الشركات صغيرة الحجم.

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

## خرائط الترقى والاحلال :Promotion and Replacement

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

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

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

### وقد نلاحظ بنتيجة المقارنة:

- أ. أما زيادة الطلب على العرض (وجود عجز).
  - ب. أو زيادة العرض على الطلب (وجود فائض).
  - ج. أو زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى.
- وقد تلجأ المنظمة في الحالة الاولى (حالة العجز) الى واحد أو أكثر من البدائل التالية:

- اللجوء الى مصادر جديدة للتوظيف.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- استخدام العمالة المؤقتة.
- زيادة فترة الخدمة ، أي اطالة سن التقاعد.
- زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام.
- تحسين برنامج الاجور والحوافز وربطه بزيادة انتاجية الفرد.
- التدريب وإعادة التدريب.
- تكبير الوظائف احلال التكنولوجيا محل العمال.

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

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

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

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

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

الفصل الخامس  
النتائج والمناقشة  
**Results & Discussion**

## الفصل الخامس

### النتائج والمناقشة

## Results & Discussion

### 1.5 مقدمة:

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

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

### 2.5 تصميم الإستبيان:

تم اخيار الإستبيان كأداة مناسبة لهذا البحث حيث تم تصميم اسئلة الإستبيان استناداً الى متطلبات البحث العلمى من جهة ومتطلبات البحث من جهة أخرى اذ أن مجال ومشكلة البحث وفرضيات البحث شكلت مرجعية اساسية فى تصميم الإستبيان.

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

### 3.5 وصف مجتمع البحث:

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

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

## 4.5 العينة:

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

## 5.5 تفرغ وتحليل البيانات:

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

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

## 6.5 تفسير النتائج:

إستناداً على النتائج الاحصائية المستخلصة من التحليل فقد تم تفسير هذه النتائج من حيث النسب الممنوحة لكل إجابته من جانب المستجثين وعلى ضوء الاطار النظرى فقد ناقش الباحث هذه النتائج لأجل الوصول الى مؤشرات عامة حول إدارة الكادر البشرى فى السودان.

## 1.6.5 البيانات الأولية:

### 1.1.6.5 توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع:

#### Frequencies

#### Statistics

#### Statistics

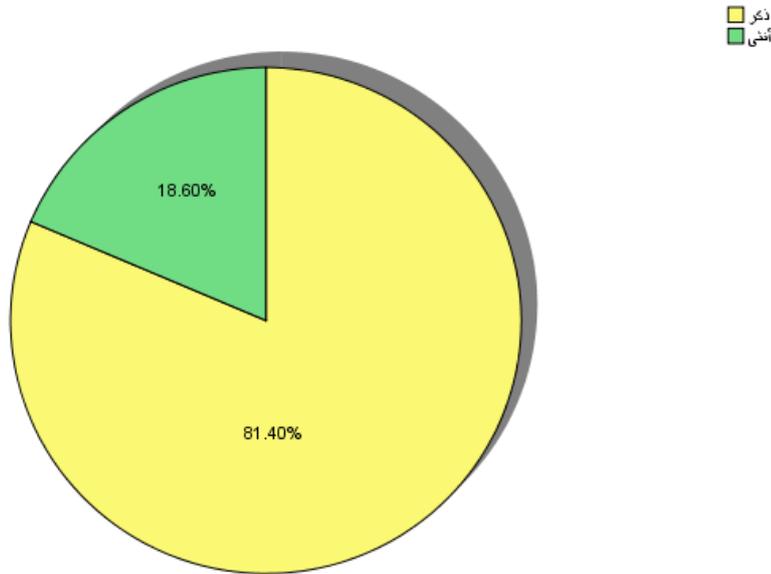
النوع

N	Valid	43
	Missing	0

النوع

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

الجنس



5. 6. 1. 2 توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤسسة او الشركة:

Frequencies

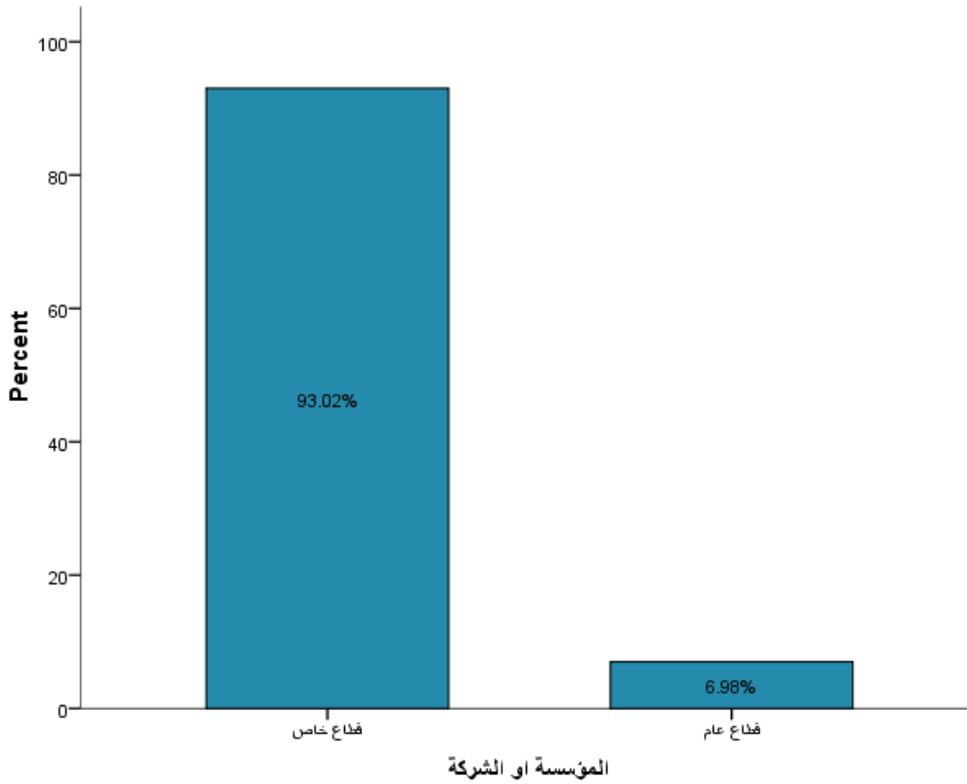
Statistics

المؤسسة او الشركة

N	Valid	43
	Missing	0

المؤسسة او الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قطاع خاص	40	93.0	93.0	93.0
قطاع عام	3	7.0	7.0	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



3.1.6.5 توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة او مجال العمل:

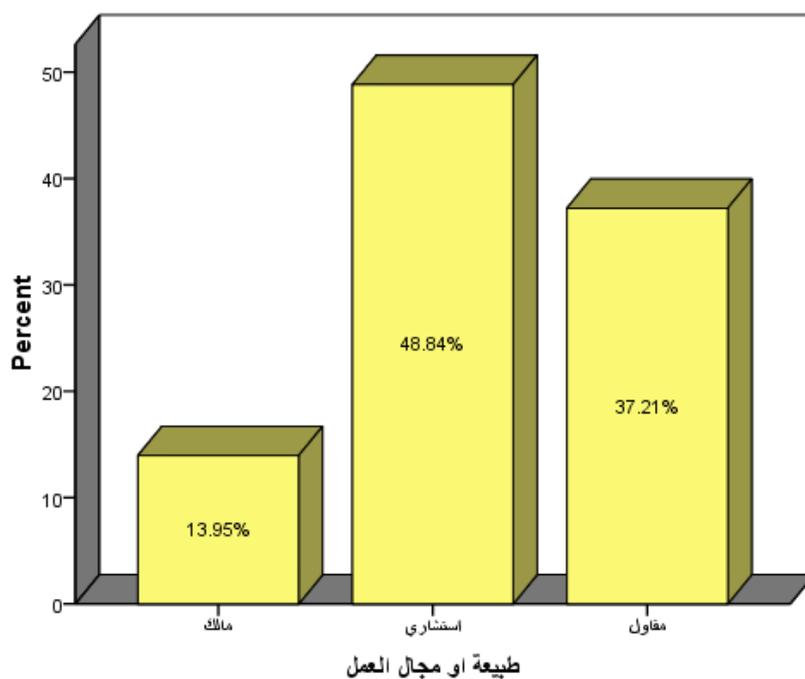
Frequencies  
Statistics

طبيعة او مجال العمل

N	Valid	43
	Missing	0

طبيعة او مجال العمل

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



4.1.6.5 توزيع عينة الدراسة وفقاً لنوع العمل:

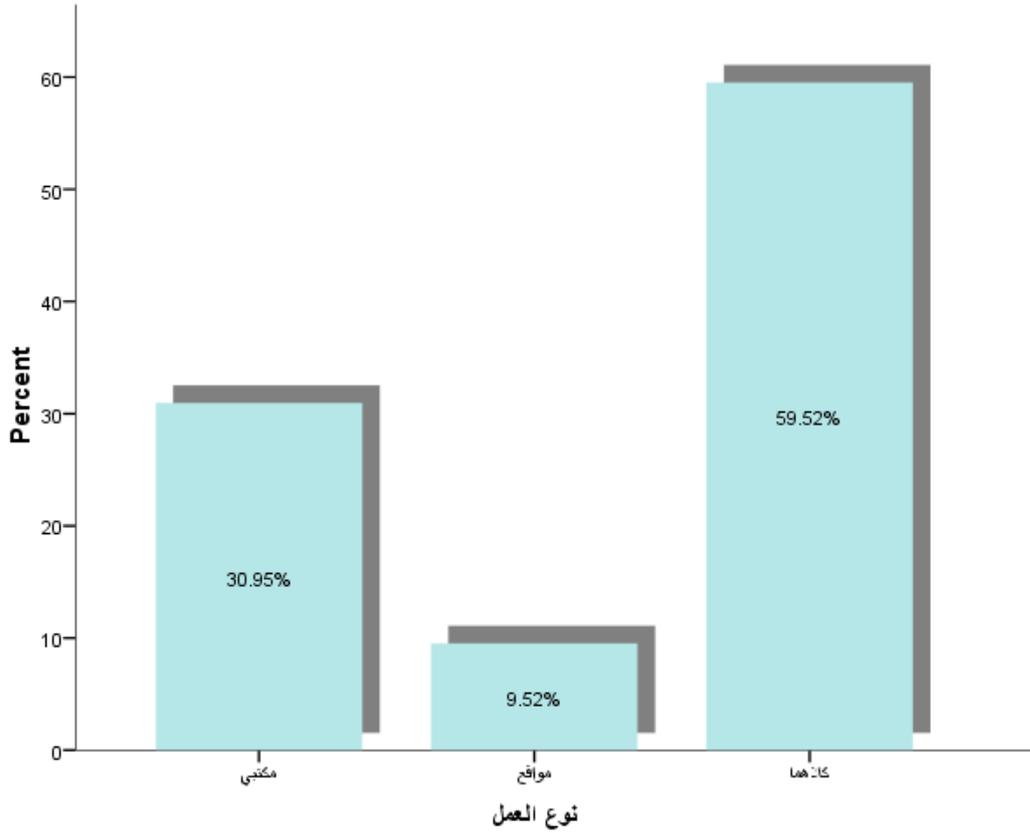
Frequencies  
Statistics

نوع العمل

N	Valid	42
	Missing	1

نوع العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مكتبي	13	30.2	31.0	31.0
مواقع	4	9.3	9.5	40.5
كلاهما	25	58.1	59.5	100.0
Total	42	97.7	100.0	
Missing System	1	2.3		
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		



5. 6. 1. 4 توزيع عينة الدراسة وفقاً للخبرة العملية:

