

مقدمه:-

مع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطور تبعاً لتلك الأهداف لاجتماعيه والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجه الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى عمليات الاتصال الإنساني.

لما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلي آخر أو مجموعه إلي أخرى وأن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف في عملية الاتصال .

إن أهمية الاتصال تكمن في أثرها الفعال علي الأداء الوظيفي في المنظمة الإدارية سواء كانت إنتاجيه أو خدماتيه ،الآن فهم مضمون الرسالة يتوقف علي عدة عوامل منها ،الظروف والموقف والغرض من الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصال في المنظمة نظراً للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات الجديدة لمواجهة كل هذه التحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجديد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلي العاملين لسير عمل المنظمة والتحكم به فضلاً عن الاحاطه بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم .

أهمية البحث:-

تتبع أهمية البحث من أهمية الاتصالات التنظيمية في ربط التنظيم وتحقيق أهدافه الموضوعية ضمن الخطة الإستراتيجية وعلاقته بالموارد البشرية وتنميتها ورفع كفاءة الأداء .

أسباب اختيار الموضوع :

إن الاتصال لموضوع دراستنا هو محاولة أجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطوير ورقي المنظمات وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري وهناك عدة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة

- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات داخل مؤسساتنا

- الوقوف علي بعض المشاكل أو المعوقات العمل في الاتصال بالإدارة خاصة النقيض الملاحظ في المؤسسات كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي

*وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه فعلي المستوي التسيري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء علي أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات، نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال علي أداء المورد البشري والذي ينعكس علي الأداء العام للمنظمة.

مشكلة البحث:-

تتبع مشكلة البحث من القصور الذي يحدث في عملية الاتصال التنظيمي في تنمية الموارد البشرية والتي تتمثل في الاسئلة التالية:-

- هل الاتصال التنظيمي له دور في التنمية البشرية؟

- هل الاتصال التنظيمي له دور في تحقيق أهداف المنظمة؟

- هل الاتصال التنظيمي له دور في رفع مستوى الأداء؟

فروض البحث :-

تطرقنا في دراستنا إلي العلاقة والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال التنفيذيين وحاولنا أن نعرف طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي الرسمي الموجود في مؤسسة والأداء الوظيفي لدي العمال التنفيذيين كما سنحاول من خلال هذه الدراسة التأكد من مدى وجود تأثير بعض المتغيرات في هذه الدراسة وهو الأداء الوظيفي لدى العمال ويتعلق الأمر ببعض المتغيرات الديمغرافية ضمتها عينة البحث كالسن والاقدميه والمستوى التعليمي داخل المنظمات.

وعليه كانت فرضياتنا التي نرغب في التأكد منها كالتالي :-

• توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

وتتدرج تحت غطاء هذه الفرضية مجموعه من الفرضيات الجزئية:-

- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال النازل وتنمية الموارد البشرية

- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

حدود البحث:-

- الحدود المكانية:-

ولاية نهر النيل - محلية عطبرة

- الحدود الزمانية:-

٢٠١٧ - ٢٠٢٠ م

مصادر البحث:-

الكتب - المراجع - البحوث السابقة - شبكة الانترنت - الاستبيان

هيكل البحث:-

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني:- تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية

المبحث الثاني: مراحل وظروف تطور الموارد البشرية

المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذه عن مكان الدراسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشه النتائج

الخاتمة

النتائج

التوصيات

المصادر والمراجع

الملاحق

الفصل الأول

الاتصال التنظيمي

المبحث الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني : عناصر الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث : أنواع الاتصال التنظيمي

المبحث الأول

مفهوم الاتصال التنظيمي

تمهيد:-

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هنالك اتصال بينهم .

وما يهمنا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة كما يساعد علي إنشاء التعاون في العمل يوجه ويحفز العاملين ويؤثر علي سلوكهم ويساعد علي التعرف علي محيطهم الذي يعملون فيه.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلي المفهوم العام للاتصال وابراد عملية أو عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل علي الاتصال التنظيمي محور دراستنا من تعريفه ، هيكله والذي نقف فيه علي شكله في التنظيم الرسمي واللا رسمي ونتطرق كذلك إلي أساليب الاتصال الرسمي في المنظمة ونحاول في الاخير إن نسلط الضوء علي أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولايفوتنا طبعاً أن نحاول اعطاء بعض خصائصه التي تساهم بقدر كبير نظرا لأهمية الاتصال التنظيمي.

تعريف الاتصال :-

إن تحول الانسانيه إلي الحياة الاجتماعية هو تحول يدين صفات التفاعل والي قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالاتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان.

ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسيين هما:-

١/ من الناحية اللغوية:-

اتصال الشيء بمعنى تام ولم ينقطع واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهي إليه كما يقال اتصل به يخبر بمعنى علمه^(١).

^١ / معجم المعاني ، للطلاب ، دار النشر بيروت ، ط ٥ ، ٢٠٠١ ، (ص) ١٠٢٨

ويقال كان علي اتصال به أي علي علاقة به ارتباط وصله كما يريد بمعنى التصاق تقارب وأشتراك (١).

