

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم و تقنيات الأنشطة البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص:

تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

و الموسومة بـ:

فعالية نظام تخطيط الموارد البشرية و إنعكاسه
على أداء الموظفين داخل المنشآت الرياضية

تحت إشراف الأستاذ:

دمانة عمر

من اعداد الطالبين :

بالي خير الدين

خيراني نور الدين

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل [وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ] (76) سورة يوسف.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من صنع إليكم معروفا فكافئوه , فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له, حتى تروا أنكم كافأتموه" (رواه أبو داود).

والشكر بعد الله سبحانه وتعالى للمشرف الفاضل, الأستاذ الدكتور (دمانة عمر) صاحب الخلق الرفيع والعقل المنير والخبرة الواسعة والذي سررنا بتوجيهاته وتعليماته وإرشاداته لإنجاز هذا العمل فجزاه الله أحسن الجزاء وجعل هذا العمل في ميزان حسناته, والشكر موصول لأعضاء اللجنة المناقشة, ممن سيقومون هذا العمل ويضعون ملاحظاتهم لإغنائه وتحسينه فجزأهم الله كل خير.

من واجب الوفاء يحتم علينا تسجيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان وتقديرنا الوافر إلى كافة أساتذتنا الذين بذلوا كل ما في وسعهم من اجل تعليمنا وتنوير دربنا وفق الأسس الأخلاقية والعلمية.

ونتوجه بشكرنا لأصدقائنا وأحبائنا الذين يتمنون لي كل خير, وللعائلة الكريمة الوالدين وأخوتي وأخواتي الذين وقفوا بجانبنا طوال مسيرتنا الدراسية وأحاطونا بالرعاية والاهتمام وبال دعاء, فجزأهم الله الجميع عنا خير الجزاء.

فہرست محتویات

العنوان	
	شكر و تقدير
	الفهرس
	ملخص الدراسة
أ	المقدمة
الفصل الاول : الإطار العام للدراسة	
5	الاشكالية العامة
6	الفرضية العامة
7	تحديد المفاهيم والمصطلحات الاساسية للبحث
9	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
الفصل الاول: الاطار النظري	
1- المبحث الاول : تخطيط الموارد البشرية	
12	تمهيد
13	1-1 تعريف الادارة
14	2-1 تعريف الادارة الرياضية
14	3-1 تعريف ادارة الموارد البشرية
16	4-1 مفهوم التخطيط كوظيفة من وظائف الادارة
16	5-1 مفهوم التخطيط كوظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية
17	6-1 المورد البشري و أهميته

17	1-6-1 تعريف المورد البشري
18	2-6-1 اهمية المورد البشري
19	7-1 الوظائف الرئيسية لادارة الموارد البشرية
20	8-1 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية
22	9-1 اهمية تخطيط الموارد البشرية
23	10-1 علاقة تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة ادارة المنشأة
25	خلاصة
	2- المبحث الثاني : الاداء الوظيفي
27	تمهيد
28	1-2 تعريف تقييم الاداء
28	2-2 أهمية قياس الاداء
29	3-2 أهداف قياس الاداء
30	4-2 دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في تقييم الاداء
32	5-2 عملية تقييم الاداء و اساليبها
34	خلاصة
	الفصل الثاني : الإطار المنهجي للدراسة و الدراسات المرتبطة
36	المبحث الاول : الطريقة المنهجية و ادواتها
37	المنهج المتبع
37	متغيرات البحث
38	مجتمع الدراسة و عينته
38	مجالات البحث
38	ادوات الدراسة

39	صعوبات البحث
40	المبحث الثاني : الدراسات المرتبطة (السابقة و المشابهة)
41	1- الدراسة الاولى
48	2-الدراسة الثانية
55	3-الدراسة الثالثة
61	4-الدراسة الرابعة
67	5-الدراسة الخامسة
72	6-الدراسة السادسة
79	7-الدراسة السابعة
90	التعليق على الدراسات السابقة و المشابهة
92	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

الملخص

هدف هذه الدراسة الى التعرف على دور تخطيط الموارد البشرية على أداء الموظفين داخل المنشآت الرياضية , وذلك من خلال توفير وتوضيح الإستراتيجيات التي تدير عليها هذه الوظيفة ومدى ممارستها من قبل إدارة الموارد البشرية, ولتحقيق هدف هذه الدراسة إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليل وذلك لإعتمادنا في دراستنا على تحليل الدراسات المرتبطة المتمثلة في(أربع دراسات سابقة و ثلاث دراسات مشابهة) و مقارنتها وربط فرضيات كل دراسة وإستنتاجاتها مع فرضياتنا وما كنا نطمح للوصول إليه , وبعد التدقيق وتحليل الدراسات إستخلصنا النتائج التالية:

- تعتبر وظيفة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وظيفة إرتكازية ومحورية داخل إدارة الموارد البشرية .
- تخطيط الموارد البشرية له دور كبير في سير الوظائف التي بعده , إذ هو الذي يتيح الفرصة لتسهيل وتنظيم باقي الوظائف.
- الرضى الوظيفي و الأداء المتميز للموظفين يكون عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية , وكذا التدريب والتطوير وكل هذا يكون

ضمن نطاق وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي تضع الخطوات

الاساسية لسير المورد البشري داخل أي منشأة .

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the role of human resources planning on the performance of employees within sports facilities , And by providing and clarifying the strategies that this job is going on , And the extent of its exercise by the Human Resources Department , To achieve the goal of this study, the two researchers used the descriptive method of analysis , because we relied in our study on analyzing the associated studies , In (four previous studies and three similar studies), And compare them and link each study's hypotheses and conclusions with our hypotheses and what we aspired to reach, and after checking and analyzing the studies we extracted the following results:

- The human resources strategic planning function is a focal and central function within the Human Resource Management.
- Human resource planning has a major role in the functioning of the jobs that follow, as it provides the opportunity to facilitate and organize the rest of the jobs.

- Job satisfaction and outstanding performance of employees is by providing material and moral incentives, as well as training and development and all of this is within the scope of the human resource planning function that sets the basic steps for the functioning of the human resource within any facility.

مقدمة :

حضيت إدارة الموارد البشرية في المنشآت المعاصرة بأهمية فائقة نظرا للدور الذي تقوم به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين كونهم ثروة لا يمكن التخلي عنها , وبذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا للمنشآت حيث أن بقاء هذه الاخيرة واستمرارها يعتمد على قدرة ادارة الموارد البشرية على جلب وتوظيف الموارد المتاحة وتوجيهها إعتمادا على الإستراتيجية الاساسية للإدارة العامة للمنشأة, حيث تؤثر إستراتيجية المنشأة على العديد من الوظائف ومتطلباتها المهارية ومن ثم على خصائص الموارد البشرية المناسب لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها, وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الإستراتيجية, وذلك لضمان توفير حاجة المنشأة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة.

وتزايد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية والذي يعد من الركائز للمنشأة, من خلال دور المديرين والمتخصصين بتصميم وتنفيذ أنظمة

وبرامج تساعد في نمو المنشأة , كما تعد الموارد البشرية أو اليد العاملة أحد العناصر الجوهرية للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وتكمن اهميته في رفع كفاءة المنشأة وفعالية أداءها والأنشطة التي تقوم بها , ويعد المورد البشري ذو أهمية كبير لأي منظمة أو منشأة تسعى للبقاء والاستمرارية , فالمنشآت المعاصرة بحاجة الى مداخل فعالة في إدارتها , والمورد البشري هو أحد هذه المداخل التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بصورة أكثر فعالية وبأقل تكلفة ممكنة , وعليه إنتقلت الموارد البشرية من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية والتميز في المنشأة إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية, تسعى جميع المنشآت لإستقطاب افراد مؤهلين , أدى هذا إلى ظهور مصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية، التي لا يمكن للمؤسسات إمتلاكها وإستدامتها إلا من خلال التخطيط الجيد للاحتياجات من الموارد البشرية, استقطابها, اختيارها, تعيينها ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد فيها، من خلال تبنيها و تنويعها للاستراتيجيات التنموية بما يتماشى وتحقيق أهدافها.

في وقتنا الحالي هناك حاجة كبيرة الى مورد بشري يمتاز بالمهارات العالية والقدرة المتميزة, وتستطيع المنشآت أو المنظمات أو المؤسسات الخدماتية أو الانتاجية من استخدام المهارات والقدرات والخبرات البشرية لإنتاج وإبتكار أفكار جديد تنعكس بشكل ايجابي عليها مما يؤدي إلى تطوير خدماتها أو تنوع أنشطتها أو تحسن منتوجها ونظرا للدور المهم جدا لإدارة الموارد البشرية ووظائفها خاصة ومدى تأثيرها المباشر على الموظفين والاداء العام لهم ,جاءت دراستنا هذه في محاولة للتعرف على أحد وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال في المنشآت الرياضية , وقد تم التطرق في دراستنا هذه الى عدة خطوات و فصول منها : الإطار العام للدراسة و فرضياتها , الجانب النظري بمبثيه تخطيط الموارد البشرية و الأداء الوظيفي , ومن ثم تم التطرق لمنهجية الدراسة وادواتها التي كنا سنقوم بتطبيقها , وفي الفصل الاخير تم التطرق للدراسات السابقة والمثابهة والتحليل المعمق لها والتعليق عليها.

القطار العام

للدراسة

الإشكالية :

إن نجاح منظمات الأعمال والمنشآت عامة يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي ضوء التغيرات الحالية أصبح لزاما على المنظمات وكذا المنشآت أن تسعى نحو التطوير والتجديد أكثر من أي وقت مضى حيث إن برامج التدريب والتطوير والاستقطاب لا يمكن أن تساهم في النجاح دون زيادة كفاءة الأداء , وتقوم إدارة هذه المنظمات على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ودراسة البيئة الخارجية وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية ليضمن لها تحقيق الأهداف ومواجهة المشاكل لضمان النمو والاستمرارية , فإدارة الموارد البشرية كجزء لا يتجزء من الإدارة عامة لها دور جوهري في المحافظة على تقدم المنشأة وتحقيق اهدافها وذلك من خلال سيطرتها على المورد البشري في توظيفه والمحافظة عليه وتطويره لما يخدم الأهداف المخططة , فقد أثبتت معظم الدراسات المتناولة في هذه الدراسة أن الوظيفة الإستراتيجية والأكثر فعالية من كل الوظائف هي وظيفة تخطيط الموارد البشرية, والذي أكدته دراسة علي بن راشد بن سالم اليعقوبي المتناولة كدراسة

سابقة والتي تحت عنوان واقع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية
 في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي في سلطنة
 عمان.¹

كما ان لإدارة الموارد البشرية و عملية تخطيط الموارد البشرية دور
 أساسي وضروري لسير اي منشأة والوصول لاهدافها , وهذا ما
 يقودنا لطرح التساؤل العام للبحث :

❖ على أي اساس يتم التنبؤ و تحديد احتياجات المنشأة من العاملين و
 التي تتبلور في تخطيط الموارد البشرية للمحافظة عليهم و تتميتهم
 بما يتوافق مع اهدافها؟

التساؤلات الجزئية :

1. كيف يمكن التنبؤ بوجود عجز في المورد البشري داخل المنشأة

إعتمادا على تخطيط الموارد البشرية ؟

¹ علي بن راشد بن سالم البعقوبي , واقع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط
 الإستراتيجي في النظام التربوي في سلطنة عمان , رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة
 الاعمال تخصص إدارة موارد بشرية , الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي , مارس 2011.

2. كيف يتم تحديد إحتياجات المنشأة من العاملين إعتقاداً على تخطيط

الموارد البشرية ؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المورد البشري

إعتقاداً على تخطيط الموارد البشرية و دافعية العمل لدى الموظفين

داخل المنشأة ؟

الفرضية العامة :

يتم التنبؤ و تحديد إحتياجات المنشأة من العاملين عن طريق بعض

الوظائف القبلية المتمثلة في التحليل و التوصيف و الحفاظ عليهم

و تتميتهم عن طريق الوظائف البعدية المتمثلة في الأجور و الحوافز

و التدريب.