Frequencies

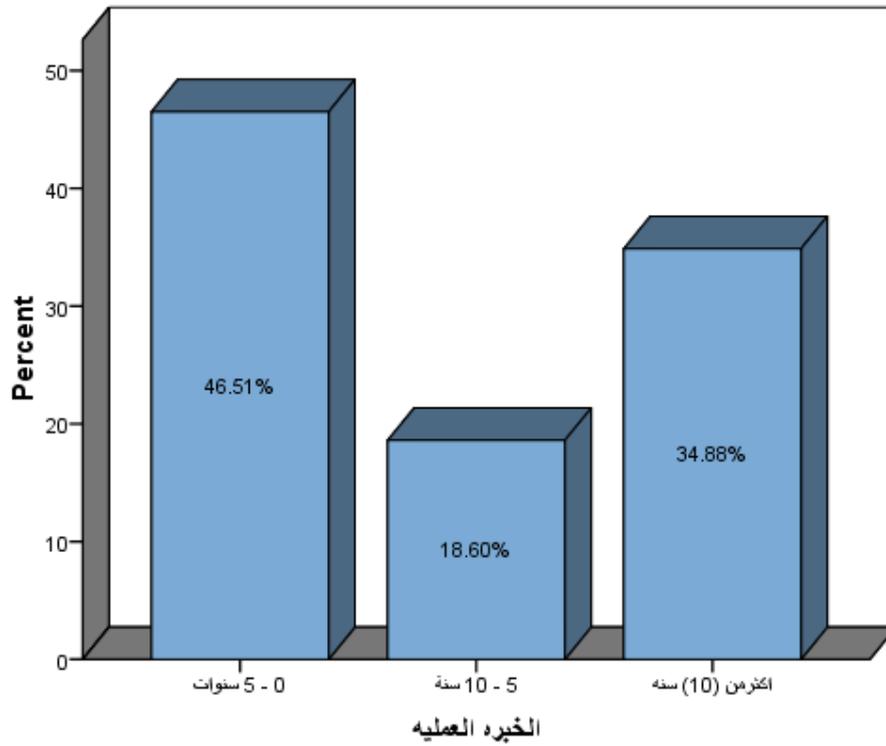
Statistics

الخبره العمليه

N	Valid	43
	Missing	0

الخبره العمليه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 - 5 سنوات	20	46.5	46.5	46.5
5 - 10 سنة	8	18.6	18.6	65.1
اكثر من (10) سنه	15	34.9	34.9	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



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

5. 6. 1. 5 توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

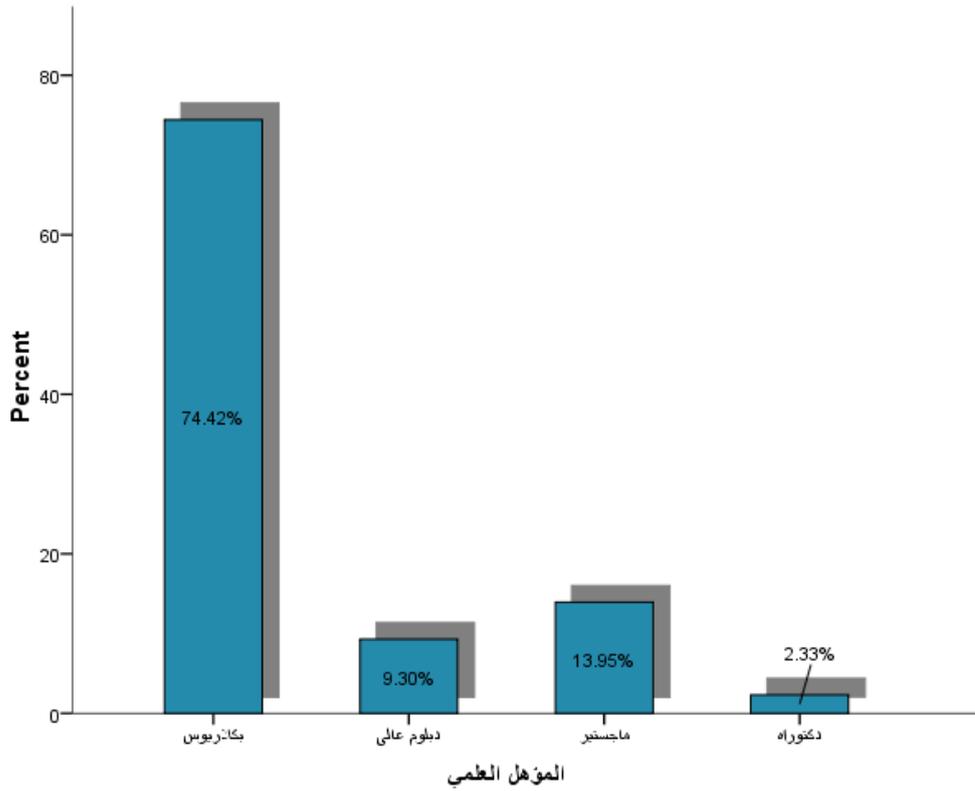
Frequencies  
Statistics

المؤهل العلمي

N	Valid	43
	Missing	0

المؤهل العلمي

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



من حيث التأهيل العلمي فإن نسب عينة الدراسة تتراوح بين 74,4% من حملة شهادة البكالوريوس و 13,9% من حملة شهادة الماجستير و 2,3% من حملة الدكتوراه ، بينما 9,3% هم من حملة شهادة الدبلوم العالي.

## 5. 6. 1. 6 إختيار العمالة داخل المؤسسة يتم عن طريق:

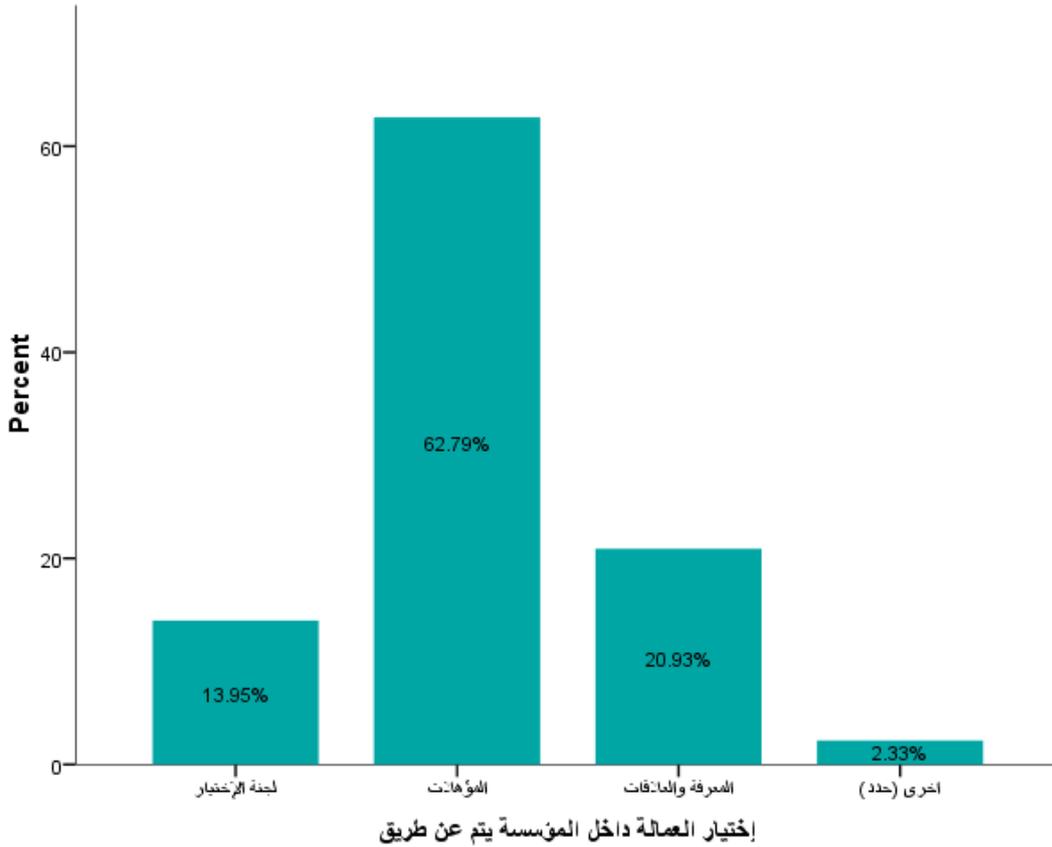
### Frequencies Statistics

إختيار العمالة داخل المؤسسة يتم عن طريق

N	Valid	43
	Missing	0

إختيار العمالة داخل المؤسسة يتم عن طريق

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



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

## 5. 6. 2 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الموجهة في الإستبيان بناءً على أوزان مقياس ليكارت الخماسي بغرض معرفة إتجاه آراء الإستجابة.

إتجاه الإستجابة	N			عبارات أسئلة المقياس
	المتوسط المرجح	القيم المفقودة	القيم الصحيحة	
وافق	2.19	0	43	1. هل تعتقد ان الكادر البشرى بمؤسستك مؤهل لتحقيق الأهداف المرجوة؟
وافق	2.16	0	43	2. الكادر البشرى فى مؤسستك يتم تعيينه وفقاً لهيكل وظيفى واضح
وافق	2.37	0	43	3. دائماً تمنح إدارة المؤسسة الحرية الكاملة للعاملين لأداء المهام
وافق	2.14	0	43	4. تحرص إدارة المؤسسة على خلق بيئة محفزة للعاملين
الي حد ما	3.09	0	43	5. تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين وفقاً لخطة تدريبية ضمن الموازنة المعتمدة
وافق بشده	1.26	0	43	6. التدريب يمكن أن يعمل على زيادة الكفاءة ومن ثم الإنتاجية؟
لا وافق	3.47	0	43	7. الكشف الطبى الدورى ومراجعة الصحة العامة للعاملين تعتبر هامة والمؤسسة ملتزمة بذلك
وافق	2.51	0	43	8. يتم إدارة العاملين بمؤسستك من خلال لوائح وضوابط يتم تطبيقها حرفياً
وافق	2.33	0	43	9. نظام الحضور والإلتصاف والغياب تتم إدارته بصوة علمية تراعى فيها كافة الجوانب
وافق	2.53	0	43	10. من خلال ملاحظتك بحكم وجودك بالمؤسسة فإن العمالة مستقرة ولا يوجد فاقد بسبب ترك العمل؟
الي حد ما	2.86	0	43	11. المؤسسة التى تعمل بها تهتم دائماً بنظام التأمين بكافة أنواعه للعمالة؟
وافق	1.95	0	43	12. دائماً يتمتع العاملون بالمؤسسة بحقوقهم من الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر بمختلف أنواعها.
الي حد ما	3.37	0	43	13. عمالة التشييد المتاحة بسوق العمل تعتبر مدربة وماهرة.
وافق	2.16	0	43	14. عمالة التشييد تعتبر عمالة خاصة دون الصناعات الأخرى
وافق بشده	1.49	0	43	15. نظام التأمينات والتحفيز يعمل على الإقلال من فقد العمالة.
وافق	1.95	4	39	16. هنالك ظاهرة عامة بوجود عمالة دخيلة على صناعة التشييد
الي حد ما	2.91	0	43	17. إن دخول الميكنة فى صناعة التشييد قلل من دور العمالة
الي حد ما	2.86	0	43	18. المواد الجديدة والتقنيات الحديثة تمثل عائقاً للعمالة المحلية
وافق	2.40	0	43	19. هنالك بعض الشركات والمؤسسات المحلية تتبع نظم إدارة عمالة على أسس علمية ومعيارية.
وافق	2.16	0	43	20. إن طبيعة الحياة الإجتماعية ونظم الاسر الممتدة يؤثر على أداء العمالة
وافق بشده	1.63	0	43	21. الظروف الإقتصادية وما يترتب عليها من إلتزامات تحد من الأداء والإنتاج
وافق	2.28	0	43	22. إن عمالة التشييد المحلية تشعر دائماً بعدم الإستقرار والثبات فى العمل لأسباب تتعلق بالمخدم.
لا وافق	3.40	0	43	23. دخول الشركات الأجنبية أثر سلباً على كفاءة العاملين فى صناعة التشييد
الي حد ما	2.98	0	43	24. يلاحظ أن عمالة التشييد المحلية لها رغبة كبيرة فى التدريب والمعرفة

جدول رقم (1)

مقياس ليكارت الخماسي

Weighted Mean Level:

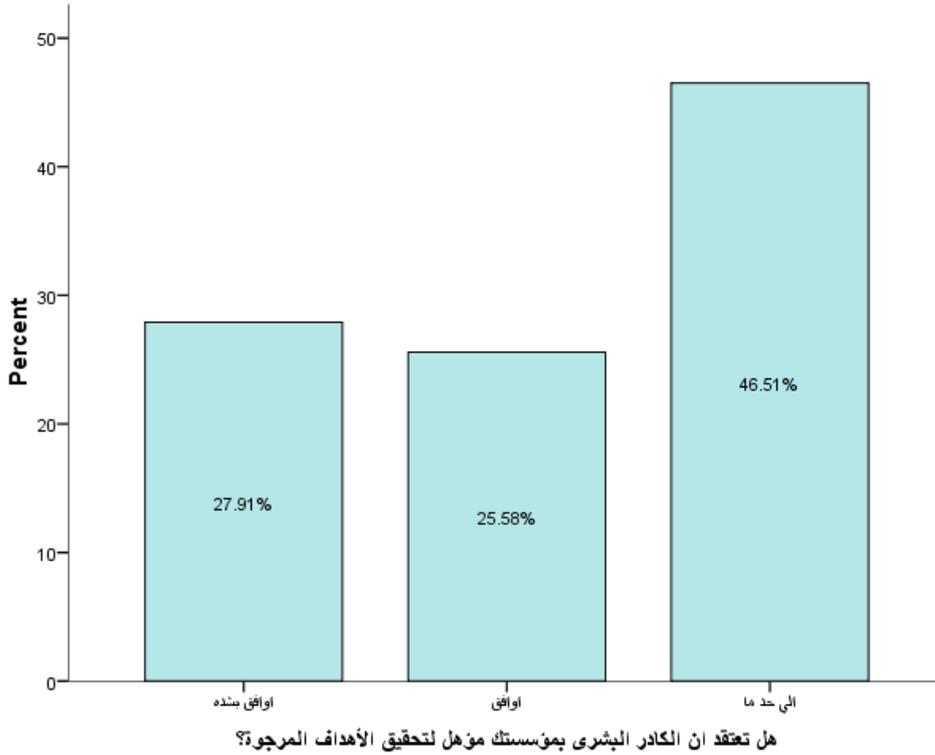
From 1.00 to 1.79      وافق بشده      |      From 2.60 to 3.39      الي حد ما      |      From 3.20 to 5.00      لا وافق بشده

From 1.80 to 2.59      وافق      |      From 3.40 to 4.19      لا وافق

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

هل تعتقد ان الكادر البشرى بمؤسستك مؤهل لتحقيق الأهداف المرجوة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	12	27.9	27.9	27.9
اوافق	11	25.6	25.6	53.5
الي حد ما	20	46.5	46.5	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

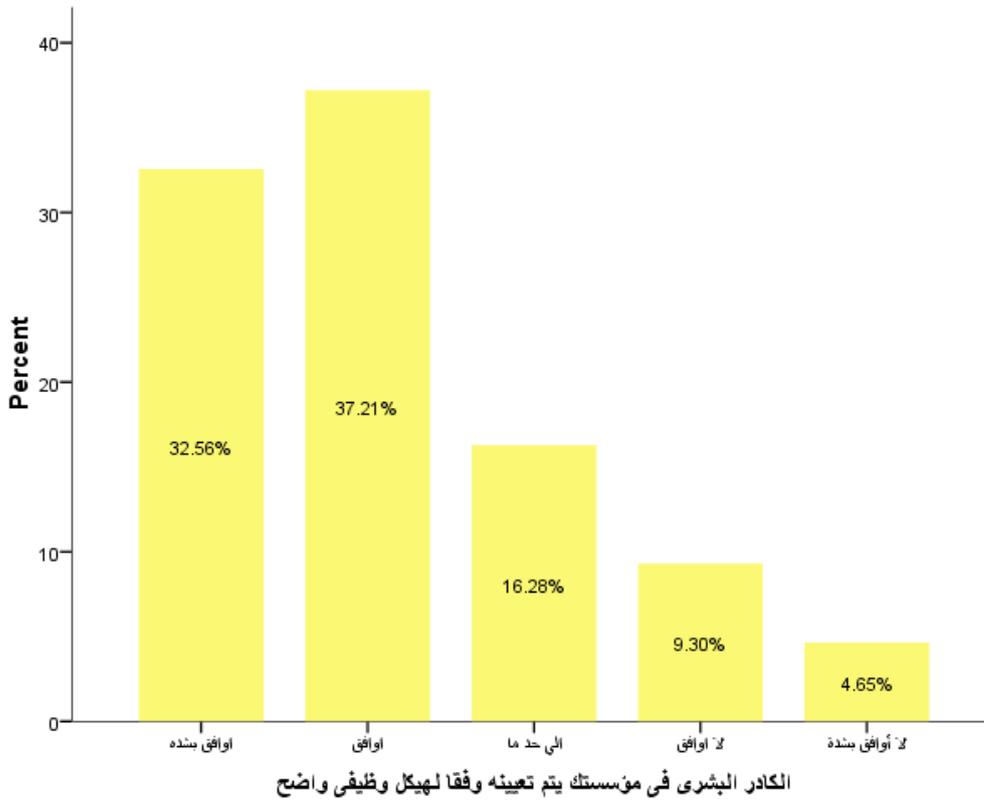


من حيث تأهيل الكادر البشرى لاداء المهام فيرى المستبحثون بنسبة 53,5% أنه مؤهل بينما 46,5% يرون انه ربما يكون مؤهلا" وهذا مؤشر واضح لمدى نسبة التأهيل وسط العمالة مما يستوجب إجراء برامج إصلاح وتدريب مكثف.

## 2. الكادر البشرى فى مؤسستك يتم تعيينه وفقاً لهيكل وظيفى واضح

الكادر البشرى فى مؤسستك يتم تعيينه وفقاً لهيكل وظيفى واضح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	14	32.6	32.6	32.6
اوافق	16	37.2	37.2	69.8
الى حد ما	7	16.3	16.3	86.0
لا اوافق	4	9.3	9.3	95.3
لا اوافق بشده	2	4.7	4.7	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

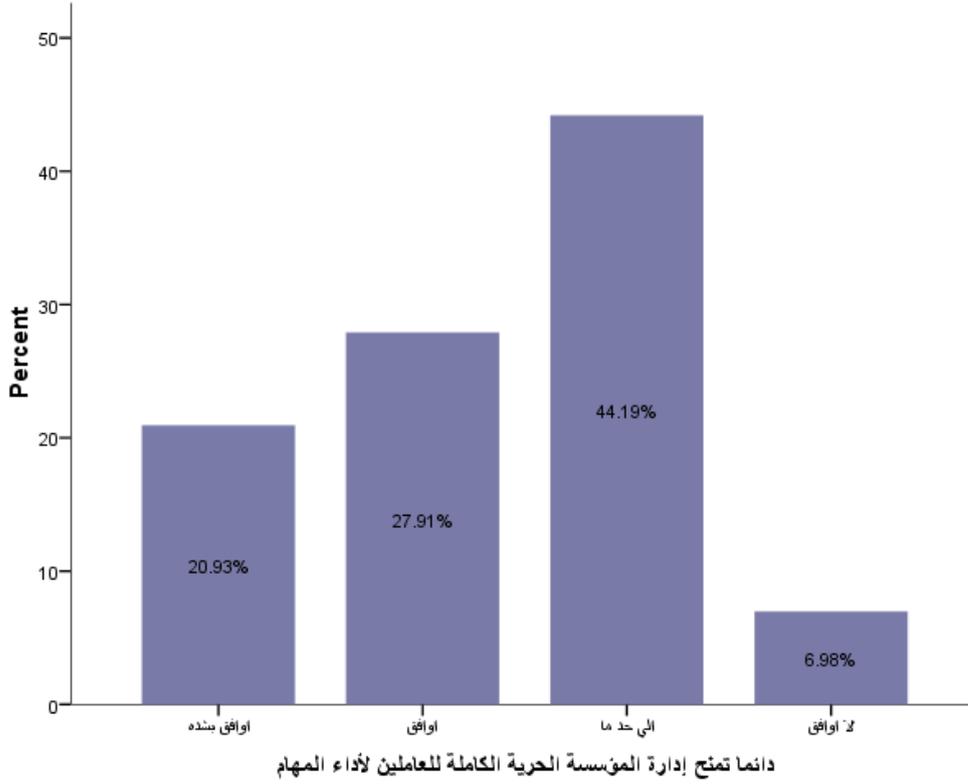


الهيكل الوظيفى هو الذى يحدد نوع وطبيعة العمالة المطلوبة 69,8 % يرون أن التعيين يتم وفقاً لذلك بينما يرى 14% غير ذلك .

### 3. دائما تمنح إدارة المؤسسة الحرية الكاملة للعاملين لأداء المهام

دائما تمنح إدارة المؤسسة الحرية الكاملة للعاملين لأداء المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	9	20.9	20.9	20.9
اوافق	12	27.9	27.9	48.8
الي حد ما	19	44.2	44.2	93.0
لا اوافق	3	7.0	7.0	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

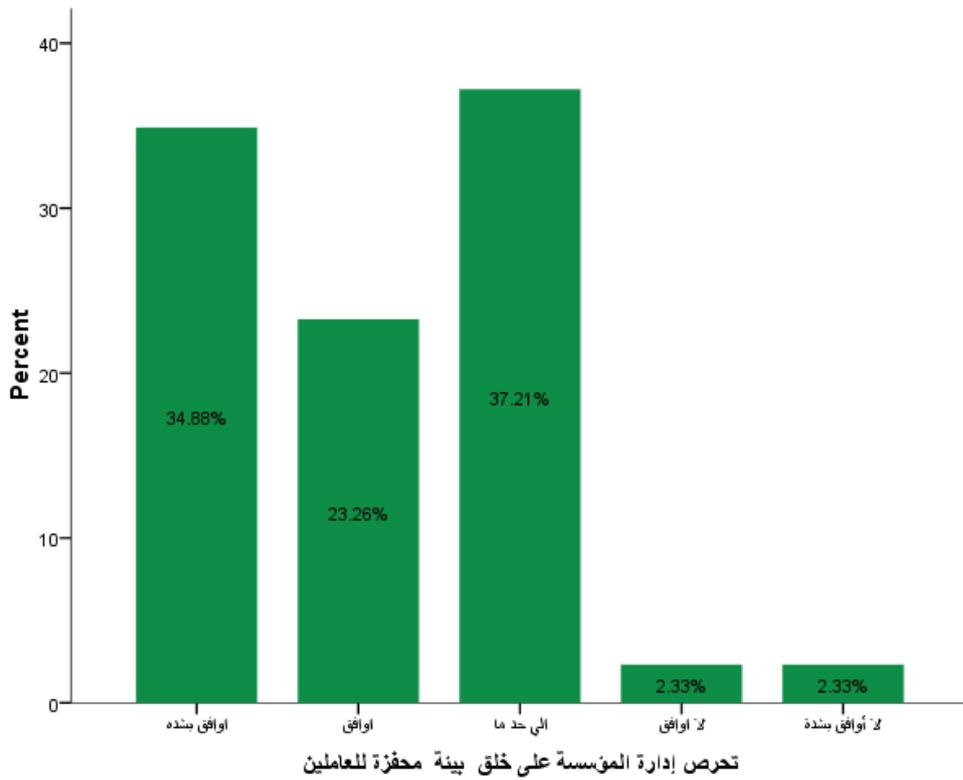


بيئة العمل تلعب دوراً كبيراً في استقرار العمالة وزيادة الإنتاج فنجد أن 48.8% يرون ان إدارة المؤسسة تمنح الحرية الكاملة للعاملين لأداء المهام . بينما 44.2% يرون حرص إدارة المؤسسة على خلق بيئة محفزة للعاملين .