كما يعرفه قاموس روبر الصغير بمعنى إن يكون علي علاقة مع شخص آخر (٢).

في حين عرفها مختار القاموس بأنها وصل الشيء بالشيء بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعه أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين

كما عرفه مصطفى ابوبكر هو اطلاق المعلومات واصابة الهدف بها وذلك بالتأكيد من إن تلك المعلومات تم فهمها متخطيه العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاثه هي عملية الارسل من المرسل ووسيلة الارسل وعملية أستقبال الرسالة من المستقبل أو المرسله اليه (٣).

أما في اللغة الفرنسيه والانجليزيه فقد اشتق مصطلح الاتصال من كلمة COMMUNIS التي تعني في اللغة الفرنسيه COMMUN وفي اللغة الانجليزيه COMMON أي مشترك أو اشتراك في الشيء فالالاتصال عملية تساعد علي التماسك مع بعضهم البعض في وحده متكامله

وبالتالي نصل إلي إن أي من هذه التعاريف توضح لنا إن لفظ الاتصال يتضمن المشاركه والتفاهم حول موضوع أو فكره معينه بنية تحقيق هدف ما (٤).

من الناحيه الاصطلاحيه:-

نجد إن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين علي دراسته ولكل نظرتيه ومفهومه لهذا المصطلح ويرجع ذلك الاختلاف إلي طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فهناك من تناوله علي انه نقل المعلومات من طرف لأخر (٥).

يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه تبادل المعلومات من شخص أو اكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل اليه (٦).

يعرفه أندروي سيزلاي مارك جي والاس بأنه العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات (٧).

كما عرفه قاموس اكسفورد بأنه نفل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابه أو الإشاره .

١/ المنجد في اللغة العربيه المعاصره ، دار المشرق لبنان ، ط ٥ ، ٢٠٠١ ، (ص) ٧٣
٢/ سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي ، ابعاد العملية الاتصاليه ، المكتبة الجامعيه الحديثه الازيطه مصر ، ١٩٩٩ ، (ص) ١٠
٣/ مصطفى ابو بكر ، عبدالله عبدالرحمن البريدي ، الاتصال الفعال ، دار المعرفه الاسكندريه ، ١٩٩٩ ، ط ١٥ ، (ص) ٤٥
٤/ جيري جراي ، ترجمه وليد عبد اللطيف هوانه ، مركز البحوث السعوديه ، ١٩٨٨ ، (ص) ٣٣١
٥/ جمال الدين المرسي ثابت عبدالرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعيه ، ٢٠٠٢ ، (ص) ٦٠١
٦/ ناصر محمد العديلي ، السلوك التنظيمي في الاداره ، معهد الاداره العامه السعوديه ، ١٩٩٥ ، (ص) ١٦٤
٧/ سيزلاقي وولاس ، السلوك التنظيمي والاداء ترجمه جعفر أبو القاسم ، معهد الاداره العامه السعوديه ، ١٩٩١ ، (ص) ٦٣٢

كما عرفه عبدالغفار علي انه نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعه رموز مفهومه للمجموعه باستخدام قنوات اتصاليه لتحقيق أهداف متعدده وبشكل يضمن التفاعل والتأثير .

فالالاتصال يشير إلي تبادل وانتقال الأفكار ما بين الاشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبدالله أن الاتصال العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة.

كما نجد علماء الاتصال قد عرفو الاتصال علي أنه لفظ مشتق من الكلمه اللاتينيه COMMUNICATION ويقصد به مقاسمة المعني وجعله عاما بين شخصين أو مجموعه أو مجموعات.^(١)

وقد ركز علماء النفس علي أن الاتصال هو وسيلة للتأثير لذلك فان الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الاطراف للتأثير علي الطرف الاخر .

وينظر علماء نظم المعلومات إلي الاتصالات من وجهة النظر الرياضيه والاحصائيه والهندسيه فالشيء محل الاتصال هو المعلومات ووفقا لنظم المعلومات فان الاتصالات هي استقبال وترميز وتخزين وتحليل وأسترجاع وعرض وارسال المعلومات.^(٢)

وفي إطار العمل والتنظيم فأن الحقل المغطى بكلمة الاتصال لايعرفه دائما بوضوح واحدى المحاولات الاكثر أهمية لتحديده هي محاولة فان كراش سنة ١٩٧٤ والذي ميز التفاعل، الاعلام،الاتصال .

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الاتصال عمليه تبادل للمعلومات وارسال للمعني والافكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف ايصال المعلومات الجديده للاخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك وتوجيه وجهه معينه من أجل تماسك العلاقات الاجتماعيه والانسانيه بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعيه أو انسانيه.^(٣)