الفرضيات الجزئية :

1. يتم التنبؤ بوجود عجز في المورد البشري داخل المنشأة عن طريق

الخبرة الشخصية للمدراء التنفيذيين , وكذا وظيفة التحليل والتوصيف.

2. يتم تحديد إحتياجات المنشأة من العاملين عن طريق تقييم أداء

المنشأة مقارنة مع أهدافها المسطرة .

3. توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تنمية المورد البشري

و دافعية العمل لدى الموظفين .

تحديد المصطلحات والمفاهيم :

❖ **المورد البشري :** هي مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف

والسياسات والنشاطات وفي إنجاز جميع الأعمال التي تقوم بها

المؤسسة .²

- **تعريف إجرائي للمورد البشري :** هو ذلك العنصر الرئيسي الذي

تقوم عليه اي منشأة او مؤسسة إذ هو المحرك الهام لجميع الأنشطة

والعمليات الادارية.

❖ **التخطيط كوظيفة إدارية:** عرفه اودونيل بأنه إتخاذ قرار مسبق حول

ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل؟.

² مدوري نورالدين ,مذكرة ماجيستير في علوم التسيير بعنوان الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري في ظل التغيرات التكنولوجية,جامعة أبي بكر بلقايد , تلمسان,2010 .

تعريف إجرائي : هو أحد الوظائف التي تتبعها الإدارة ليشمل جميع الأطراف داخل اي منشأة , اذ يعتبر التخطيط كعملية إستراتيجية تخص التنبأ ووضع خطط لسير المنشأة او المؤسسة .

❖ **التخطيط كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية:** يعني أساسا

تحديد أعداد و نوعيات الموظفين أو اليد العاملة خلال فترة معينة.³

تعريف إجرائي : تخطيط الموارد البشرية يهتم فقط بجذب اليد

العاملة المؤهلة والقيام على توفير كافة الشروط والمستلزمات على

مسارهم المهني لتحقيق رغباتهم وبالتالي تحقيق اهداف المنشأة .

❖ **الإدارة:** يقول هنري فايول إن معنى أن تدير هو أ، تتنبأ و تخطط

و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب , و هنا يسرد فايول

وظائف الادارة على أنها الإدارة.⁴

❖ **إدارة الموارد البشرية :** هي الفرع المسؤول بالإستقطاب والإختيار

وتنظيم وتطوير وتقييم ومكافأة و إدارة أعضاء المنشأة من الأفراد

³ أحمد ماهر , تخطيط القوى العاملة , الدار الجامعية للنشر , الطبعة الأولى , الاسكندرية , 2011 .
⁴ شتوح زينب , مذكرة تخرج ليسانس في التسيير , دور وظائف الإدارة في تسيير إدارة موارد بشرية , جامعة الأغواط , 2013

وجهات العمل وضلك لتحقيق الاهداف التنظيمية وأهداف الفرد من خلال تحقيق رضاهم عن العمل وتحسينه و زيادة فعاليته.⁵

أهداف الدراسة :

- تطوير المعارف في تسيير الموارد البشرية بحكم التخصص بمحاولة الاستقراء المعمق لإدارة الموارد البشرية المرتبط بمواردها و كفاءاتها و طريقة تسييرها .
- البحث عن الأساليب الكفيلة لارتقاء المنشآت الرياضية و تحقيق التميز بخدماتها و ذلك بتبني إدارة إستراتيجية للمورد البشري (تنمية الموارد البشرية , إدارة الموارد , إدارة الكفاءات , إدارة الجودة الشاملة ...) .
- معرفة الدور الاستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية داخل الإدارة عامة و داخل المنشآت الرياضية خاصة

أهمية الدراسة :

⁵ يزن تيم , إدارة الموارد البشرية اساليب الادارة الحديثة , الأجيال للنشر والتوزيع , الطبعة 1 , 2011. الصفحة 4 .

تكمّن أهمية بحثنا هذا في التعرف على المنشآت الرياضية و طرق
تسييرها و ذلك بتسليط الضوء على تخطيط الموارد البشرية , و
أيضا إبراز العناصر التالية:

- التعريف بأهمية إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت و ما تضيفه
من منافع جديدة و فعالة في تسيير المنشأة.
- إثبات للباحث مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في ضل الانفتاح و
العولمة.
- تبين أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة تخطيط الموارد
البشرية و دورها الفعلي في التحكم و تسيير المنشأة.

الفصل الأول: الإطار النظري

- البحث الأول: تخطيط الموارد البشرية

- البحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الأول:

تخطيط الموارد البشرية

تمهيد :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية , بحيث تحتاج هذه الوظيفة الى شخص ذو كفاءة ليقوم بها لإتخاذ القرارات و وضع الخطط الازمة التي تكون مبنية على بيانات ومعلومات واضحة ودقيقة , ففي ظل التطور وتحسين الخدمات والمنافسة المحلية تقوم معظم المنشأة بتطوير نظم كفيلة بمساعدتها في الحصول على المورد البشري المؤهل , ففي هذا الفصل سيتم التطرق لأهم وظيفة في الوظائف القبلية وهي تخطيط الموارد البشرية.

1-المبحث الاول : تخطيط الموارد البشرية

1-1 تعريف الإدارة :

هناك عدة تعاريف ومفاهيم مختلفة للإدارة جاءت مع تعاقب المدارس الكلاسيكية مروراً من المدارس النيوكلاسيكية السلوكية وصولاً للنظريات الحديثة وكلها مكملة لبعضها حسب متطلبات الإدارة في ذلك الوقت.

• يأتي أبو الإدارة العلمية فريديريك تايلور فيقول أن الإدارة : هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد , ثم تتأكد من الأفراد أن يؤديه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.

• ويقول هنري فايول : إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب وهنا يسرد فايول وظائف الإدارة على أنها الإدارة .¹

• وعرفها والتر على أنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات , إجراءات الأفراد , آلات , موارد , التحويل , التسويق , مما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربح .

¹ شتوح زينب ,مذكرة تخرج ليسانس في التسيير , دور وظائف الإدارة في تسيير إدارة موارد بشرية ,جامعة الأغواط , 2013

- وقد عرفها أدوارد بريك : بأنها مسؤولية اجتماعية وتتضمن التخطيط والتنسيق والتنظيم والتفاعل لعمليات المنشآت وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيهه و مراقبة الأفراد في المنشأة.²

2-1 تعريف الإدارة الرياضية :

تم تعريف الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانية والقيادة والتقسيم داخل الهيئة وتقد خدمة رياضية أو أنشطة بدنية , فالإدارة الرياضية هي من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث³

3-1 تعريف إدارة الموارد البشرية :

تباينت وجهة نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية , فهناك من يعرفها بأنها الإدارة المعنية بالتخطيط وتنظيم, وتوظيف, وقيادة, ورقابة, الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل

² مروان عبد المجيد ابراهيم , إدارة البطولات والمنافسات الرياضية , الدار العلمية الدولية للنشر , الطبعة 1 , عمان , 2002 , الصفحة 25.

³ عصام بدري , موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية , دار الفكر الإداري للنشر , طبعة 1 , القاهرة , 2001 , الصفحة 17.

في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فعالية الأستقطاب والتدريب وتطوير والمكافأة.

- و تعرف بأنها تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.⁴

- كما تعد إدارة المورد البشري من أحدث الأنظمة الفرعية في المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشرية بإعتبارها أحد اصول المؤسسة الأستراتيجية.⁵

- HRM has integrated strategies and a coherent approach to employment management and seeks to achieve a competitive advantage through a highly committed and capable workforce, using an array of human resource planning, policies, and practices which carry out the management of people or HRM, including

⁴ مانع صبرينة، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 صفحة 33.
⁵ مدوري نورالدين ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير بعنوان الادارة الأستراتيجية للمورد البشري في ظل التغيرات التكنولوجية، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2010 ، صفحة 15

recruitment, screening, training, rewarding and appraising.⁶

4-1 مفهوم التخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة :

عرفه أودونيل : التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟.

ويقول هنري فايول : أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له .⁷

5-1 مفهوم التخطيط كوظيفة من وظائف إدارة الموارد

البشرية :

وهو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة معينة (وهي سنة واحدة في العادة) .⁸

• أي تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات الموظفين أو اليد العاملة خلال فترة معينة.

⁶ Armstrong M., & Taylor, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*.2014 (13th ed.)

⁷ على منصور , مبادئ الإدارة , مجموعة النيل العربية للنشر , الطبعة 1 , القاهرة , 1999 , الصفحة 140.

⁸ أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الطبعة 1 , الأسكندرية , 2005 , الصفحة 90.

- ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضا على أنه مقابلة بين العرض والطلب ، فالعرض يمثل ما هو متاح من موارد بشرية حاليا ، واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة ، أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوي العاملة خلال فترة التخطيط.⁹

1-6 المورد البشري و أهميته :

المورد هو مصدر مادي أو معنوي وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة مثل المورد المالي ، إذا تم إنفاقه بطريقة مفيدة فإنه يحقق منفعة لصحابه أما إذا أسئئ استخدامه فيكون عبئا على صاحبه ، وعلى ذلك فإن المورد البشري في أي منشأة لابد أن ينظر إليها كمصدر إيجابي وأن تقوم المنشأة باستخدامه الاستخدام الأفضل وإدارته بالطريقة الصحيحة.¹⁰

1-6-1 تعريف المورد البشري : هو مجموع الأفراد المؤهلين

ذوي القدرات و المهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين بأداء تلك الأعمال.¹¹

⁹ مرجع سبق ذكره ، أحمر ماهر ، الصفحة 90.
¹⁰ بسيوني محمد البرادعي ، مهارات تخطيط الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005 ، الصفحة 15.
¹¹ بشير عبد العالي ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية الكفاءات ، اطروحة دكتوراء علوم تسيير ، جامعة الأغواط ، الجزائر 2015 الصفحة 3.

تعرف بأنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات في إنجاز جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة و تقسم هذه الموارد إلى : موارد احترافية , موارد قيادية , موارد إشرافية , باقي الموارد المشاركة.¹²

1-6-2 أهمية المورد البشري :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة لآها تقدم مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وما الى غير ذلك.

✓ المورد البشري هو المسؤول على عملية الابتكار و الأبداع وهي التي تصمم المنتج والأشراف على تصنيعه ورقابة جودته وتسويقه.

✓ الموارد البشري هي المسؤولة على وضع الأهداف والإستراتيجيات فبدون موارد بشرية جيدة و فعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة .

✓ إرتفاع كفاءة العمالة في دولة ما تؤدي إلى إستثمار رؤوس الأموال .

¹² حسن إبراهيم بلوط , إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي , دار النهضة العربية , بيروت , 2002 , الصفحة 17.

✓ ضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم و النوع¹³.

1-7 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

✓ **تحليل العمل** : تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة , أي معرفة متطلبات الوظيفة.

✓ **التوصيف** : وهي تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغله , (أي ان التحليل يخص الوظيفة والتوصيف يخص شاغل الوظيفة) .

✓ **تخطيط القوى العاملة** : تعني تحديد إحتياجات المنشأة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنشأة من العاملين والمقارنة بينهما لتحديد العجز والزيادة في القوى العاملة.

✓ **الأختيار والتعيين** : تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والإختيار والمقابلات وغيرها و ذلك لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

¹³ نعيمة بجاوي , سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية .

✓ **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة , وتحديد أجرها , كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة للأجور .

✓ **تصميم أنظمة الحوافز :** وتقتضي بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن من تحفيز العاملين على إدائهم الفردي والجماعي.¹⁴

8-1 العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية :

تعني الخطة الإيرتاجية لادارة الموارد البشرية أن الحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الاستراتيجية للمنظمة .

كما يعني أن تستمد أهداف و استراتيجيات و خطط ادارة الموارد البشرية من أهداف و استراتيجيات المنشأة ككل , يتم ترجمة ذلك إلى خطة استراتيجية على مستوى إدارة الموارد البشرية , و يرجع السبب في ظهور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى المعانات التي ظهرت في الكثير من

¹⁴ مرجع سبق ذكره , أحمد ماهر , الصفحة 29.