#### 4. تحرص إدارة المؤسسة على خلق بيئة محفزة للعاملين

تحرص إدارة المؤسسة على خلق بيئة محفزة للعاملين

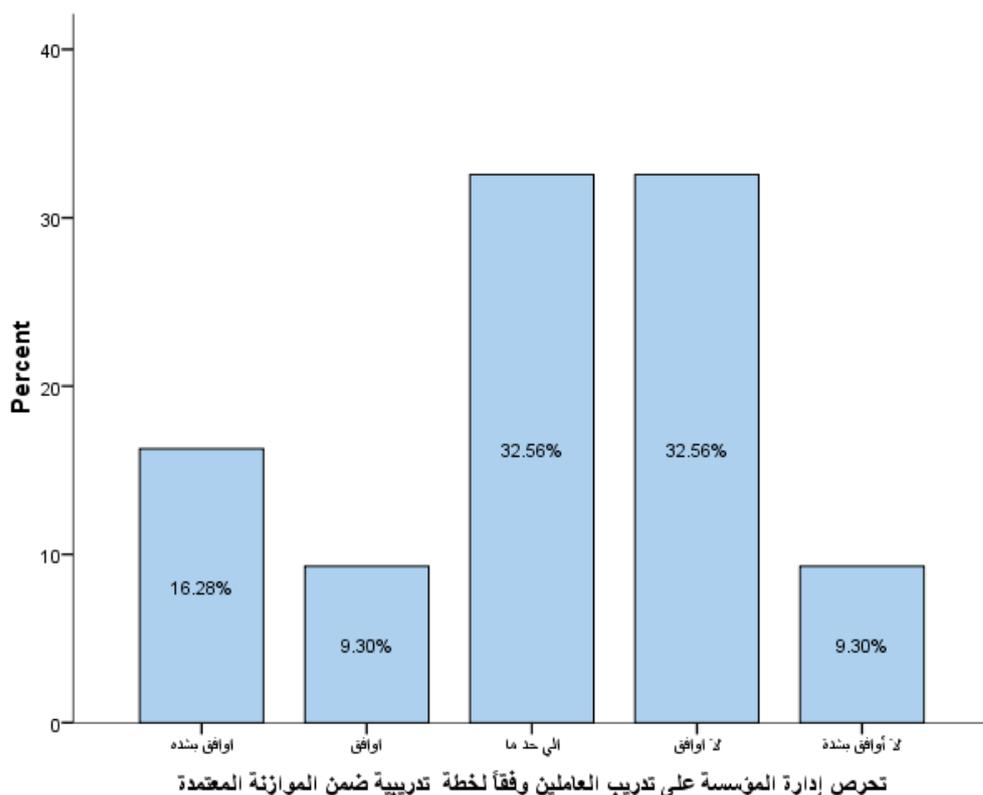
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	15	34.9	34.9	34.9
اوافق	10	23.3	23.3	58.1
الي حد ما	16	37.2	37.2	95.3
لا اوافق	1	2.3	2.3	97.7
لا أوافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



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

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

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	7	16.3	16.3	16.3
اوافق	4	9.3	9.3	25.6
الي حد ما	14	32.6	32.6	58.1
لا اوافق	14	32.6	32.6	90.7
لا اوافق بشده	4	9.3	9.3	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

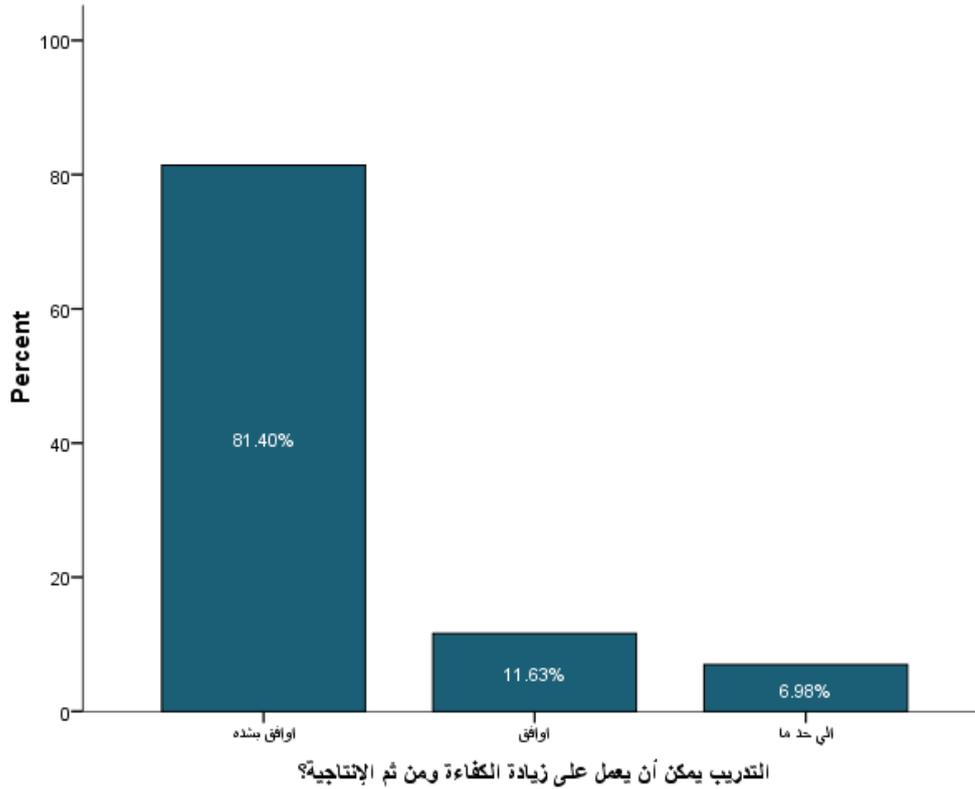


يعتبر التدريب عاملاً مهماً في ترقية الاداء عن طريق رفع مهارات الكادر البشري إلا ان 25,6% فقط يرون حرص الادارات على تدريب العاملين بينما البعض الآخر يرى عدم وضوح عملية التدريب وانه لا يمثل أولوية لتلك الادارات .

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

التدريب يمكن أن يعمل على زيادة الكفاءة ومن ثم الإنتاجية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	35	81.4	81.4	81.4
اوافق	5	11.6	11.6	93.0
الي حد ما	3	7.0	7.0	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

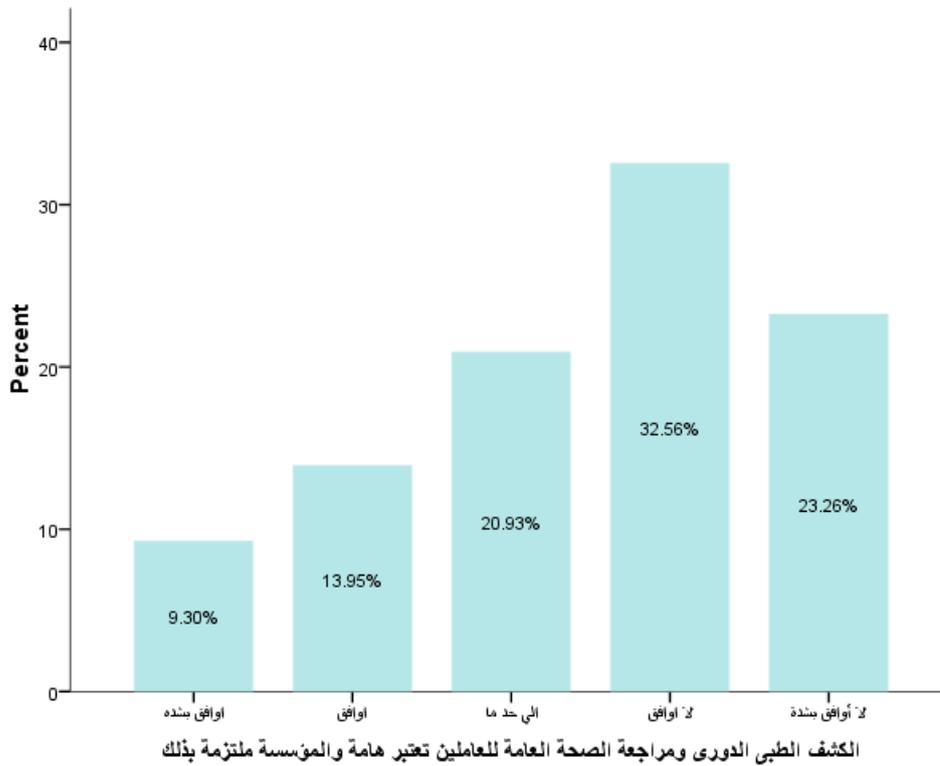


من اغراض عملية التدريب زيادة الكفاءة والانتاجية لدى الشركات والمؤسسات وفيما يتعلق بهذه الفرضية فإن 81,4% من افراد العينة يوافقون على هذا الطرح بينما نجد 7% فقط مترددون فى ذلك وهذا بالطبع يؤكد أهمية التدريب وقناعة المستويات الادارية المختلفة بالمؤسسات بهذه الالهمية.

7. الكشف الطبى الدورى ومراجعة الصحة العامة للعاملين تعتبر هامة والمؤسسة ملتزمة بذلك

الكشف الطبى الدورى ومراجعة الصحة العامة للعاملين تعتبر هامة والمؤسسة ملتزمة بذلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	4	9.3	9.3	9.3
اوافق	6	14.0	14.0	23.3
الى حد ما	9	20.9	20.9	44.2
لا اوافق	14	32.6	32.6	76.7
لا اوافق بشده	10	23.3	23.3	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

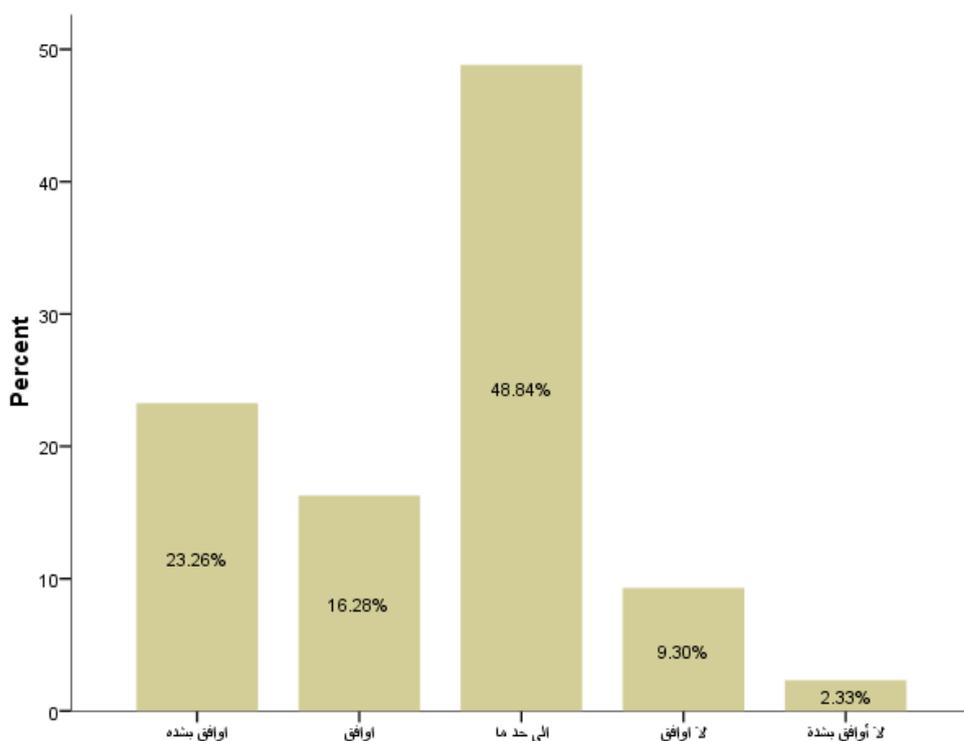


العقود المتوازنة بين المؤسسات والعمالة تعمل على تنظيم العلاقة بين الطرفين وبالتالي تؤدي الى استقرار بيئة العمل ومن اساسيات هذه العلاقة توفير الخدمات الصحية والطبية للعاملين بواسطة المؤسسة وفيما يتعلق بهذا الالتزام يرى 23,3% من افراد العينة التزام المؤسسات بهذه الناحية بينما 55,9% لا يرون ذلك وهذا يوضح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

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

يتم إدارة العاملين بمؤسستك من خلال لوائح وضوابط يتم تطبيقها حرفياً

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



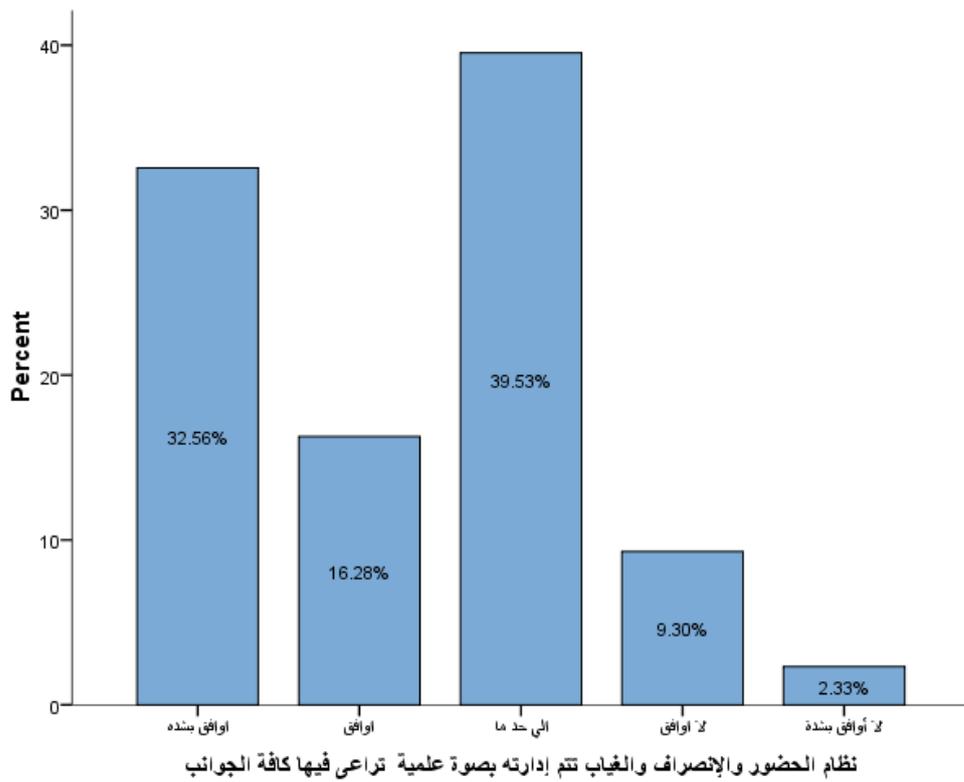
يتم إدارة العاملين بمؤسستك من خلال لوائح وضوابط يتم تطبيقها حرفياً

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

9. نظام الحضور والإنصراف والغياب تتم إدارته بصوة علمية تراعى فيها كافة الجوانب

نظام الحضور والإنصراف والغياب تتم إدارته بصوة علمية تراعى فيها كافة الجوانب

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

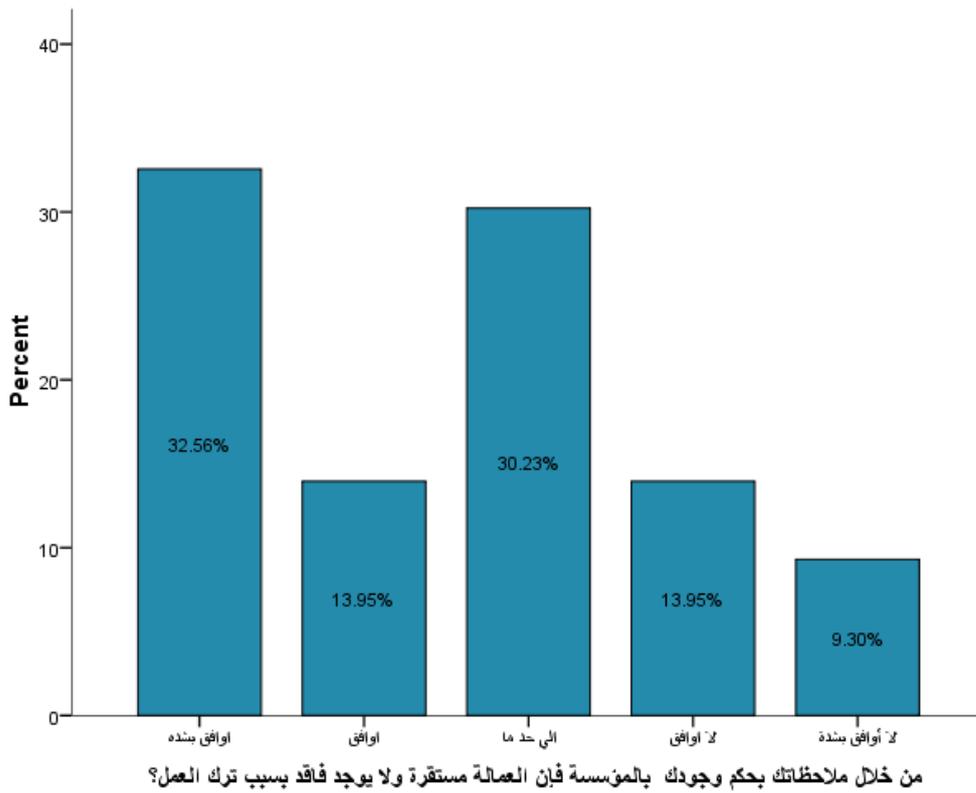


ايضاً نجد أن نظام الحضور والانصراف والغياب وافق عليه 48,9% من أفراد العينة بينما هنالك نسبة كبيرة تمثل 39,5% يرون أن ذلك يتم الى حد ما .

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

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

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	14	32.6	32.6	32.6
اوافق	6	14.0	14.0	46.5
الي حد ما	13	30.2	30.2	76.7
لا اوافق	6	14.0	14.0	90.7
لا اوافق بشده	4	9.3	9.3	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

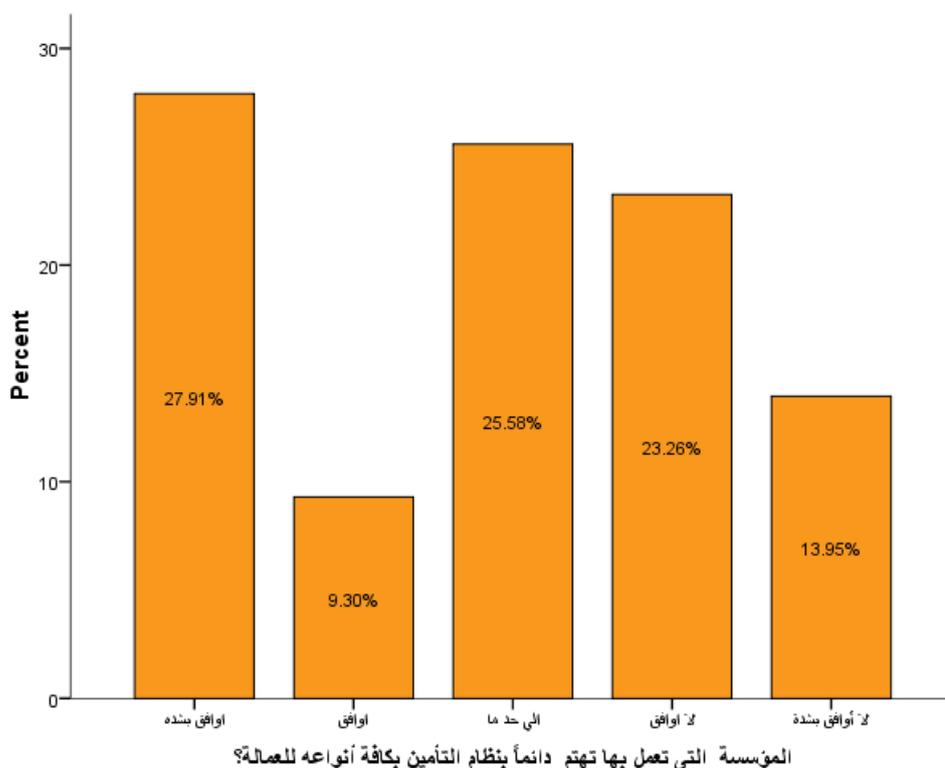


بالنسبة لاستقرار العمالة والفاقد منها فإن 46,6% يرون ان العمالة مستقرة ولا يوجد فاقد بسبب ترك العمل . بينما 23,3% يرون غير ذلك .

11. المؤسسة التي تعمل بها تهتم دائماً بنظام التأمين بكافة أنواعه للعمالة؟

المؤسسة التي تعمل بها تهتم دائماً بنظام التأمين بكافة أنواعه للعمالة؟

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

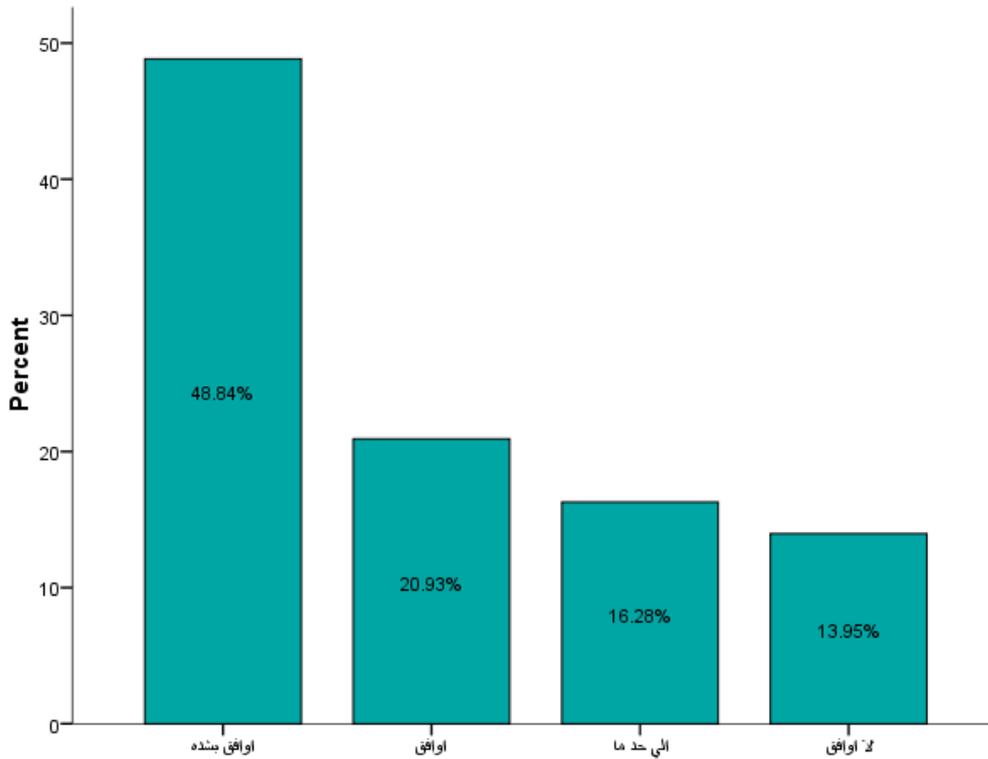


فيما يتعلق بنظام التأمين بكافة انواعه للعاملين يرى 37,2% أن المؤسسة تهتم بذلك بينما 48,9% يرون قصوراً واضحاً في هذا الجانب من قبل الشركات والمؤسسات .

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

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

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



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

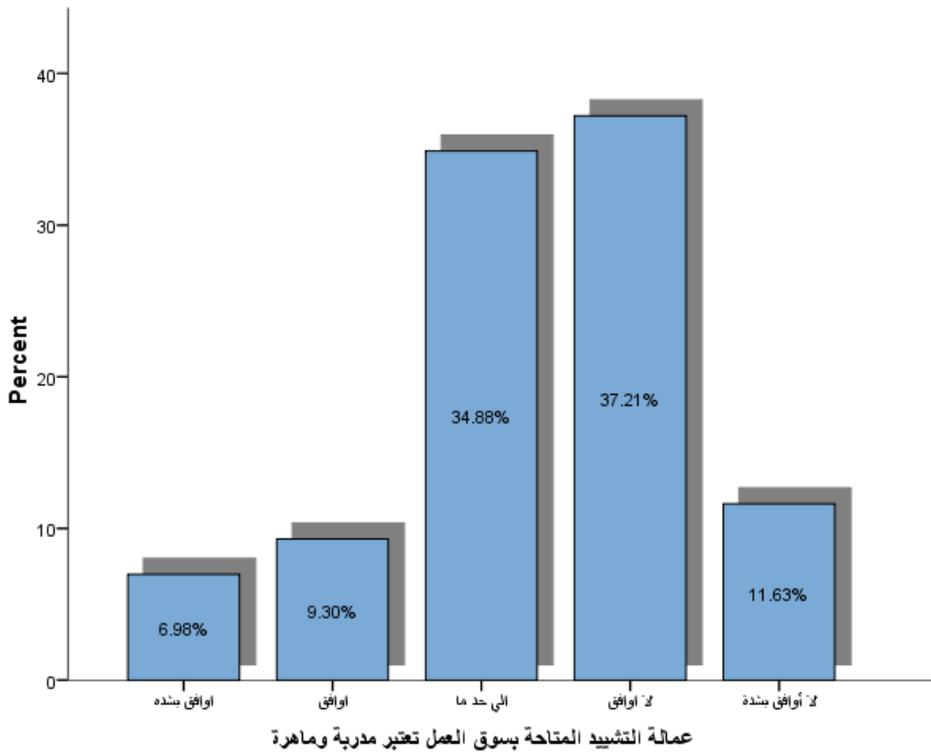
العطلات والاجازات هامة لتجديد روح العمالة وزيادة الطاقة الانتاجية ويجب على المؤسسة منحها للعاملين بكامل الحقوق.