المنظمات و المنشآت إلى إنفصال أنشطة إدارة الموارد البشرية عن أهداف و تحركات المنشأة ككل , و على إدارة الموارد البشرية أن تعلن لنفسها و للمنشأة أنها جزء من النظام الإداري للمنشأة ,و أنها تعمل في خدمتها , و أنها تعمل لتقيق أهداف و رؤية الادارة العليا .

و تأتي الخطوة الأخيرة هنا في ترجمة إستراتيجية ادارة الموارد البشرية إلى إستراتيجية لتخطيط الإحتياجات من موارد بشرية , و تعتبرهذه الأخيرة واحدة من العديد من الاستراتيجيات فهناك استراتيجية التدريب و التنمية , استراتيجية الأجور و الحوافز ... 15

إن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الإستراتيجي حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددتها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة , والتي بدورها تحدد نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنشأة الحصول عليها , فالمنشأة تستهدف تحقيق النمو مثلا تحتاج التوسع في وظائفها بما يحقق هدف النمو مما يستلزم التوسع

15 أحمد ماهر , تخطيط القوى العاملة , الدار الجامعية للنشر , الطبعة الأولى , الاسكندرية , 2011 , الصفحة 65-66.

في أنشطة التوظيف (إستقطاب , إختيار , تعيين) وكذا

التدريب . 16

1-9 أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع إرتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع , وذلك لانه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوي العاملة وهذا ما يسهل إتخاذ التدابير اللازمة مثل: النقل , الترقية , التدريب

- يساعد على التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي كفاءة إستخدام إدارة موارد بشرية وتخفيض تكلفة الخاصة بالعمال .

- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد , فلا يمكن التعرف على أنشطة الإستقطاب والأختيار والتعيين ما لم يكن معروف نوعية الوظائف واعداد العاملين.

- يمكن من التخطيط الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية .

16 خالد عبد الرحيم , إدارة موارد بشرية , دار وائل للنشر , الطبعة الثانية , عمان , 2005 , الصفحة 86.

- يساعد على توسع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين و كذا يساهم في اظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء المورد البشري وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير.¹⁷

10-1 علاقة تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارة المنشأة :

تؤثر الإستراتيجية التي تعتمدها إدارة المنشأة على أنشطة التخطيط للقوى العاملة وهذه الأخيرة تؤثر على الأنشطة الأخرى في المنشأة كاملة , أي يكون التأثير متبادل بين إدارة المنشأة عامة وتخطيط الموارد البشرية .

فمن المنفق عليه فإن الأنشطة والنظم الخاصة بتقييم الأداء , و الإستقطاب وتنمية العاملين , مكافآت العاملين , نظم الأجور كلها تتأثر بالإستراتيجية العامة للمنشأة وتؤثر بالتالي في تخطيط الموارد البشرية . مثال :

فإن الشركات التي تركز على الأبتكار تحتاج في تطبيقاتها لنظم تقييم الأداء الى قدر من المرونة فيما يتعلق بكيفية أداء العمال

¹⁷ مرجع سبق ذكره , أحمد ماهر , الصفحة 91 .

, وذلك من أجل تنمية القدرات الأبداعية ورفع مستوى الأداء
 مما ينعكس ايجابا على نتيجها .

ومن منظور العلاقة التبادلية بين تخطيط الموارد البشرية
 والأنشطة الأخرى لأدارة الموارد البشرية فإن التخطيط الفعال
 للمورد البشري يؤثر على الحاجات التنظيمية والحاجات الفردية
 , حيث أن التوظيف الاستقطاب والأختيار والتعيين , ينظر لها
 على أنها إحتياجات الفردية للمنشأة , فهمي تتمثل ببرامج
 للإدارة المهنية ووضع تخطيط مناسب للتطوير المهني للفرد بما
 يضمن للفرد الحصول على معارف ومهارات جديد وذلك لخدمة
 أهداف المنشأة.¹⁸

¹⁸ أنس عبد الباسط , تخطيط وتنمية القوي العاملة , دار المسيرة للنشر , الطبعة الاولى , عمان
 _الاردن , 2011, الصفحة 24.

خلاصة :

تم التطرق في هذا المبحث الى الأهمية البالغة و الاساسية لتخطيط الموارد البشرية الذي يعتبر مرحلة ضرورية وأساسية من مراحل سير الوظائف القبلية لادارة الموارد البشرية في المنشآت والمؤسسات ، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة, لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية, وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى. ويرتبط هذا النشاط عادة بأهداف استراتيجيات المنشأة عامة ، ويركز هذا النشاط على تقدير حاجة المنشأة او المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل من و حيث أعدادها ومواصفاتهم ويجرى ذلك اعتمادا على نتائج تحليل وتوصيف العمل .

المبحث الثاني :

الآراء الوضيفي

تمهيد :

يقوم كل مدير في عمله و تحت إشراف إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء مرؤوسيه و تم ذلك لاغراض عديدة قد تكون بمنح الحوافز , أو تحديد من يحتاج إلى التدريب أو اغراض أخرى , و بجانب تحديد هذه الاغراض يحتاج اي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم , كما يحتاج إلى تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم العاملين .

2-المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

2-1 تعريف تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد

البشرية في المنظمات الحديثة . و يعرف بـ:

❖ تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء

العاملين لأعمالهم . و يطلق عليه أيضا عدة أسماء أخرى مثل

نظام تقييم الكفاءة , نظام تقارير الكفاءة ...¹

❖ عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه،

مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد

المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك

الفرد، بهدف معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة.²

2-2 أهمية قياس الأداء :

❖ إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من

الفشل .

¹ -أحمد ماهر , التخطيط التنفيذي , الدار الجامعية للنشر , الطبعة الثانية , الإسكندرية , 2005 , الصفحة 284.

² مرجع سبق ذكره , مذكرة دكتوراه اثر استراتيجية الموارد البشرية على اداء الجامعات الصفحة

- ❖ إن عدم المعرفة لوجود نتائج قد تحققت يؤدي إلى أنه لن يكون هنالك تقدير أو مكافئة لمن حقق الإنجاز.
- ❖ عدم القدرة على رؤية النجاح تعني عدم القدرة على التعلم منها أو الاستفادة منه .
- ❖ عرض و تقديم النتائج تؤدي إلى كسب تأييد العامة.
- ❖ ينبغي على القيادات الإدارية للوصول إلى تحقيق التميز و الرضى الوظيفي للعاملين أن تفهم حتمية التغيير و إستخدام الوسائل و المداخل الحديثة التي توصل إلى تطبيق ادارة الجودة الشاملة , و لأن قياس الأداء يواجه صعوبة بسبب طبيعة و نوعية الخدمة المقدمة , فإن الحكم على جودة الأداء ينبع من قدرة هذه الوحدة على القيام بدورها .³

2-3 أهداف قياس الأداء:

- يمكن أن تستخدم معلومات الأداء التي تتجمع في بيئة العمل لتحقيق أهداف إدارية أو التوجيه و الإرشاد, أو التخطيط و الإعداد المهني أو البحث العلمي و التوظيف.

³ -محمد قدرى حسن , إدارة الأداء المتميز, الدار الجامعية الجديدة للنشر, الطبعة الأولى, الإسكندرية, 2014, الصفحة33.

❖ الأهداف الإدارية : تشمل قرارات الترقية و النقل و التخفيض, و

تجديد عقود العمل أو انهاءها و كذا قرارات صرف مكافآت

تشجيعية و إلحاق العاملين ببرامج تدريبية.

❖ أهداف التخطيط والإعداد المهني : تشمل بيانات الأداء لتحسين

الرضى الوظيفي و الدافع للعمل من خلال توفير معلومات عن

مستوى الأداء الحالي .

❖ أهداف التوجيه و الإرشاد : تشمل المعلومات المترددة التي يقدمها

المشرفين للمرؤوسين حول جوانب القوة و الضعف في أداءهم

❖ أهداف البحث العلمي و التوظيف: تشمل التحقق من صحة

إجراءات الإختيار و تقييم البرامج التدريبية و تقييم إجراءات

الحوافز و الرضى الوظيفي .

2-4 دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في تقييم

الأداء :

ترتكز إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الأداء الفعلي

لوظيفة تقييم الأداء في إعطاء معلومات عن الاداء لمرؤوسيهم ,

و قد تتبعو في ذلك نظاما رسميا يجب أن يقوم المدير التنفيذي

بمتابعة أداء مرؤوسيه و تقييمهم .

أما إدارة الموارد البشرية فهي المسؤولة عن تصميم النظام و الإشراف على تنفيذه و ذلك من خلال توزيع الإستثمارات الخاصة بالتقييم و متابعة المديرين في عملية التقييم و تدريبهم و الحصول على نتائج التقييم و تحليلها و مراجعة دقة التقييم و تصحيحه إن

لزم .4

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
- التقييم القلي لأداء المرؤوسين - كتابة تقارير الأداء بشكل سليم - إختبار المرؤوسين بنتائج التقييم	- تصميم نظام تقييم الأداء - تدريب المديرين التنفيذيين - توزيع إستثمارات التقييم و جمعها و مراجعتها بدقة - الإحتفاظ بالنتائج

الجدول -1-

2-5 عملية تقييم الأداء و أساليبها :

2-5-1 أساليبها :

- الغياب: يعتبر الغياب أكثر مقياس مستخدم شيوعا لقياس الأداء الجيد , فالموظف الغائب هو موظف غير منتج لأن الشروط المسبقة للأداء الجيد هو الحضور للعمل .
- الدوران الوظيفي: يقصد بمعدل الدوران الوظيفي نسبة من يتركون العمل في وحدة زمنية إلى متوسط عدد الأفراد في قوة العمل في تلك الفترة , لأن الدوران الوظيفي يكلف مالا لأن عملية إستقطاب و إختيار و تدريب الافراد يحل محل اللذين تركو العمل عملية مكلفة .
- الشكاوى: هي تظلم الموظف بشأن احد الجوانب , إدارة شؤون الافراد أو اجراءاتها فهي تعتبر مقياس لفعالية المشرف أي يجب أن تكون للمشرف قدرة المحافظة على العلاقات الودية مع المرؤوسين .
- الحوادث: الحادث هو لحظة من سلوك غير آمن الذي يتفاعل مع ظروف بيئية و ينتج عنه إصابة , فالمراقبة و تقييم الأداء الجيد الصحيح تمنع هذه الحوادث .

- مقياس الإنتاج : و هو يحدد الحالة الصحية لأي منظمة أو منشأة و العمر المتوقع لحياتها .
- -2-5-2- عملية تقييم الأداء :
- تحديد متطلبات التقييم , أي تحديد ما تتوقعه المنشأة من أعمالها و موظفيها .
- مناقشة متطلبات التقييم مع الأفراد , و تغيير المتطلبات عند الحاجة لإرضاء كلا الطرفين .
- مراقبة و ملاحظة كيفية أداء الموظفين لواجباتهم .
- تقييم أداء الموظفين وفقا للمتطلبات التي تم الاتفاق عليها .
- مناقشة التقييم مع الموظفين .
- إتخاذ القرار بهذا الشأن .⁵

⁵ محمد قدرى حسن , إدارة الأداء المتميز, دار الجامعة الجديدة , الطبعة الاولى , الإسكندرية .
2014 .الصفحة 113.

خلاصة :

يمكن القول أن فعالية استراتيجية تنمية الأداء الوظيفي هي مسؤولية الجميع ونجاحها مرهون بتكثيف الجهود وعلى كافة المستويات , على رأسها مسؤول تقييم الاداء والاشراف على العاملين وما يقدمه من معلومات وموارد وفرص لتنمية المورد البشري , بحيث أن تقييم الأداء يسمح بتصحيح الاخطاء وتوجيه الافراد و معرفة نقاط القوة و الضعف .

الفصل الثاني: الإطار

المنهجي للدراسة

والدراسات المرتبطة

المبحث الأول :

الطريقة المنهجية

وأدواتها

تمهيد :

لتطبيق الدراسة الوصفية نحتاج طرق واساليب محددة وعلمية , وكذا منهج نعتمده فيه على خطوات واضحة المسار من أجل الحصول على النتائج المراد الوصول لها , وهذا ما كان مبرمج في دراستنا هذه لولا الظروف الراهنة والإستثنائية والمتمثلة في إنتشار فيروس COVID-19 الذي جعل من إمكانية تطبيق هذه الدراسة شبه مستحيل بسبب عدم توافر العينة , لذلك سنتطرق للخطوات التي كانت مبرمجة ضمن الدراسة.

-1- المنهج المتبع :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف الى التعرف على اثر المتغير المستقل والمتمثل في تخطيط الموارد البشرية على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي, حيث قام الباحثين باستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للموظفين وكذا معرف مدى تطبيق استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية. من خلال تحويل البيانات الكيفية الى كمية قابلة للقياس.

-2- متغيرات البحث :

وتتمثل في متغيرين أساسيين هما :

المتغير المستقل و المتمثل في تخطيط الموارد البشرية.

المتغير التابع أداء الموظفي.

المتغير الوسيط: المنشآت الرياضية.

-3- مجتمع وعينة البحث :

بما أنه يوجد عدد صغير نوعا ما من المنشآت الرياضية وكذا عدد الموظفين فيها ,إعتمدنا في هذه الدراسة بشكل كامل على المسح الميداني لمجتمع الدراسة أي عينة مسحية أخذ كل أفراد المجتمع. (والتي لم تتوفر بسبب انتشار فايروس كوفيد 19).

-4- مجالات البحث :

المجال المكاني : المنشآت الرياضية لولاية الأغواط.

المجال الزمني : من فيفري 2020 الى جوان 2020

(بسبب وجود اغلاق لجميع المؤسسات المعنية تعذر تطبيق اي برنامج او زيارة ميدانية للمؤسسات الرياضية قصد تطبيق الدراسة بسبب انتشار فايروس كوفيد19).

-5- أدوات الدراسة :

لتحقيق هدف هذه الدراسة المتمثلة في دراسة البيانات من مجتمع

الدراسة طور الباحثين إستبيان من قسمين :

الأول هو لجمع معلومات عامة حول افراد المجتمع التي تتمثل في الجنس و العمر والمؤهل التعليمي عدد سنوات الخبر .

الثاني كان عبارة عن أسئلة تخدم الفرضيات الجزئية للدراسة .

(ويأتي الأمر الآخر أيضا هو عدم وجود لجنة لتحكيم الاستبيان بسبب غلق الجامعات والمعاهد بسبب الحالة الإستثنائية التي عشناها).

-6- صعوبات البحث :

في 12 مارس 2020 تم إصدار قرار بغلق الجامعات والمعاهد والمؤسسات بسبب إنتشار وباء COVID-19 وهذا أهم شئ والسبب الذي جعلنا لا نستطيع تطبيق دراستنا بسبب عدم توفر أفراد العينة , ولا لجنة للتحكيم ولا حتى منشآت رياضية وهذه أكبر الصعوبات التي ممكن تواجه أي باحث في هذه الفترة ,وهذا ما جعلنا لا نقوم بدراسة إستطلاعية ولا حتى تطبيق الدراسة.

المبحث الثاني:

الدراسات السابقة

والمشابهة

الدراسة الاولى :

موفق محمد مضمور , واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن , اطروحة دكتوراه مقدمة الى قسم ادارة الاعمال كلية العلوم المالية والمصرفية بالاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية 2008 .

التساؤل العام للدراسة : يكمن في التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي في الأردن والوقوف على أبرز المشاكل التي يواجهها القطاع العام عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط الإستراتيجي.

حيث هدفت هذه دراسة :

الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني, والعوامل المؤثرة على التخطيط من الناحية الشخصية والوظيفية للعاملين من جهة, ومدى تطبيق مبادئ ادارة الموارد البشرية من جهة اخرى. وكل هذا من اجل الوصول الى الاستخدام الفعال للتخطيط الاستراتيجي

قسمت الدراسة الى 6 فصول :

الاول كان تمهيدي يحتوي على كل ما سبق اما الفصل الثاني فكان نظري يحتوي على عدة مباحث ومفاهيم اهمها التخطيط الاستراتيجي , وادارة الموارد البشرية , وتحليل العمل, وتخطيط الموارد البشرية , وادارة الاداء , وهي اهم المصطلحات المشتركة بين دراسة الباحث والعنوان الدراسة التي الذي نقوم بها .حيث ان الفصل الثالث تناول ستة دراسات السابقة بالعربية اربعة دراسات سابقة بالاجنبية

منهجية الدراسة :

اما الفصل الرابع للدراسة فقد تطرق فيه الباحث الى منهجيته المتبعة في البحث حيث ان مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين ادارة الموارد البشرية الاردنية عددها 23 وزارة وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين حيث بلغ عدد افراد العينة 166 عامل حيث تشكل نسبة 50% من مجتمع الدراسة. حيث انتهج الباحث في تصميم الدراسة المنهج الوصف التحليلي عبر الدراسة الميدانية من اجل الوصف المعلومات العامة لمجتمع الدراسة وتحويل هاته البيانات الغير كمية الى كمية لانشاء استبانة دراسة قسمت الى ثلاثة

اجزاء تخدم اهداف الدراسة, (البيانات الشخصية, معرفة الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة ادارة الموارد البشرية والثالث يقيس ممارسات التخطيط الاستراتيجي ادارة الموارد البشرية).

حيث اعتمد في تحليل نتائج الاستبانة على الاساليب الاحصائية : فيما يتعلق باداة الدراسة (الاستبيان) اعتمد على اختبارات الصدق والثبات من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والاساتذة واختبار الفاكرون باخ الفا للتأكد من عدم وجود اخطاء على البيانات اذا اعيد اختبارها بنفس الظروف حيث كانت نتائج الاتساق الداخلي والثبات للاداة مقبولة, كم اعتمد في تحليل النتائج على استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى متغيرات البحث في الوزارات .كم اعتمد في هذا الفصل على اختبار الانحدار البسيط الاختبار .

فرضية الدراسة:

فرضية رئيسية :

- لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين أنشطة ادارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية.

فرضيات جزئية :

وتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية . تشير الى انه لا توجد علاقة ارتباط بين وظائف ادارة الموارد البشرية كل منها على حدا وممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية, أي ان الباحث قد تطرق لربط جميع الوظائف ادارة الموارد البشرية مع ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

نتائج الدراسة :

اما الفصل الخامس للدراسة تناول تحليل الدراسة وتقديم نتائج تحليل البيانات الخاصة هاته الاخيرة، حيث اظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية ان نسبة الذكور اعلى من الاناث في كما اظهرت ان الفئة بين (30 - 40) يمثلون 41 % من العينة , وكان المستوى التعليمي الاكبر تمثيلا في العينة هم اصحاب بكالوريا وهذا ما قد

يساعد في تحقيق فرضية الباحث لنقص المستوى التعليمي حيث يمثلون 50 % من افراد العينة.

بعد تطبيق اختبارات المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية على الفقرات الخاصة بادارة الموارد البشرية نحلل النتائج على النحو التالي :

1-يوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي الادارة الموارد البشرية الوزارات في الاردنية .

2-يوجد علاقة ارتباطية ايجابية دلالة احصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية (تحليل. توصيف . تخطيط.....) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية.

3- لا يوجد هنالك فروق ذات دلالة احصائية في اثر أنشطة ادارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في الوزارات في الاردنية, تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المستوى الوظيفي, الخبرة العلمية).

التعقيب على الدراسة :

نرى بان فقرات الاستبيان الخاصة بتحليل الموارد البشرية تطرقت الى السؤال التالي (القائمون على عملية التحليل و تصميم العمل على اطلاع ودراية تامة عن التخطيط الاستراتيجي للوزارة) كانت نتائج هذا السؤال مرتفعة (3.89 قيمة المتوسط الحسابي وهو ما يرتبط مع نتائج الفرضية الفرعية الاولى للبحث الذي نقوم به والتي تقول ” يتم تحديد احتياجات المنشأة عن طريق الخبرة الشخصية للمدراء التنفيذيين, وكذا وظيفتي التحليل التوصيف ” اننا نرى بان عمليتي التحليل التوصيف ترتبطان بالتخطيط الاستراتيجي للمنشأة والذي يشمل تحديد العجز والفائض من الموارد البشرية كما ان السؤال من فقرة اختيار الموارد البشرية يخدم هذه الفرضية والذي يقول ” يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظيفة” وهذا يتم عبر وظيفتي التحليل والتوصيف حيث جاءت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا السؤال مرتفعة .كما انه يقول بان ” القائمين على عملية الاستقطاب ذوي كفاءة وخبرة” وذلك على حرصهم على استقطاب الكفاءات حيث

يمكن ربط هذه النتائج بالفرضية الاولى لبحثنا تثبت بان الخبرة تلعب دور هام في استقطاب الكفاءات وكذا تحديد العجز والنقص في مورد البشري اعتمادا على خبرة المدراء التنفيذيين واصحاب اتخاذ القرار داخل المنشاة . اما فيما يخص الفرضية جزئية الثانية بحثنا الذي نقوم به فقد ارتبطت مع هاته الدراسة ايضا حيث كانت نتائج السؤال في الفقرة الخاصة باختيار الموارد البشرية متوسطة حيث يقول السؤال ” تقوم الوزارة بالتخطيط للاعداد مراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التطورات المحتملة و النمو الحاصل بها ” حيث جاءت النتائج متوسطة معاكسة لفرضية بحثنا وقد نرجع ذلك الى طبيعة اهداف المؤسسات التي اقيمت فيها الدراسة . اما الفرضية جزئية الثالثة للبحث الذي نقوم به ” توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تنمية المورد البشري اعتمادا على تخطيط الموارد البشرية و دافعية العمل لدى الموظفين . ” فقد قام الباحث بطرح فقرة خاصة باسئلة حول التدريب والتحفيز تحتوي على عدة اسئلة كانت نتائج اهميتها تتراوح بين المتوسط والمرتفع خاصة الاسئلة التي ارتبطت ارتباطا كليا بالفرضية مثل ” هنالك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في

الوزارة لتحليل دافعية الافراد نحو العمل” حيث كانت درجة اهميته لدى المبحوثين عالية وهو ما يتماشى مع فرضية البحث الذي نقوم به اي ان خطط التدريب والتحفيز التي تنتهجها كل مؤسسة او منشأة لها دور كبير في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لكل عامل ومنه يتحقق التمكين الوظيفي لكل عامل اي ان العامل يجد بيئة مناسبة للعمل تزيد من دافعيته نحو العمل, وفيما يخص نتائج فرضيات الدراسة كانت نتائج فرضية العامة للدراسة على النحو التالي: رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أنشطة ادارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية” وهذا يتماشى مع الفرضية الرئيسية لبحثنا حيث انه هو بناء على تصورنا لنتائج بحثنا الافتراضية بان النشاطات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية لا يمكن ان تتم دون التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث ان العمل لا يمكن دون تحديد الاهداف والغايات وكذلك لوضع مسارات العمل للمنشآت.

الدراسة الثانية :

مدوري نورالدين , الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل
التغيرات التكنولوجية ,دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر
بمستغانم , مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في
التسيير , جامعة أبي بكر بالقايد , تلمسان , سنة 2010.

التساؤل العام للدراسة : هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة
وتسهل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية أم ستكون تصرفاتها وردود
أفعالها تعرقل عملية التكيف مستقبلا؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد
البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب , وأيضاً مدى تأثيرها على
تحسين الأداء بتقديم حوافز مشجعة , وقد إستخدم المنهج الوصفي
التحليلي في هذه الدراسة بالنظر لطبيعة الموضوع.

مجتمع وعينة الدراسة : شملت جميع مستويات الوظائف على
مستوى المؤسسة من إطارات , أداة البحث نظراً لطبيعة البحث فـن
الأدوات التي سيتم إستخدامها لعملية جمع البيانات تتمثل في
مقابلات شخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية وبعض

المسؤولين في مصالح أخرى وكذلك إستخدم بعض الاحصائيات الوصفية لتحليل البيانات المتحصل عليها , وقد أظهرت النتائج أن: بينت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية تولي إهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة , وايضا إن إدارة الموارد البشرية عملت على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها البشرية من أجل تحسين أداؤهم , وقد بينت ان القدرات والمهارات المكتسبة من برامج تدريبية تساعد في إستخدام التكنولوجيا الحديثة.