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

### 13. عمالة التشييد المتاحة بسوق العمل تعتبر مدربة وماهرة.

عمالة التشييد المتاحة بسوق العمل تعتبر مدربة وماهرة.

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

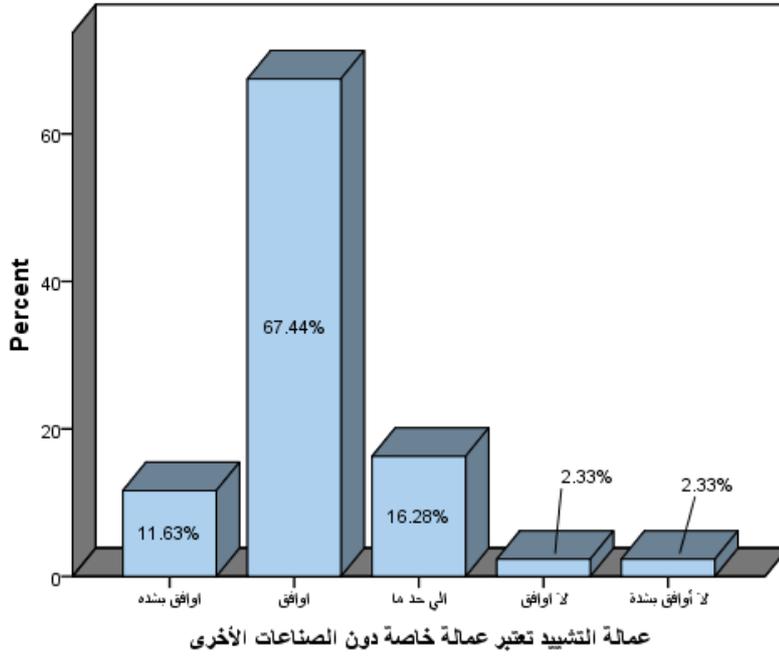


كفاءة العمالة تنعكس مباشرة على الاداء وهناك معايير لقياس الكفاءة والاداء وفيما يتعلق بالعمالة المحلية يرى 16,3% من العينة أن هذه العمالة مدربة وماهرة بينما نجد أن 48,8% لا يرون ذلك تماماً . وهذا يعكس الخلل الكبير في منظومة الكادر البشرى في هذا القطاع والوضع يحتاج لمعالجات آنيه واخرى استراتيجية حتى يؤدي هذا القطاع الدور المناط به.

## 14. عمالة التشييد تعتبر عمالة خاصة دون الصناعات الأخرى

عمالة التشييد تعتبر عمالة خاصة دون الصناعات الأخرى

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

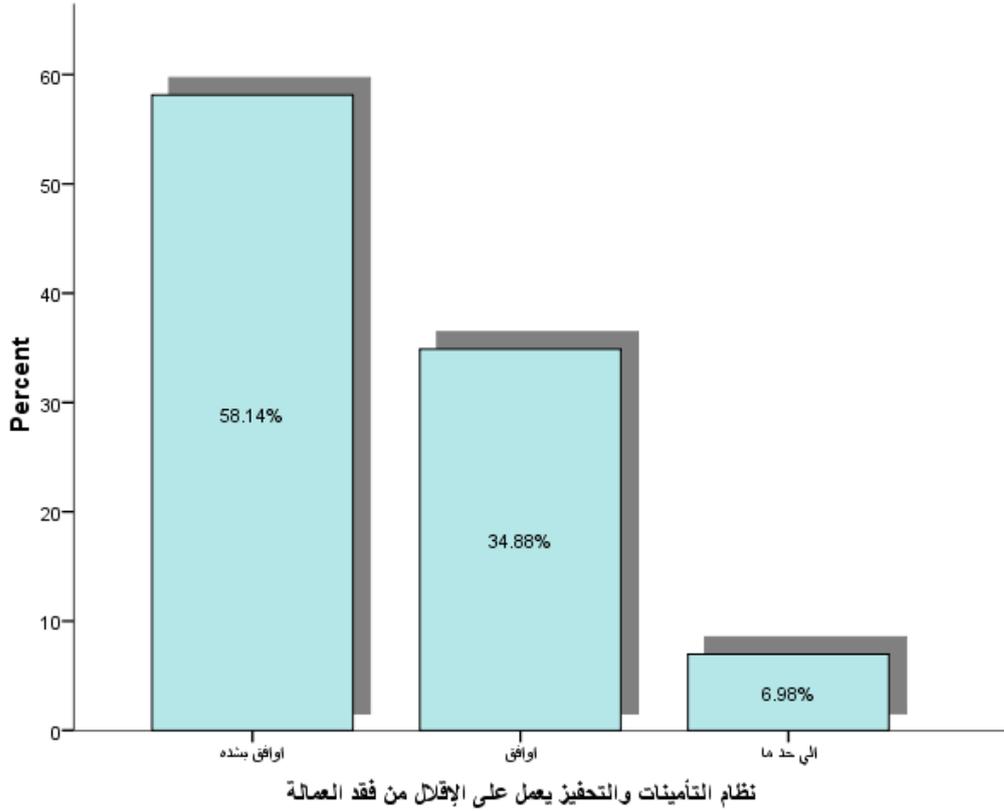


منعاً لدخول عمالة غير مدربة وغير مناسبة لعمال هذا القطاع فلا بد من وضع ضوابط لممارسة المهنة ذلك أن الاعمال الهندسية تحتاج الى عمالة خاصة تختلف عن العمالة في القطاعات الأخرى ويرى 79% أن هذه الخصوصية مؤكدة ويجب التعامل معها بحسم.

15. نظام التأمينات والتحفيز يعمل على الإقلال من فقد العمالة

نظام التأمينات والتحفيز يعمل على الإقلال من فقد العمالة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	25	58.1	58.1	58.1
اوافق	15	34.9	34.9	93.0
الي حد ما	3	7.0	7.0	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

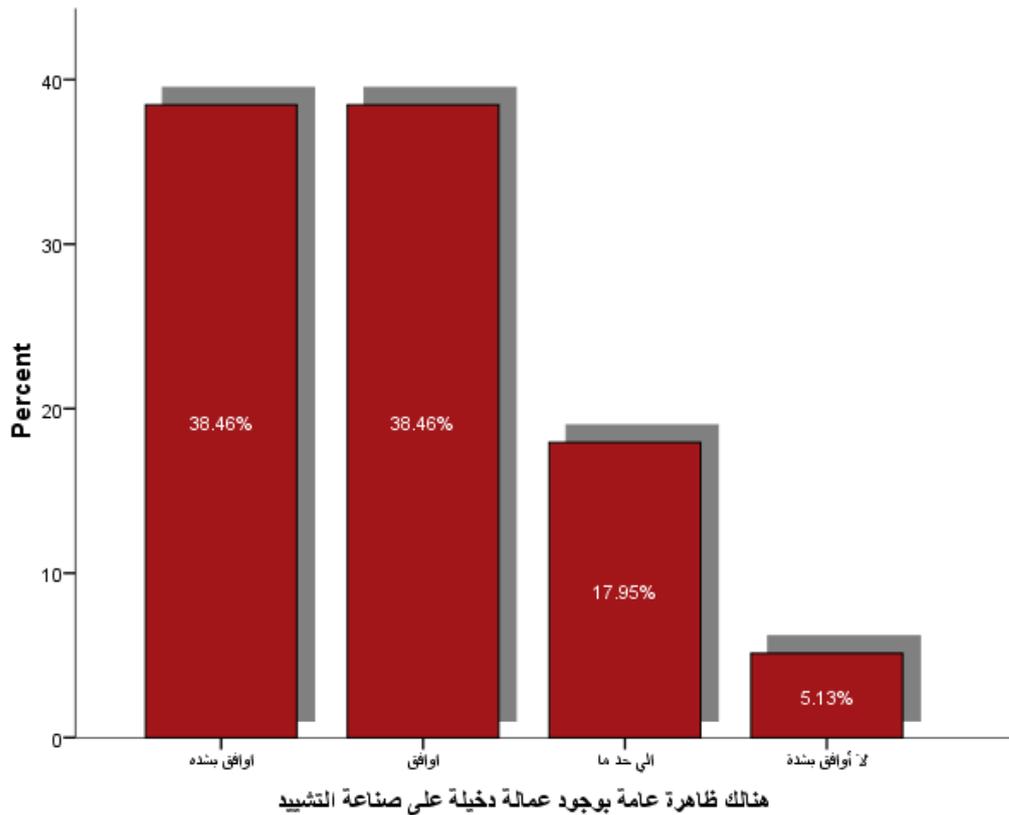


التحفيز على الاعمال المتميزة والتأمين على العمالة تساعد على استقرارها هذا ما اكده 93% من أفراد العينة .

16. هناك ظاهرة عامة بوجود عمالة دخيلة على صناعة التشييد

هناك ظاهرة عامة بوجود عمالة دخيلة على صناعة التشييد

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

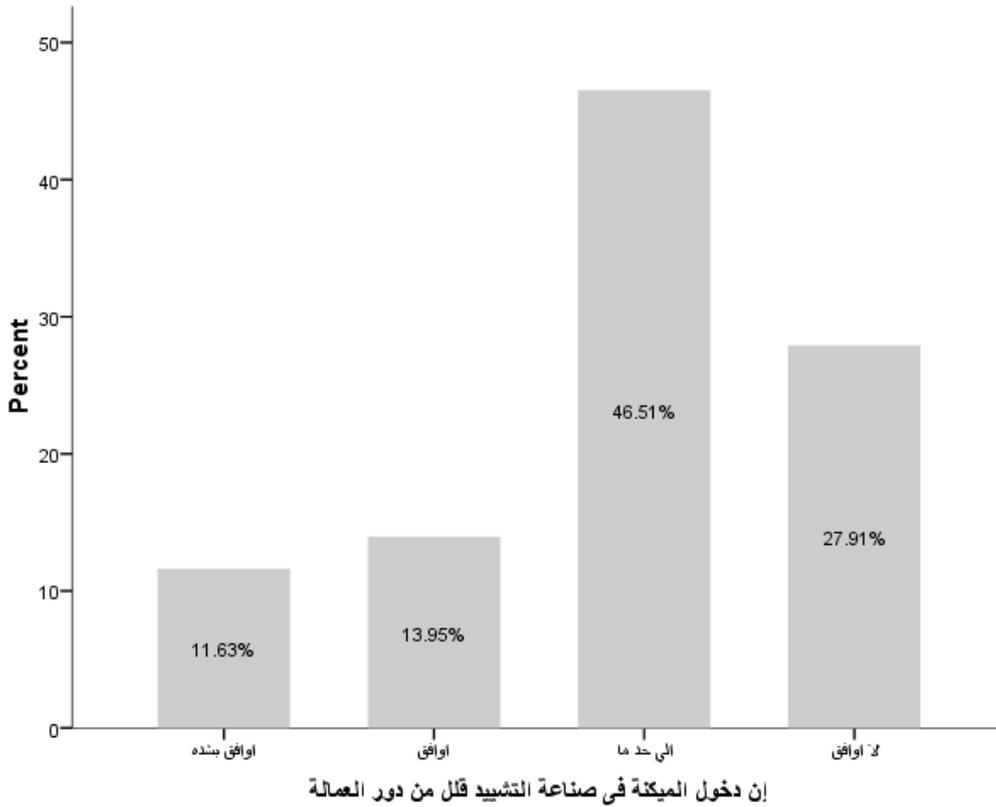


ظاهرة وجود عمالة دخيلة على صناعة التشييد من الظواهر الخطيرة ويجب التعامل معها بجدية حيث يرى 77% من افراد العينة ذلك .