فرضيات الدراسة :

تم طرح فرضيات لهذه الدراسة المتمحورة حول :

- مساهمة استراتيجية ادارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية.

- تصميم برنامج تدريبي يضمن اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة .

- الحوافز اداة فعالة ومشجعة في رفع قدرات وبالتالي القدرة على التكيف واستخدام التكنولوجيا.

فالباحث هنا افترض ان الاستخدام الامثل لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية و وظائفها يتيح فرصة للتأقلم و تطوير مهارات الموظفين وادائهم داخل المؤسسة.

فقد قام الباحث بتقسيم جوانب الدراسة الى :

الفصل الأول: مقارنة اصطلاحية لمفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: التغيرات التكنولوجية وتحديات جديدة على المؤسسة (HRM).

الفصل الثالث: استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التكنولوجيا.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

فقد كانت تهدف الدراسة في جوهرها الى تشخيص حالة مؤسسات اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها ان تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستخدام الامثل لمواردها البشرية وطرح خدمات تتماشى مع التكنولوجيا.

منهجية الدراسة الثانية :

تم إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي بالنظر لطبيعة الموضوع ,
اي جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة , وتحليل نتائج التي تم
التوصل لها وتفسيرها , ونظرا لطبيعة البحث فالادوات التي تم
إستخدامها لعملية جمع البيانات تمثلت في :

اجراء مقابلات شخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة
اتصالات الجزائر وبعض مسؤولين المصالح الاخرى (العينة
الدراسة).

استعمال بعض الادوات الاحصائية الوصفية لتحليل البيانات
المتحصل عليها .

فقد تحصل الباحث على معلومات ونتائج من افراد العينة مفادها :
ادارة الموارد البشرية تبدي اهتمام كبير للمورد البشري وذلك لانه
كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة
التحديات , كما بينت الدراسة ان اكتساب المهارات والمعارف الجيدة

بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد لذلك عملت ادارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها.

وايضا مستوى اداء الموظفين من متوسط ويرتفع للافضل وذلك بسبب عملية التنمية والتطوير للموارد البشرية .

إن ادراك الموارد البشرية لأهمية التدريب و إهتمام ادارة الموارد البشرية بهذه بهذه البرامج التدريبية والعمل على تقريب مفاهيمها الى جميع الافراد يسهل تحسين نوعية وجودة الحياة في مجال العمل وبالتالي تحسين ادائه .

- بينت النتائج تحليل البيانات في الجداول ان واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات قد تغير كثير عما كان عليه في الماضي , اذ زاد الإهتمام بالعنصر البشري وبالتالي تبعة إهتمام بوجود إستراتيجية لتنميته , فقد اصبحت هذه إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن هذا النشاط .

- بينت النتائج ايضا ان المهارات المكتسبة والقدرات من خلال البرامج التدريبية مساعدة جدا على إستخدام التكنولوجيا الحديثة حيث يوجد تناسق بين محتوى برامج التدريب وطبيعة العمل.
- من خلال اجابات المتحصل عليها وتحليل البيانات الواردة تبين أنه للحوافز وبإختلاف نوعيتها ومعنويتها لها أثر كبير على رفع مستوى وقدرات الافراد.

التعقيب على الدراسة الثانية :

هذه الدراسة اعطتنا جانب اخر من الاهمية البالغة لادارة الموارد البشرية ووظائفها وأثبتت لنا ان تنمية وتطوير المورد البشري يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة , كما هو الحال في المنشآت الرياضية فهي منشآت خدمانية تستطيع ان تطور مواردها البشرية وتدريبهم لتحسين خدماتها و انشطتها , فكما ذكر في الدراسات السابقة أن للتخطيط أثر كبير جدا على الوظائف التي تليه لانه يكون على دراية تامة بالمكافآت التي ستقدم للموظف وكذا مكان عمله وطريقة

تدريبه و لهذا إذا كان هناك تخطيط موارد بشرية سليم وصحيح بطرق علمية بطريقة غير مباشرة ستسهل قليلا الوظائف التي تليه.

فالتدريب الجيد سواء في منشأة رياضية او غيرها يكون راجع لتخطيط الموارد البشرية كبداية. فهذه الدراسة لها علاقة مع الفرضية الجزئية الثالثة في دراستنا التي نتناول (توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تنمية المورد البشري و دافعية العمل لدى الموظفين)

وهذا ما تم إثباته حول التدريب والتطوير يساعد العاملين على الأستقرار و تحسين الاداء وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على دافعية قوي للموظفين جاء ذلك من تقديم الحوافز والتدريب الجيد الذين يعتبرون تحصيل حاصل لتخطيط الموارد البشرية.

وأیضا هذه الدراسة مترابطة مع دراستنا من حيث الجانب النظري الذي تطرق فيه الباحث الى ادارة الموارد البشرية شاملة بجميع وظائفها واقسامها ومتطلباتها, وكذا الاداء الوظيفي للمورد البشري و علاقة أدائه بالتنمية .

الدراسة الثالثة :

علي بن راشد بن سالم اليعقوبي , تحت عنوان **واقع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي في سلطنة عمان** , رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال تخصص إدارة موارد بشرية , الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي , مارس 2011.

-أ- **التساؤل العام** : تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع اداء وفعالية تخطيط الموارد البشرية وتكامله مع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التربوية كمحاولة من الباحث للتعرف على مدى ممارسة هذه المؤسسات لإدائها وفعاليتها في تنمية المورد البشري.

-ب- **وكان الهدف من الدراسة** :

التعرف على مختلف الدراسات والادبيات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي في ادارة الموارد البشرية , وكذا الكشف عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي في HRM.

وقد إتبعته هذه الدراسة المنهج الوصفي , اذ يتكون مجتمع الدراسة من الاداريين والتربويين الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم في

سلطة عمان , والبالغ عددهم 632 اداريا , وقد قام الباحث بأخذ
50% من المجتمع كعينة عشوائية من مجتمع البحث اي 316.

فرضيات الدراسة :

تم الإعتماد في هذه الدراسة على فرضيات جزئية :

- تقوم ادارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق المتطلبات
والاحتياجات .
- يقوم تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة
المستقبلية من العاملين.
- يلعب تخطيط الموارد البشرية دور حلقة وصل بين استراتيجية
المؤسسات التربوية واستراتيجية ادارة الموارد البشرية.

وقد تم التطرق في الفصول النظرية الى :

الفصل الأول: مشكلة الدراسة و أهميتها

الفصل الثاني: الاطار النظري وقد تطرق فيه الى التخطيط
الاستراتيجي للموارد البشرية , وكذا النظام التربوي في سلطنة عمان.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: الطريقة و الإجراءات.

الفصل الخامس : عرض النتائج والمقترحات.

أهداف الدراسة :

التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية وكذا

درجة ممارسة المعنيين بإدارة الموارد البشرية بالإنشطة الإدارية.

معرفة المعوقات التي تحد من تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد

البشرية.

منهجية الدراسة :

قام الباحث بعمل استبانة ل 316 شخص بأخذ 50% من المجتمع,

وقام بتطبيقها على مدير دائرة تنمية الموارد البشرية ونائبه , رؤساء

الأقسام , موظفين تابعين لدوائر تنمية الموارد البشرية.

والمعالجة الاحصائية استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية على الاستبانة (المتوسط الكلي).

وقد اظهرت نتائج الدراسة :

- مدراء الموارد البشرية مؤهلون لتنفيذ العمل وفق الخطط الموضوعة,ومع اهمية ادارة الموارد البشرية الا انه لايمكن ان تقوم بدورها بدون مدير واعى و ذو كفاءة عالية.
- إن للعاملين تصور واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية حتى يستطيع العمال العمل حسب الخطط الموضوعة.
- هناك تناسق وتكامل بين دوائر والمصالح في الوزارة و هذا امر ضروري حتى لا يكون هناك ثغرات أثناء العمل.

التعليق على الدراسة الثالثة :

ذكر الباحث في التساؤل الخامس والذي ينص على القائمون بعملية تحليل وتصميم الوظائف انهم على اطلاع ودراسة تامة عن التخطيط الاستراتيجي للوزارة وذلك يفسر من خلال وضوح المفهوم التخطيط الاستراتيجي وبالتالي يكون مدراء الموارد البشرية معدون لإتخاذ القرارات التي تعمل على تكييف ادارة الموارد البشرية وتحقيق

الاهداف المسطرة , وهذا ما يجيبنا عن الجزء الاول من الفرضية الاولى التي تقول يتم التنبأ بوجود عجز عن طريق وظيفة التحليل والتوصيف .

تطابقت هذه الدراسة ايضا في المتغير المستقل كاملا والتمثل في تخطيط الموارد البشرية في دراستنا , هذه الدراسة تطرقت للكثير من جوانب دراستنا من طرح للفرضيات والتساؤلات الجزئية وحتى صياغة اسئلة الاستبيان كانت بعض منها تمس جوهر فرضياتنا واكدت النتائج التي كنا نطمح لتحقيقها من خلال دراستنا , وقد اجابتنا على التساؤل الجزئي الثاني والذي يقول كيف يتم تحديد احتياجات المنشأة من العاملين, ففي هذه الدراسة اثبتو ان اهداف المنشأة او المنظمة اذا لم تتحقق فهناك نقص او عجز في احد الاطراف , وقد اكدت ايضا ان هناك علاقة وطيدة بين الادارة كافة وادارة الموارد البشرية , وهذا ما تطرقنا له في جانبنا النظري حول التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للادارة و تخطيط الموارد البشرية. استخدم الباحث نفس الاداة الدراسة التي كنا نود العمل بها وهي الاستبانة وتقريبا نفس خصائص العينة و مستوياتها الادارية (مدير

موارد بشرية , نائب , مسؤول منشأة , مساعد مدير ... الخ) فكان من المفترض ان الاستبيان الخاص بنا يوجه لهذه الفئة , فالأستنتاج الافتراضي الذي كنا نود الحصول عليه (الخاص بالفرضية الثانية) قد أكدته هذه الدراسة من خلال اثبات ان لتحديد إحتياجات المنشأة من العاملين يجب ان يكون هناك نقص او عجز في احد الوظائف او العدم السير الجيد لخطط الادارة هاذا راجع لنقص مورد بشري او عنصر بشري في وظيفة معينة.

الدراسة الرابعة :

شيرين زهير البيطار, دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة , الماجستير في إدارة الأعمال , الجامعة الاسلامية- غزة. 2014.

التساؤل العام للدراسة: يكمن في التعرف على واقع ودور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التمكين الوظيفي للعنصر البشري حيث جاءت صياغة التساؤل العام للدراسة النحو التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى

التمكين الوظيفي في المؤسسات الغير حكومية في محافظة غزة؟

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة :

التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع

مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات الغير حكومية في قطاع

غزة, وذلك من خلال توضيح مدى توفر الرؤية والفلسفة الاستراتيجية

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى ممارسات التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية, كما هدفت ايضا الى التعرف على

مستوى التمكين الوظيفي في مؤسسات الغير حكومية .

حيث قدم الباحث عدة فرضيات لبحثه جاءت على النحو التالي:

1- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية والفلسفة

الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين

الوظيفي.

2- هنالك علاقة ذات دلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي.

3- هنالك فروق ضد دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور التخطيط لاستراتيجي الموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - العمر - مؤهل علمي - خبرة ...) فقد قام بربط ابعاد متغير مستقل لدراستنا الذي هو تخطيط الموارد البشرية بمدى تحقيق المتغير التابع (التمكين الوظيفي) وابعاده التي تشمل الاداء الوظيفي والذي هو متغير في دراستنا التي نقوم بها.

منهجية الدراسة :

حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وهو ما كان مقترضا ان نقوم به في دراستنا التي نقوم بها كما اعتمد ايضا على الاستبيان كادات لجمع المعلومات وتحليلها ما هو ايضا مكان مقترضا ان نعتمده في دراستنا حيث اعتمد على عدة اختبارات

منها الصدق والثبات والاتساق الداخلي للاستبيان كم اعتمد على الاختبارات الاحصائية لتحليل اختبارات في التوزيع الطبيعي سمرنوف كلمرنوف وايضا اختبار الاشارة للعينة الواحدة (sign test) من اجل معرفة الفقرة الاكثر استجابة وتوافق للمحتوى مع افراد العينة اي الفقرة الاكثر ايجابيا والاكثر سلبية و اختبارات اخرى لتحليل النتائج منها اختبارات متوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط.

وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي وايضا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي.

2- مستوى كل من الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بنسبة متوسطة.

3- هنالك ضعف انظمة الحوافز والمكافآت الموجودة في المؤسسات الغير حكومية, اضافة الى القصور في توفير البيئة المحفزة لتدريب وتطوير الموظفين, حيث ان هذه النتيجة جاءت لتؤكد فرضية بحثنا الثالثة والتي تقول بان هنالك علاقة طردية بين تنمية المورد البشري ودفعية العمل حيث ان ضعف نظام الحوافز وخطط التدريب يؤدي الى نفور في العمل او نقص دافعية العمل لدى الموظفين .

4- وأشارت النتائج بان مستوى التمكين الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة, وان درجة التمكين النفسي كان اعلى من درجة تمكين الاداري.

التعقيب على الدراسة الرابعة :

تطرق الباحث في الجانب النظري للدراسة الى عدة مباحث مشتركة مع الدراسة التي نقوم بها والتي كانت لها فائدة كبيرة في دراستنا التي نقوم بها حيث تطرق الى ادارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة التي شملت وظيفة التخطيط للموارد البشرية والتي هي محور البحث الذي نقوم به كما تطرق الى التمكين الوظيفي وابعاده واساليبه التي

تتضمن الاداء الوظيفي وطرق تقيمه والوسائل والاساليب التي تحقق الرضا وظيفي و الدافعية نحو العمل .حيث ان اهداف هذه الدراسة مشابهة الى حد كبير مع اهداف البحث الذي نقوم به ومنها معرفة واقع تخطيط ادارة الموارد البشرية في المنشآت ودورها في تحسين الاداء الوظيفي حيث ان هذه الدراسة مثلت مصدرا غنيا بالمعلومات والاحصائيات المتعلقة بمواضع تهم المنشآت حيث تطرق الباحث الى الفروق بين المؤسسات الحكومية والغير حكومية من حيث الادارة والتسيير ومن حيث الغايات الاستراتيجية والاهداف.

حيث تاكد هذه الدراسة في جانبها تطبيقي على التمكين الوظيفي اي طريقة الوصول الى الموظف المواكب للتطورات والقادر على مواجهة صعوبات العمل بكل كفاءة. حيث يحتوي الاستبيان على فقرات خاصة بالتدريب واساليب التحفيز للموارد البشرية تصب نتائج تحليلها في اطار فرضية بحثنا الثالثة والتي كانت على النحو التالي” توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تنمية المورد البشري ودافعية العمل لدى الموظفين “ونفسر ذلك بانه بتطبيق البيئة الملائمة للعمال واتباع استراتيجيات التخطيط للموارد البشرية

الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية يتحقق التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العمال معا.

الدراسة الخامسة :

عبد الله بدر محمد الزيد, تحت عنوان اثر ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي, مذكرة لنيل شهادة ماجستير ادارة اعمال, جامعة ال البيت, 2016 .

التساؤل العام للدراسة تمثل في التساؤلات التالية :

- 1- ما مستوى استراتيجية الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي؟
- 2- ما مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي؟
- 3- هل هناك علاقة ما بين ادارة الموارد البشرية و التنظيمي في قطاع النفط الكويتي؟

هدف الدراسة :

قياس اثر ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي وكذا التعرف على اثر متغيرات الدراسة والمتمثلة في ادارة الموارد البشرية والذكاء

التنظيمي, حيث تكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع النفط الكويتي, والبالغ عددهم (176) فرداً, وقد قدم الباحث . فرضية الدراسة :

-لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لادارة الموارد البشرية بابعادها (تحليل, توصيف, تخطيط الموارد البشرية, تطوير, تدريب, تقييم الاداء, تعويضات ونظم الحوافز, الاستقطاب والاختيار) في الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي.

منهجية الدراسة :

وللحصول على النتائج وتحليلها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة وهو ما كان مفترضا ان نقوم به في دراستنا حيث تعتمد على المنهج الوصفي لبناء إطار نظري حول متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة كما اعتمد المنهج التحليلي لقياس الاثر بين متغيرات في الدراسة وكذا تحليل نتائج الاستبيان الذي اعتمده الباحث كادات الدراسة حيث قسمه الى قسمين, الاول تناول التغيرات الديمغرافية لافراد العينة, في حين تناول القسم الثاني اسئلة متعلقة بادارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي يتكون من 40 سؤال

حيث استعمل الاساليب والاختبارات الاحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية - اختبارات الصدق والثبات -الفاكرونباخ - اختبار التوزيع الطبيعي - اختبارات الالتواء - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

توصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- وجود اثر لادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي.
- تاثير استراتيجيات الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي.
- ادارة الموارد البشرية تعتمد على مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .
- استراتيجية الاستقطاب والاختيار جاءت في المرتبة الاولى من حيث التأثير في حين ان استراتيجية تحليل الوظائف واستراتيجية تقييم اداء واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية لم يكن لها تاثير .
- وجود تطبيق مرتفع لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركات قطاع النفط الكويت.
- وجود تطبيق مرتفع للذكاء التنظيمي.

التعقيب على الدراسة الخامسة :

قمنا بإختيار هذه الدراسة كدراسة مشابهة لأنها تتشابه و الدراسة التي نقوم بها في المؤشرات التالية: تخطيط الموارد البشرية , تقييم الاداء , ووظيفتي التحليل والتوصيف .

لقد ارتبطت هذه الدراسة مع دراستنا التي نقوم بها في عدة اجزاء نقوم بتحليلها كالتالي : مع فرضية بحثنا الاولى ” يتم التنبؤ بوجود عجز في المورد البشري داخل المنشأة عن طريق الخبرة الشخصية للمدراء التنفيذيين وكذا وظيفتي التحليل و التوصيف “حيث ان الباحث ادرج سؤال في الاستبيان بالصيغة التالية , تشارك ادارة الموارد البشرية مع مديري والوحدات في الاستقطاب وهو ما يخدم فرضية بحثنا ان المدراء التنفيذيين لهم دور هام في تحديد احتياجات المنشأة من المورد البشري خصوصا ان النتائج المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بهذا السؤال كانت مرتفعة , كما ان هناك السؤال ” تقيس ادارة الموارد البشرية المجهود الفعلي اللازم “في الفقرة الخاصة باستراتيجية تحليل الوظائف حيث ان قيمة المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرة كانت ايجابية

وهو ما يخدم الفرضية الاولى للبحث الذي نقوم به حيث ان قياس جهود الفعلي اللازم يساهم في تحديد العجز في المورد البشري . كما ادرج فقرة في الاستبيان خاصة بتقييم الاداء حيث كانت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرة مرتفعة خصوصا السؤال الثاني في الفقرة (تقييم ادارة الموارد البشرية موظفين لمدة تحقيق المهام المحددة) والذي يقدم ويتوافق مع فرضية بحثنا الثانية التي تربط تقييم الاداء بالاهداف المسطرة للمنشأة. كما تطرق الباحث الى استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والتي تمثل المتغير المستقل لدراستنا حيث ان نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهاته الفقرة كانت مرتفعة الا انها كانت الاقل تأثيرا من بين الاستراتيجيات الاخرى في هاته الدراسة وهذا يعود ربما الى طبيعة المنشأة التي اقيمت بها الدراسة حيث نرجع ذلك الى ان المنشآت الرياضية لا تعتمد كثيرا على نظام التعويضات والتحفيز الذي كان الاكثر تأثيرا في هاته الدراسة التي اقيمت في مؤسسات نفطية إقتصادية , جاءت نتائج فرضية الدراسة برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير الى وجود اثر ذو دلالة

احصائية لإدارة الموارد البشرية على المتغير التابع, ولربط نتائج الفرضية أكثر بالدراسة التي نقوم بها أظهرت النتائج الخاصة بتحليل فرضية الدراسة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية العنصر الذي يعتبر متغير مستقل في دراستنا والتي كانت أكبر من مستوى الدلالة إلى قلة أهميتها وتأثيرها من الناحية الإحصائية في الذكاء التنظيمي, وفي الأخير يمكننا القول أن الدراسة أظهرت بأن مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط كانت مرتفعة بشكل واضح وهو ما يعكس حرص إدارات هاته الشركات على الموارد البشرية كواحدة من أهم المتغيرات التي تؤثر في إدارة أعمال الشركات وتحقيق أهدافها كما أن تطبيق الذكاء التنظيمي كان مرتفعاً بدرجة عالية بسبب المورد البشري الذي يقوم بعمله بأعلى كفاءة وهو الأمر الذي يعود إلى استراتيجية الاستقطاب والاختيار للشركات المهنية بالدراسة.

الدراسة السادسة:

زيد نايل عيسى الفقهاء , تحت عنوان أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات

الأردنية , قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية , كلية إدارة الأعمال جامعة عمان العربية , 2017.

-أ- التساؤل العام : ما أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التخطيط الاستقطاب والتدريب والتطوير) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة , التمايز و التركيز) ؟

-ب- الهدف العام من الدراسة التعرف على أثر أنشطة إدارة موارد بشرية تخطيط استقطاب وتكزين في تعزيز الميزة التنافسية , وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلائم مع أغراض الدراسة , وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع رؤساء الأقسام , وقد تم جمع البيانات اللازمة عن طريق اتسبانه من خلال توزيعه على 295 شخص.

وقد استخدم تحليل الإنحدار الخطي المتعدد وقد توصلت هذه الدراسة

فرضيات الدراسة :

في تساؤلات الباحث قام بربط نشاطات ادارة موارد بشرية بمؤشرات
الميزة التنافسية .

وقدم فرضيات على الشكل الاتي :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الف
اصغير او يساوي 0.05 لانشطة ادارة الموارد البشرية بأبعادها
تخطيط استقطاب تدريب وتطوير في تعزيز الميزة التنافسية في
قطاع شركات الاتصالات الاردنية.

فقد افترض الباحث انه لا توجد علاقة بين نشاطات HRM
ومؤشرات الميزة التنافسية في الفرضيات الفرعية التالية :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الف اصغر او
يساوي 0.05 لانشطة ادارة الموارد البشرية على قيادة التكلفة في
قطاع شركات الاتصالات الاردنية.

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الف اصغر او
يساوي 0.05 لانشطة ادارة الموارد البشرية على التمايز في قطاع
شركات الاتصالات الاردنية.

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الف اصغر او يساوي 0.05 لانشطة ادارة الموارد البشرية على التركيز في قطاع شركات الاتصالات الاردنية.

وقد قسمت هذه الدراسة الى خمس فصول وهي:

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: المنهجية والاجراءات

الفصل الرابع: تحليل النتائج

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات.

منهجية الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الميداني لعناصر مجتمع الدراسة , ثم قام بإعداد استبانة كأداة لوصف خصائص عينة الدراسة و متغيراتها.

وقد تم إختيار مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي والاكثر استخداما لسهولة فهمه وتوازن درجاته.

وقم تم تحكيم اداة الدراسة من قبل اختصاصيين وذوي خبرة واكاديميين في مجال ادارة الاعمال والبالغ عددهم 9.

ومن ثم قام الباحث بإجراء الاتساق الداخلي من خلال معامل الفا كرونباخ وهو يشير الى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس. في الاساليب الاحصائية اعتمد على التحليلات الاحصائية المختلفة وهي : النسب المؤوية والتكرارات بالاضافة الى مقياس النزعة المركزية و التشتت كمتوسطات حسابية و الانحرافات المعيارية ' اختبار معامل التضخم VIF.