## 17. إن دخول الميكنة فى صناعة التشييد قلل من دور العمالة

إن دخول الميكنة فى صناعة التشييد قلل من دور العمالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	5	11.6	11.6	11.6
اوافق	6	14.0	14.0	25.6
الى حد ما	20	46.5	46.5	72.1
لا اوافق	12	27.9	27.9	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



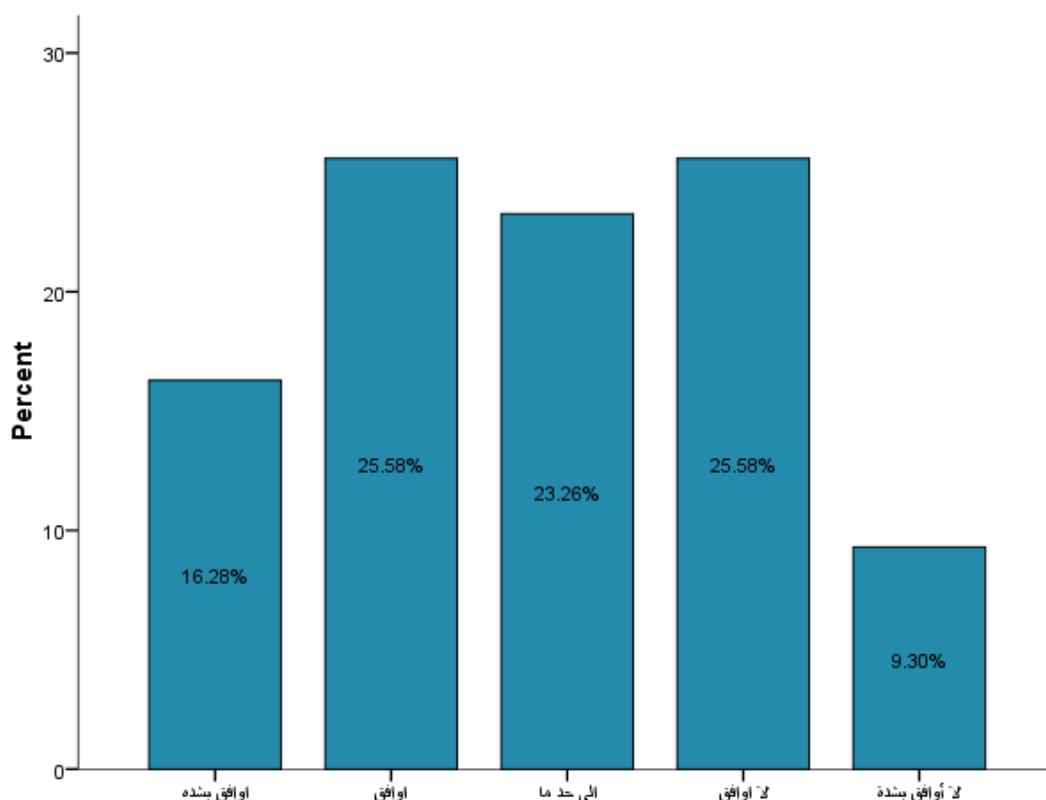
لا يمكن الإستغناء عن الكادر البشرى وعلى الرغم من من دخول الميكنة فى قطاع صناعة التشييد الا أن ذلك لم يؤثر على أهمية العمالة . نسبة الموافقة والإعتراض كانت متساوية الا أن النسبة الأكبر 46,5% ترى أن ذلك الى حد ما.

ويعزى ذلك الى عدم وجود تدريب كاف لهذه العمالة لمواكبة التطور التكني .

## 18. المواد الجديدة والتقنيات الحديثة تمثل عائقاً للعمالة المحلية

المواد الجديدة والتقنيات الحديثة تمثل عائقاً للعمالة المحلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	7	16.3	16.3	16.3
اوافق	11	25.6	25.6	41.9
الي حد ما	10	23.3	23.3	65.1
لا اوافق	11	25.6	25.6	90.7
لا اوافق بشده	4	9.3	9.3	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



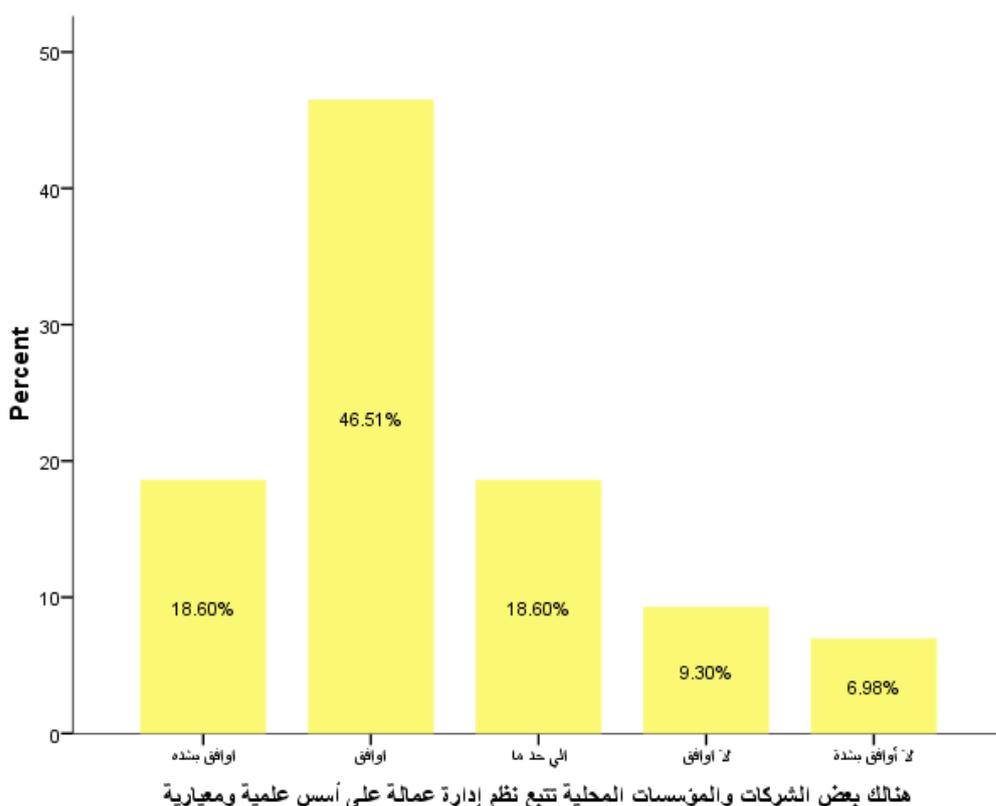
المواد الجديدة والتقنيات الحديثة تمثل عائقاً للعمالة المحلية

إن دخول المواد الجديدة في صناعة التشييد ساعد على إضفاء المزيد من الجماليات والجودة لمنتجات صناعة التشييد الا أن هذه المواد والتقنيات قد تؤثر على اداء العمالة المحلية من حيث المعرفة والاداء فنجد أن 41,9% من افراد العينة يرون ان ذلك يمثل عائقاً للعمالة المحلية بينما أن 34,9% لا يرون ذلك ويتضح أن العمالة يجب ان تكون مواكبة لمثل هذه الحالات ولايتأتى ذلك الا بالتدريب والتعليم المستمرين واعتماد ذلك ضمن اساليب ضبط الجودة في المواد والمصنعية.

19. هناك بعض الشركات والمؤسسات المحلية تتبع نظم إدارة عمالة على أسس علمية ومعيارية.

هناك بعض الشركات والمؤسسات المحلية تتبع نظم إدارة عمالة على أسس علمية ومعيارية.

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

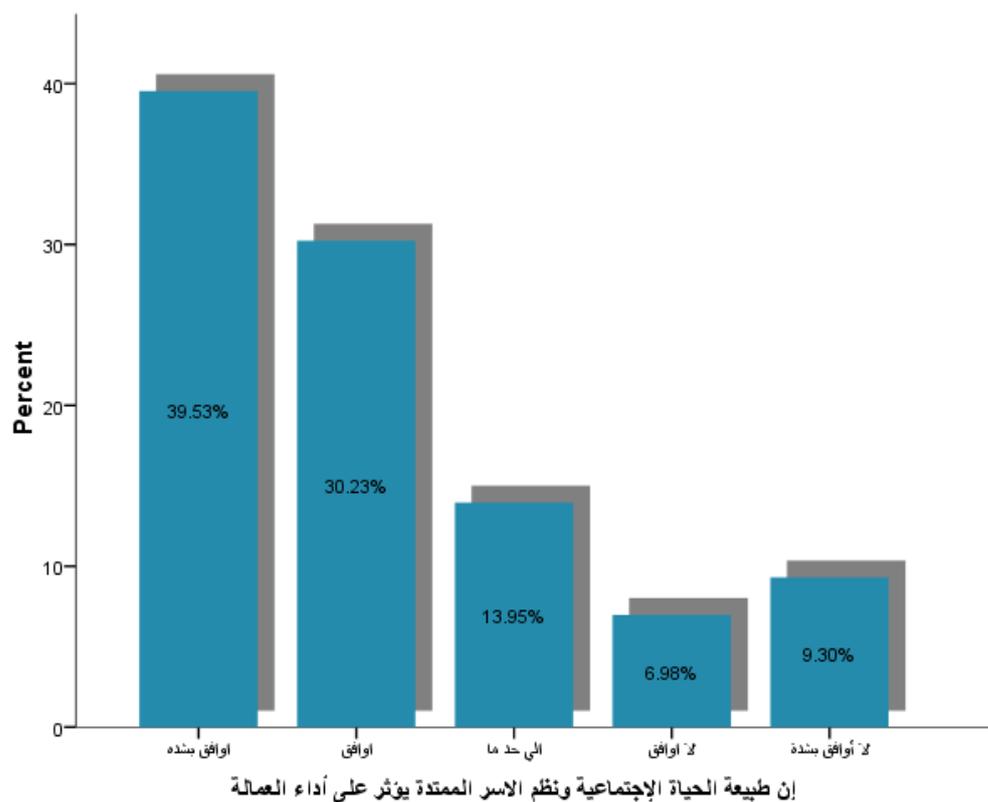


بما أن العمالة تمثل محوراً أساسياً في منتجات صناعة التشييد فقد بدأت بعض الشركات والمؤسسات تتبع نظاماً حديثة في إدارة العمالة وأنشأت إدارات متخصصة تهتم بشؤون العمالة من حيث التعيين والتدريب ومتابعة الحقوق والواجبات وعلى الرغم من أن هناك تكلفة تترتب على هذا العمل إلا أن المؤسسة تكون مستقرة ومعدل الانتاج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

20. إن طبيعة الحياة الإجتماعية ونظم الاسر الممتدة يؤثر على أداء العمالة

إن طبيعة الحياة الإجتماعية ونظم الاسر الممتدة يؤثر على أداء العمالة

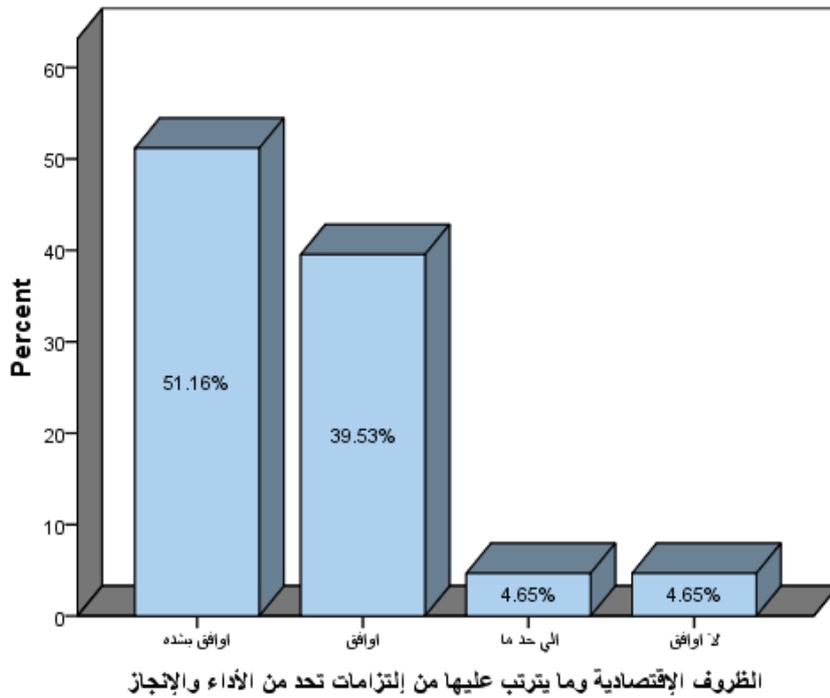
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	17	39.5	39.5	39.5
اوافق	13	30.2	30.2	69.8
الي حد ما	6	14.0	14.0	83.7
لا اوافق	3	7.0	7.0	90.7
لا اوافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