واسلوب الاحصائي التحليلي الاستدلالي بإستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

نتائج الدراسة :

هناك اشراك للموظفين في معرفة خطط الادارة عامة و ادارة الموارد البشرية وقد توصلت الى ان هناك قناعة تامة لدى افراد العينة

بضرورة تدريب وتطوير كفاءاتهم لينعكس ذلك على اداء المنظمة او المنشأة عامة.

واخيرا تم التوصل لوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أنشطة ادارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها كاملة حيث ان معاملات الارتباط كانت ب 0.6 .

هناك تغير في الميزة التنافسية بجميع ابعادها التكلفة التمايز التركيز في قطاع شركات الاتصال الاردنية بسبب زيادة مستوى كفاءة ادارة الموارد البشرية وهذا عكس ما تم افتراضه .اي انه توجد علاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية و مؤشرات الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسة السادسة :

الإستنتاج العام للدارسة:

إتجاهات أفراد العينة على أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير (الموارد البشرية) جميعها جاءت ضمن المستوى المرتفع، حيث جاء في المرتبة الاولى تدريب وتطوير الموارد البشرية , وفي المرتبة

الثانية تخطيط الموارد البشرية وفي المرتبة الثالثة الاخيرة استقطاب الموارد البشرية , إن توفر القناعة التامة لدى أفراد العينة بضرورة التدريب لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وانعكاس ذلك على أداء المنظمة بشكل عام .

وهذا جاء عكس ما كنا نتوقع ان نجده في دراستنا حيث اثبتت هذه الدراسة ضرورة وجود تدريب وتطوير جيد و تواجد قناعة تامة عند افراد العينة ان تطوير المهارات ضروري جدا لتحقيق أهداف المنشأة او المؤسسة و حسب الجانب النظري في دراستنا تم اثبات ان تخطيط الموارد البشرية هو المحرك الاساسي لمعظم الوظائف التي تأتي بعده وقد أثبتته عدة دراسات اخرى مثل دراسة علي بن راشد بن سالم اليعقوبي , تحت عنوان واقع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي لسلطنة عمان .

تم التطرق في هذه الدراسة الى مؤشر تخطيط الموارد البشرية الذي يعتبر متغير مستقبل في دراستنا و وقد اثبتت انه يجب ان يكون للعمال معرفة توجه الادارة ومعرفة بالخطط المستقبلية ليكونوا جزء من اي تغيير قد يمس المنشأة , كما أن أنشطة ادارة الموارد البشرية

خاصة (تدريب وتخطيط) تؤثر على كافة المنشأة واهدافها المؤطرة
ايضا اذ هي المحرك الاساسي للمنشأة و وهذا ما تم تأكيده في
دراستنا في الجانب النظري حول ضرورة وجود ادارة موارد بشرية ذات
كفاءة عالية تساهم في رفع مكانة المنشأة , واهم شئ تم تأكيده في
هذه الدراسة هو انها اعطتنا اجابة واضحة لدراستنا حول التسائل
الجزئي الثالث الذي يقول: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين
تنمية المورد البشري اعتمادا على تخطيط الموارد البشرية ودافعية
العمل للموظفين ؟

فالاجابة وجدت في هذه الدراسة السابقة حول تقديم التكوين اللازم
والتطوير للعمال و الموظفين من اجل تحقيق رضاهم داخل العمل
و ليكون لهم مكانة و تحقيق لمبتغاهم وبالتالي تعزيز اهداف المنشأة
او المنظمة .

الدراسة السابعة :

موسى حمد محمد شيحان الديلمي , تحت عنوان أثر إستراتيجيات
الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات

الأهلية العراقية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال
عمادة الدراسات العليا جامعة ال البيت سنة 2018.

التسائل العام للدراسة : هل يوجد أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية
بأبعادها في الأداء الوظيفي على الجامعات الأهلية العراقية؟

وكان الهدف العام من الدراسة هو التعرف على مستوى تبني
إستراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الجامعات
الأهلية وكذلك مستوى أدائهم الوظيفي , معرفة أثر إستراتيجيات
الموارد البشرية المتمثلة بتخطيط الموارد البشرية وكذا التوظيف
والحوافز ..الخ, وقد إتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث قام الباحث
بإستخدام هذا الأسلوب لوصف المعلومات العامة للمستخدمين, وقد
كان مجتمع الدراسة وعينته كل الموظفين في الجامعة الأهلية
العراقية وصل ل 350 إستبانة موظف , ولتحقيق هدف هذه الدراسة
استخدم الأستبيان كأداة , و من النتائج المحصل عليها كانت :
اظهرت النتائج أن مستوى تبني إستراتيجيات الموارد البشرية جاء
متوسط بصورة عامة في كل من التخطيط والتوظيف والتحفيزات .

- فرضيات الدراسة :

تم التطرق في هذه الدراسة الى فرضيات والتي تتمثل في :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا اصغر او يساوي 0.05 لإستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط, توظيف ,حوافز...) على الأداء الوظيفي للعمال في الجامعات.

- وقد تم تقسيم الفرضيات الجزئية الى خمس فرضيات ,كل فرضية مخصص لوظيفة قبلية واحدة او استراتيجية معينة:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(05.0) \alpha \leq$ لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(05.0) \alpha \leq$ لإستراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0) $\leq \alpha$ لإستراتيجية الحوافز والملكافات على الاداء الوظيفي في الجامعات الاهلية العراقية .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0) $\leq \alpha$ لإستراتيجية التدريب والتطوير على الإداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية .

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0) $\leq \alpha$ لإستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

- طريقة الباحث كانت تتضمن تقسيم الدراسة الى خمس اقسام او فصول وهي :

الفصل الأول الإطار العام للدراسة , الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة , الفصل الثالث الطريقة والإجراءات , الفصل الرابع عرض النتائج , الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.

المنهجية المتبعة في الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية والتي تهدف للتعرف على المتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع ' حيث قام الباحث بوصف المعلومات العامة للمستخدمين , وهي دراسة تحليلية تم الإعتماد فيها بشكل كامل على المسح الميداني لمجتمع الدراسة وعيته , وذلك بإستخدام إستبانة وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم إعتمادها.

- ولتحليل البيانات وإختبار الفرضيات تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الاسئلة .

أداة الدراسة :

طور الباحث إستبانة تتكون من ثلاث أجزاء لجمع المعلومات

أولاً: معلومات عامة عن عينة الدراسة (الجنس,العمر,المستوى التأهيلي ...)

ثانياً: مقياس لإستراتيجيات الموارد البشرية (جميع الوظائف)

ثالثاً: مقياس يتمثل في الإداء الوظيفي .

- وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- استخدام التكرارات والنسب المؤوية
- معادلة الفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة
- اختبار التوزيع الطبيعي SMIRNOV test
- اختبار معامل التضخم

نتائج الدراسة :

- وقد أظهرت النتائج مستوى تبني متوسط لإستراتيجيات الموارد البشرية في جميع الوظائف.

استراتيجية تخطيط الموارد البشرية :

أظهرت النتائج المتعلقة بأن الأوساط الحسابية للاجابات عينة الدراسة تعكس مستوى استراتيجية تخطيط الموارد البشرية لدى العاملين جاء بمستوى تقييم متوسط , وهذه نتيجة لإمتلاك الجامعات القدرة على التنبؤ المستقبلي بمطالب العمل من الموارد البشرية.

إستراتيجية التوظيف :

وفيما يتعلق ببعدها الاستراتيجية التوظيف فقد أظهرت النتائج ان
الاطراف الحسابية لاجابات الافراد عينة الدراسة على الفقرات التي
تعكس مستوى استراتيجية التوظيف جاءت بمستوى متوسط , وهذا
نتيجة ان الجامعات ترى بان التوظيف نشاط في غاية الاهمية لانه
كلما تم توفير وعاء اكبر من طالبي الوظيفة كلما كان لدى الادارة
الفلاصة الاكبر في اختيار المتقدمين الاكثر كفاءة.

إستراتيجية الحوافز والمكافآت :

وأظهرت النتائج أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة
على الفقرات التي تعكس مستوى إستراتيجية الحوافز والملكآت لدى
العاملين في الجامعات الأهلية العراقية جاءت بمستوى تقييم متوسط,
ويقرس الباحث هذه النتيجة من خلال وعي الجامعات بنظام الحوافز
واملكآت الفعال, مام يجعلها أكرث اهتمام بالكفاءة والعدالة والمساواة
بين العاملين.

إستراتيجية التدريب والتطوير :

جاءت نتائج الأوساط الحسابية لأفراد العينة على الفقرات التي تعكس استراتيجية التطوير والتدريب بمستوى متوسط أيضا , ويفسر الباحث هذه النتيجة الى ان الجامعات الأهلية تعتبر التدريب والتطوير امر مهم من اجل تحقيق الاهداف الخاصة بها ومواكبة كافة التطورات في كافة المجالات وتحسين مستوى الأفراد مهنيا اضافة الى زيادة المهارات وتقليل الأخطاء.

كما وأظهرت الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تعكس مستوى تبني إستراتيجية تقييم الأداء لدى عاملين في الجامعات جاءت بمستوى تقييم متوسط, ويمكن أن يفسر الباحث هذه النتيجة من خلال الإهتمام إدارة املوارد البشرية في الجامعات بتقييم أداء العاملين من خلال الأهتمام بكل ما يتعلق به وتحديد نقاط القوة والضعف والمحاولة لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

التعقيب على الدراسة السابعة :

الإستنتاج العام الخاص بإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية :

أظهرت النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا اصغر من 0.05 لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الأهلية على الأداء الوظيفي, ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ضعف الدور الذي يلعبه بعد تخطيط الموارد البشرية في الجامعات, وعدم الأهتمام بالبيئة الخارجية عند تحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية, وعدم استخدام الجامعات للمهارات الموجودة لديها, ويعود هذا الامر الى عدم استقرار البيئة السياسية في جمهورية العراق وهجرة الكثير من العقول النيرة نتيجة الحروب المتتالية, مما يحد من أثر تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء .

هذا الاستنتاج المدرج يتماشى مع صياغتنا في الفرضية الجزئية الاولى : يتم التنبؤ بوجود عجز في الموارد البشرية عن طريق وظيفة التحليل و التوصيف وكذا الخبرة الخبرة الشخصية للمدراء التنفيذيين, لانه اثبت ان الخبرة الشخصية والكفاءات العالية تمكنك من القيام بتخطيط سليم وجيد , كما ان وضع الرجل الغير مناسب في المكان الغير مناسب يجعل وظيفة تخطيط الموارد البشرية في حد ذاتها

بدون تأثير فعال, وبالتالي يكون عجز في التنبؤ المستقبلي وعدم معرفة الاحتياج الحقيقي للمنشأة من العاملين.

فالاستنتاج الإفتراضي الذي كنا نود الحصول عليه هو أنه يوجد تخطيط موارد بشرية في المنشآت الرياضية اعتمادا على تحليل وتوصيف الوظيفة كمرحلة اولى و الخبرة والكفاءة العالية للموظفين المسؤولين كمرحلة ثانية , فالدراسة المتناولة اثبتت الجزء الثاني من استنتاجنا الافتراضي حول الفرضية الاولى.

- هذه الدراسة أعتمدها كدراسة سابقة لانها تتوافق مع دراستنا في المتغير التابع و ومؤشر من مؤشرات هذه الدراسة المتمثل في تخطيط الموارد البشرية يمثل في دراستنا متغير مستقل .(تخطيط الموارد البشرية , الاداء الوظيفي للعمال) .

- فهذه الدراسة مقارنة جدا للدراسة التي نقوم بها (فعالية نظام تخطيط الموارد البشرية وإنعكاسه على اداء الموظفين داخل المنشآت الرياضية) . لهذا فإن درجة الإستفادة كانت كبيرة من صياغة

للفرضيات والتساؤلات وكذا التسلسل المنهجي للدراسة , وايضا

مضمون الجانب النظري الذي اكدته هذه الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة :

تم التطرق في دراستنا هته الى تحليل الدراسات السابقة و المشابهة
فكل دراسة متناولة قدمت لنا جانب يخص دراستنا نبينه كما يلي :

الدراسة الاولى و الثانية: تم فيها الإثبات على انه يتم لتنبؤ بوجود
عجز أو فائض في الموارد البشرية عن طريق عمليتي التحليل و
التوصيف, و كذا الخبرة اللتي تلعب دور هام في استقطاب الكفاءات
لتحديد النقص او الزيادة في اليد العاملة , اما في ما يخص دافعية
العمل المتناولة في الفرضية الثالثة في بحثنا فقد اكدت الدراسات أن
خطط التدريب و التحفيز بأنواعه اللتي تنتهجها كل منشأة لها دور
كبير في تحديد مستوى الرضى الوظيفي و الاستقرار و تحسين
الاداء لكل عامل و بالتالي تحقيق دافعية العمل .

الدراسة الثالثة و الرابعة: تمت الاشارة الى ضرورة و وجوب التكامل
بين ادارة الموارد البشرية و وظائفها مع الخطط الاستراتيجية للإدارة
عامة , فادارة الموارد البشرية هي المسؤولة على جلب اليد العاملة
و تأهيلها لما يخدم أهداف الادارة , كما أن القائمون بعملية تحليل

و توصيف الوظائف يجب ان يكونو على اطلاع و دراية تامة على التخطيط الاستراتيجي كذلك ليكونو مستعدين لاتخاذ القرارات السليمة , كما تم التطرق الى ضرورة تنمية المورد البشري لتحقيق التمكين الوظيفي بأبعاده و اساليبه التي تتضمن الاداء الوظيفي و تقييمه .

الدراسة الخامسة: تم التطرق الى ان المديرين التنفيذيين لهم دور هام في تحديد احتياجات المنشأة من المورد البشري , حيث ان قياس اداء الموارد البشرية يحدد ما إذا كان هنالك سير جيد للعمل او هناك عجز او نقص و هذا ما يساعد في تحديد وجود عجز او عدمه.

كما ان استراتيجيات التحفيز و التعويضات تلعب دور هام في تحقيق دافعية العمل .

الدراسة السادسة و السابعة: اكدت على ان استراتيجية التدريب و التطوير في القدرات و المهارات لها تاثير كبير على تحقيق اهداف اي منشأة , كما اثبتت وجود قناعة تامة لدى الموظفين بضرورة اهمية هته الاستراتيجية , كما تم اثبات ان الخبرة الشخصية و

الكفاءات العالية اضافة الى عملية التحليل و التوصيف تمكناك من القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية على اكمل وجه.

الخاتمة :

إن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة أو المنشأة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية و كذا الخدماتية , بإعتباره العنصر المفكر في المنشأة و المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية و فعالة ، فالتنبأ المستقبلي و تحديد إحتياجات المنشأة من العاملين وكذا المحافظة على المورد البشري و تقييم أداءه و تنميته كلها إستراتيجيات تصب في تحقيق أهداف أي منشأة , فيمكن تحقيقها عن طريق إستراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في الوظائف القبلية والبعدية , و قد تم اثبات في دراستنا و من تحليلنا للدراسات السابقة والمثابفة التي تناولت موضوع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية أن هذه الوظيفة القبلية تعتبر مهمة جدا و إستراتيجية و جوهرية لسير أي منشأة , إذ هي التي توضح معالم سير المورد البشري داخل المنشأة من بداية دخوله للعمل الى غاية خروجه للتقاعد .

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الطبعة 1 ,
الأسكندرية , 2005 .
- أحمد ماهر , التخطيط التنفيذي , الدار الجامعية للنشر , الطبعة
الثانية , الإسكندرية 2005 .
- أحمد ماهر , تخطيط القوى العاملة , الدار الجامعية للنشر , الطبعة
الأولى , الاسكندرية , 2011 .
- أنس عبد الباسط , تخطيط وتنمية القوى العاملة , دار المسيرة للنشر
, الطبعة الاولى , عمان الاردن , 2011.
- بسيوني محمد البرادعي ,مهارات تخطيط الموارد البشرية , الطبعة
1 , ايتراك للنشر والتوزيع , القاهرة , 2005 .
- حسن إبراهيم بلوط , إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ,
دار النهضة العربية , بيروت , 2002 .
- خالد عبد الرحيم , إدارة موارد بشرية , دار وائل للنشر , الطبعة
الثانية , عمان , 2005.
- عصام بدري , موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية
, دار الفكر الإداري للنشر , طبعة 1 , القاهرة , 2001 .

- على منصور , مبادئ الإدارة , مجموعة النيل العربية للنشر , الطبعة 1 , القاهرة , 1999.
- محمد قدرى حسن , إدارة الأداء المتميز , الدار الجامعية الجديدة للنشر , الطبعة الأولى , الإسكندرية , 2014.
- مروان عبد المجيد ابراهيم , إدارة البطولات والمنافسات الرياضية , الدار العلمية الدولية للنشر , الطبعة 1 , عمان , 2002 .

المراجع الأجنبية :

– Armstrong M., & Taylor, S. Armstrong's
handbook of human resource management
practice.2014

مذكرات التخرج :

- بشير عبد العالي , إدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية الكفاءات , اطروحة دكتوراه علوم تسيير , جامعة الأغواط , الجزائر 2015.
- شتوح زينب ,مذكرة تخرج ليسانس في التسيير , دور وظائف الإدارة في تسيير إدارة موارد بشرية ,جامعة الأغواط , 2013.
- مدوري نورالدين ,مذكرة ماجستير في علوم التسيير بعنوان الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري في ظل التغيرات التكنولوجية,جامعة أبي بكر بلقايد , تلمسان, 2010 .
- مانع صبرينة,اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الأفراد في الجامعات , رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير,جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 .

مذكرات التخرج التي قمنا بتحليلها والتعقيب عليها :

❖ موفق محمد مضمور , واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

في القطاع العام في الاردن .اطروحة دكتوراء مقدمة الى قسم ادارة

الاعمال كلية العلوم المالية والمصرفية بالاكاديمية العربية للعلوم

المالية والمصرفية 2008

❖ مدوري نورالدين , الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل

التغيرات التكنولوجية ,دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر

بمستغانم , مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في

التسيير , جامعة أبي بكر بالقائد , تلمسان , سنة 2010.

❖ علي بن راشد بن سالم اليعقوبي , واقع فعالية أداء تخطيط الموارد

البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي في سلطنة

عمان , رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة

الاعمال تخصص إدارة موارد بشرية , الأكاديمية العربية البريطانية
للتعليم العالي , مارس 2011.

❖ عبد الله بدر محمد الزيد, اثر ادارة الموارد البشرية في الذكاء
التنظيمي دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي, مذكرة لنيل شهادة
ماجستير ادارة اعمال, جامعة ال البيت, 2016 .

❖ شيرين زهير البيطار, دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في
رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في
قطاع غزة , الماجستير في إدارة الأعمال , الجامعة الاسلامية-
غزة.2014

❖ زيد نايل عيسى الفقهاء , أثر أنشطة ادارة الموارد البشرية في تعزيز
الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الاردنية , قدمت هذه
الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في
ادارة الموارد البشرية , كلية ادارة الاعمال جامعة عمان العربية ,
2017.

❖ موسى حمد محمد شيحان الدليمي , أثر إستراتيجيات الموارد البشرية
في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية,

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال عمادة الدراسات

العليا جامعة ال البيت سنة 2018.

الملاحق



جامعة عمار تليجي- الأغواط -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إستبيان

من إعداد الطالبين :

- ✓ بالي خير الدين
- ✓ خيراني نور الدين

يقوم الباحثين بإعداد دراسة كمتطلب لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي
بعنوان:

فعالية نظام تخطيط الموارد البشرية وإنعكاسه على أداء الموظفين داخل المنشآت الرياضية

(دراسة حالة لبعض المنشآت الرياضية لولاية الاغواط)

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث , ويهدف إلى دراسة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية وإنعكاسه على أداء الموظفين داخل المنشأة , أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحثين بأرائكم القيمة , كما يأمل الباحثين أن إجاباتكم المنطقية والصادقة وترفع من المستوى هذا البحث العلمي.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

ملاحظة : الاجابة تكون من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة.

✓ الجنس :

□ ذكر , □ أنثى

✓ العمر :

□ أقل من 30 سنة , □ من 30 إلى 40 سنة , □ من 40 إلى 50 , □ أكثر من 50 سنة

✓ المستوى :

باكالوريا

ليسانس

ماستر

ماجستير

دكتوراه

غير ذلك

.....

✓ الخبرة العملية :

□ أقل من 5 سنوات

□ من 5 سنوات وأقل من 10

□ من 10 سنوات وأقل من 15

الفرضية الاولى : يتم التنبؤ بوجود عجز في المورد البشري داخل المنشأة عن طريق الخبرة الشخصية للمدراء التنفيذيين وكذا وظيفتي التحليل والتوصيف.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1.تقوم المنشأة بتحليل البيئة الخارجية لتتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها مستقبلا.
					2.لدينا رؤية استراتيجية واضحة و محددة لمستقبل المنشأة .
					3.تقوم المؤسسة باعداد خطة استراتيجية مكتوبة في فترة زمنية محددة .
					4.نتابع اخر التطورات التقنية و العلمية التي تعكس الطموحات المستقبلية للمنشأة .
					5.تساعدك الخبرة الشخصية في معرفة نقص اليد العاملة داخل المنشأة.
					6.تعتمد على الجانب العلمي للتنبؤ بالعجز في المورد البشري داخل المنشأة.
					7.تساعد الخطة الاستراتيجية للمنشأة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

الفرضية الثانية : يتم تحديد إحتياجات المنشأة من العاملين عن طريق تقييم إداء المنشأة مقارنة مع أهدافها المسطرة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1.يعتبر مستوى الاداء بالمنشأة جيدا.
					2.تستثمر المنشأة أموال كبيرة في تأهيل و تطوير مواردها البشرية .
					3.يقوم المسؤولين او المدراء التنفيذيين لادارة الموارد البشرية بتقييم اداء العمال.
					4.تستخدم طرق علمية صحيحة لتقييم الاداء.
					5.يكون تقييم أداء العاملين دوري (كل فترة زمنية محددة).
					6.تعتمد على الوظائف القبلية لادارة الموارد البشرية .
					7.تعتمد على وظيفة التحليل لمعرفة الاماكن الشاغرة او النقص في اليد العاملة .
					8.تحديد مواصفات شاغر الوظيفة اعتمادا على وظيفة التوصيف .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المورد البشري إعتقادا على تخطيط الموارد البشرية و دافعية العمل لدى الموظفين داخل المنشأة .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1. هناك تناسب لطبيعة تخصصات العاملين في ادارتك مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم
					2. يشجع القائد في مؤسستك المناقشة الجماعية لاساليب العمل
					3. تستخدم التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك
					4. يوجد روح العمل الجماعي السائدة في المؤسسة
					5. هناك مشاركة العاملين في صنع القارارت بمؤسستك
					6. الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على انجاز مهامك بكفاية
					7. هل ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى ادائك

					8. تشجيع رؤسائك يشجعك لانجاز عملك بكفاءة
--	--	--	--	--	--

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					9. نظام الاتصالات السائدة في مؤسستك يؤدي الى ضعف ادائك الوظيفي ؟
					10. استخدام التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك يساهم في زيادة ادائك الوظيفي ؟
					11. العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعذك على رفع الجهد المبذول في العمل ؟
					12. برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق بحفرك لزيادة ادائك الوظيفي
					13. الموظف على استعداد لتحمل مسؤوليات إضافية
					14. الموظف قادر على تحقيق التوازن بين العمل والحياة
					15. الموظف يدرك الأهداف التنظيمية ويعمل من أجلها
					16. الموظف لا يكره الإدارة والتغييرات المتعلقة بالعمل

					17. يتم تقديم الحوافز المادية و المعنوية من قبل الرئيس .
					18. تقدم المنشأة دورات تكوينية للعمال.