## 21. الظروف الاقتصادية وما يترتب عليها من التزامات تحد من الأداء والإنجاز

الظروف الاقتصادية وما يترتب عليها من التزامات تحد من الأداء والإنجاز

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

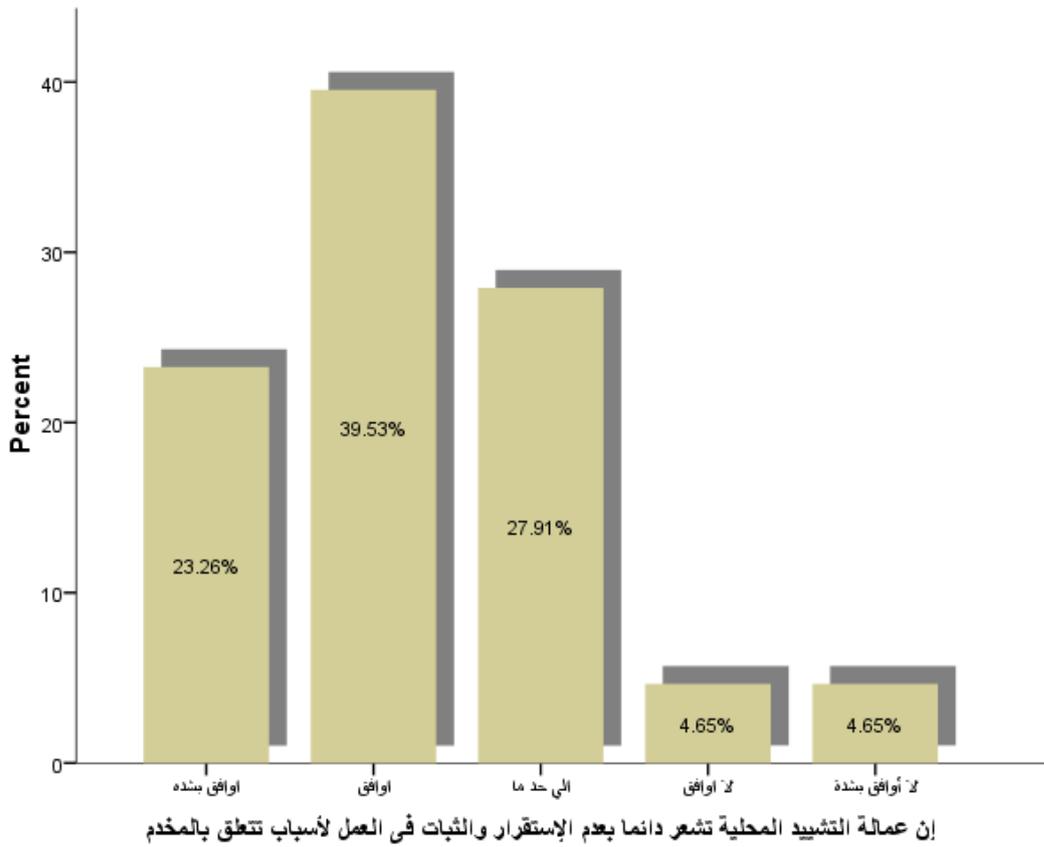


فيما يتعلق بالظروف الاقتصادية الخاصة بالعمل او بصفة عامة فإن 90.7% من افراد العينة يرون أن الظروف الاقتصادية وما يترتب عليها من التزامات تحد من الاداء والانجاز وهذا يتطلب العمل على الاقلال من هذا التأثير على الرغم من صعوبة أن تقى المؤسسة بكافة المتطلبات ولكن يمكن ابتداء وسائل مساعدة تعمل على هذا الاقلال .

22. إن عمالة التشييد المحلية تشعر دائما بعدم الإستقرار والثبات فى العمل لأسباب تتعلق بالمخدم.

إن عمالة التشييد المحلية تشعر دائما بعدم الإستقرار والثبات فى العمل لأسباب تتعلق بالمخدم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	10	23.3	23.3	23.3
اوافق	17	39.5	39.5	62.8
الى حد ما	12	27.9	27.9	90.7
لا اوافق	2	4.7	4.7	95.3
لا أوافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

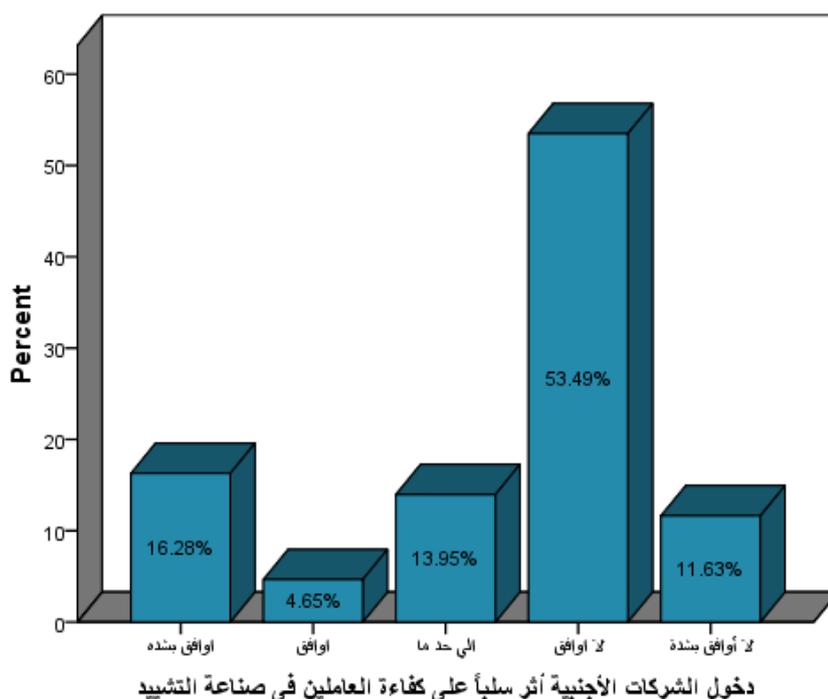


السياسات التى يتبعها المخدم تجاه المؤسسة والكادر البشرى ربما يكون لها أثر كبير على مدى استقرار العمالة بالمؤسسة 62,8% يرون أن عمالة التشييد تشكو عدم الاستقرار نتيجة للسياسات غير الواضحة للمخدم وهذا يعتبر مؤشرا خطيرا يجب الانتباه اليه ومعالجة اسبابه اذ لا بد أن يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة واتباع نظم الجودة الشاملة يمكن أن يخفف من آثار هذه الظاهرة .

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

دخول الشركات الأجنبية أثر سلباً على كفاءة العاملين في صناعة التشييد

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

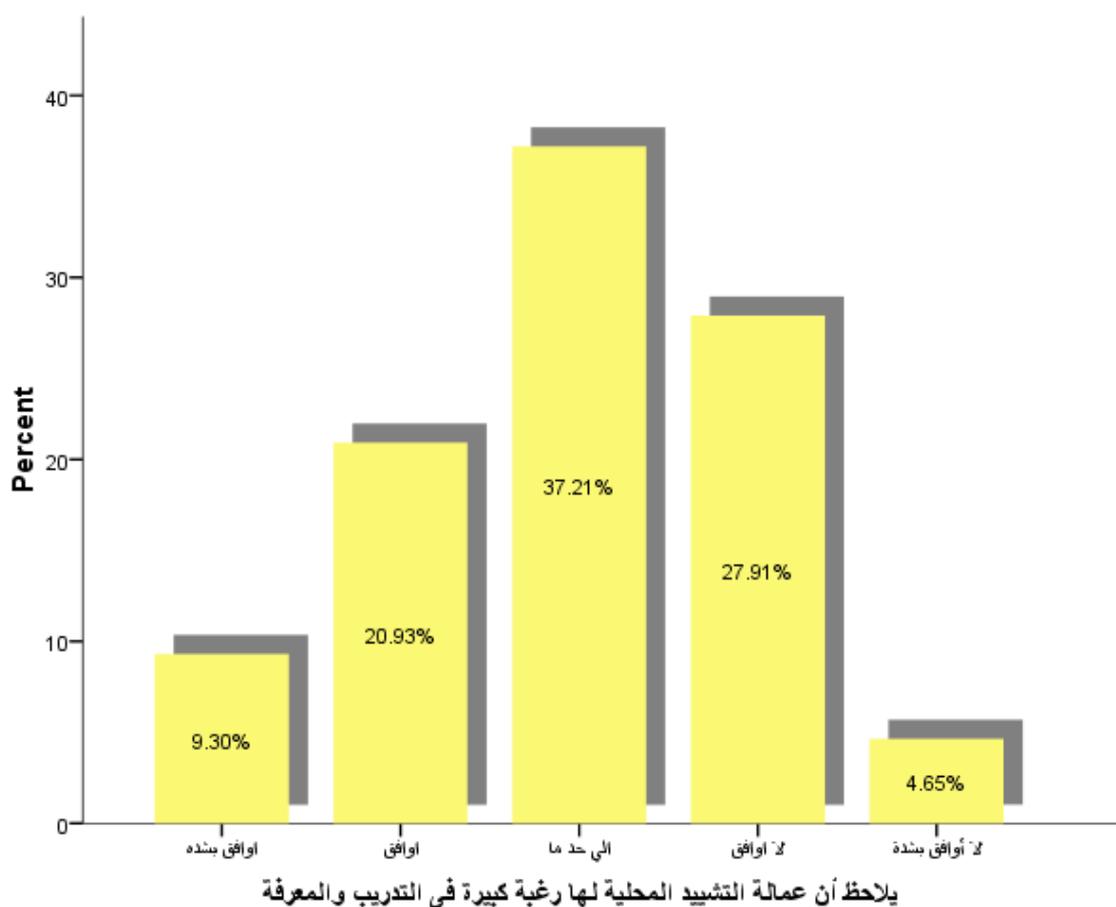


الشركات الاجنبية اصبحت اكثر إنتشاراً في أعمال صناعة التشييد بالسودان وهذا له آثار كثيرة على العمالة المحلية ربما تكون ايجابية أو سلبية حيث يرى 21% من العينة أن ذلك لايؤثر على كفاءة العاملين في صناعة التشييد بل يمكن أن يخلق نوعاً من المنافسة الحرة التي تزيد من خبرة وكفاءة الكوادر المحلية .

24. يلاحظ أن عمالة التشييد المحلية لها رغبة كبيرة في التدريب والمعرفة

يلاحظ أن عمالة التشييد المحلية لها رغبة كبيرة في التدريب والمعرفة

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



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

## الفصل السادس الخلاصة والتوصيات

1. الخلاصة
2. التوصيات
3. الدراسات المستقبلية

# الفصل السادس

## الخلاصة

### 6.1 الخلاصة:

إن إدارة الكادر البشرى تعتبر عاملاً أساسياً للإنتاج وعلى الرغم من أن التكلفة التى تترتب على تلك الإدارة والاهتمام بالكادر البشرى من تدريب وتحفيز وخلافهما إلا أن المردود من ذلك يكون كبيراً وملموساً. أكدت نتائج البحث صحة هذه المعلومات من خلال الإجابات المتحصل عليها من المستبحثين كما أن الإهمال الذى تحظى به إدارة الكادر البشرى لدى الكثير من الشركات والمؤسسات فى القطاعين العام والخاص يؤثر سلباً وبصورة مباشرة على الأداء والإنتاجية حيث يجب الإنتباه إلى ذلك والإسراع فى وضع الحلول والمعالجات اللازمة للإستفادة المثلى من قدرات هذا المورد الهام. بيئة العمل الداخلية والخارجية تمثلان تحدياً للعلاقة بين المخدمين والكادر البشرى وإدارة الموارد البشرية تعمل على جعل تلك البيئة جاذبة ومستقرة وبالتالي يعود النفع للطرفين. أكدت نتائج البحث صحة الفرضيات التى إعتد عليها البحث كما أن الإجابات على اسئلة البحث من خلال النتائج أوضحت جلياً نطاق القصور وما يجب القيام به حيال معالجة السلبيات وتطوير الإيجابيات. وقد خلص البحث إلى توصيات عامة يمكن أن تعمل على الإقلال من جوانب القصور.

### 6.2 التوصيات:

بعد تحليل البيانات ومناقشتها على هدى الإطار النظرى وفرضيات واسئلة البحث توصل البحث إلى التوصيات الآتية:

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

### 6.3 دراسات مستقبلية:

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

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

# المصادر و المراجع

## المراجع العربية:

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

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