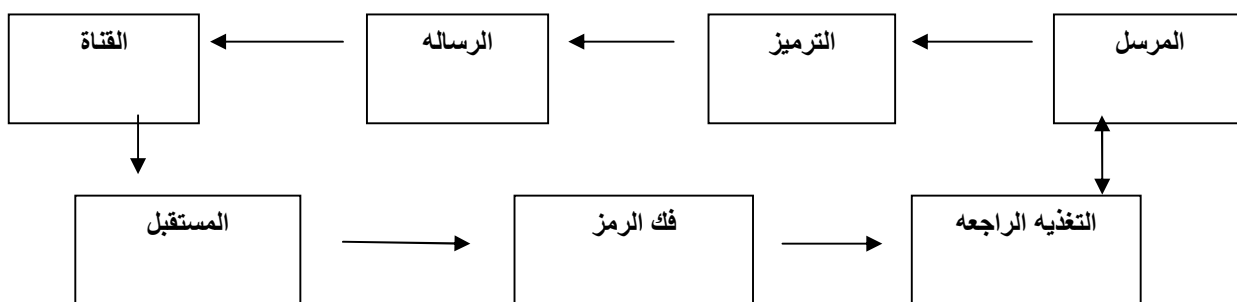
^١ / محمد عمر الطنوبي ، نظريات الاتصال ، دار المعرفه الاسكندريه ، ط (١) ، ٢٠٠١ ، (ص) ١٥
^٢ / مجدي أحمد محمد عبدالله ، علم النفس الصناعي ، دار المعرفه الاسكندريه ، ١٩٩٩ ، (ص) ٢٦٩
^٣ / صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعيه الاسكندريه ، ٢٠٠٠ ، (ص) ٢٣٠

المبحث الثاني

عناصر الاتصال التنظيمي

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها وتتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل) ومستقبل الرسالة هذا بشكل بسيط لأنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا

والشكل يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:-



المصدر (المرسل) SOURCE :-

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في افكاره واتجاهات معين. (١)

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة ولايصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من ايجاد لتحويل الرسالة المقصوده ونقلها بدقه إلي الجمهور المستهدف وهنا يمكن للمرسل استخدام اشارات أو مفردات لغويه كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو امور اخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة كما يجب علي المصدر المرسل إن يستخدم الوسيله المناسبه لنقل الرسالة. (٢)

قد يكون المصدر شخصا أو جماعه أو اوي مصدر آخر مثل التلفزيون،الراديو،الصحف والمجلات وغيرها فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:-

١- تحديد الفكره أو مهاره أو غيرها مما يرغب في توجيه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكره وجمع المعلومات المناسبه عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختيار الاسلوب أو الوسيله المناسبه .

٢- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكره أو مهاره لمن هم في حاجه اليها عن طريق اللغه أو الوسيله التي اختارها في وقت معين .

^١ / خواجه عبد العزيز ، مدخل علم النفس ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ ، (ص) ١٨٠

^٢ / محمد بهجه كشك ، الاتصال في الخدمه الاجتماعيه ،المكتب الجامعي الحديث الاسكندريه ، ١٩٩٣ ، (ص) ١٤

الترميز ENCODING:-

وضح محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز واية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد علي تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال .(١)

الرسالة MESSAGE :-

وهي جوهر عملية الاتصال ،أي بدون رساله سواء كانت مكتوبه أو غير مكتوبه لايمكن هناك اتصال ويجب إن تكون الرسالة واضحه من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتي لاتحتمل تفسيرات مختلفة وان تكون لغه الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغويه .

القناه أو الوسيله MEDIUM :-

هي الوسيله أو الواسطه الماديه لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع للقنوات :-

١- القناه اللفظيه يتم فيها نقل المعاني في رموز صوتيه أو وجها لوجه أو مباشره .

٢- القناه الكتابيه يتم فيها نقل المعلومات كتابه .

٤- القناه التقنيه الهاتف بنوعه الثابت والنقال ،التلفزيون ،الراديو .

٤- القناه التصويريه مثل الملصقات لوجه الاعلانات . (٢)

المستقبل RECEIVER:-

هو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل و حتي يتم ذلك لابد إن يكون المستقبل علي استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقه اما التأكد من إن المستقبل ياستقبل الرسالة فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسيه الوارده منه للمرسل وبأية وسائل اتصاليه اخري .

اما الاشعار بأستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم اشعار بالقبول ابتسامه عريضه أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي .(٣)

١ / محمد ابراهيم عبيدات ، سلوك المستهلك ، دار وائل للنشر عمان ، ط ٤ ، ٢٠٠٤ ، (ص) ٢٥٥

٢ / محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر عمان ، ط ٣ ، ٢٠٠٥ ، (ص) ٢٤١

٣ / مصطفى حجازي ، الاتصال في العلاقات الانسانيه والاداره ، دار النشر بيروت ، ط ١ ، ١٩٨٢ ، (ص) ١٤

فك الرموز فك الرموز decoding :-

من اجل استكمال عملية الاتصال فان الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل وينطوي ذلك علي التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره علي خبراته السابقة ومنفعته من الاتصال وادراكاته نحو المستقبل. (١)

التغذية الرجعية نحو المستقبل feedback :-

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلي احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفه والرساله المتلقاه وبالتالي عملية الاتصال لاتنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين علي المرسل التأكيد من الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظه موافقه أو عدم الموافقه علي مضمون الرسالة من قبل المستقبل. (٢)

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال إن تكون متسلسله كما يلي:-

١- الهدف:

وهي الغاية المراد الوصول اليها من عملية الاتصال .

٢- المرسل :

قد يكون فردا أو جماعه وتتوقف عملية الاتصال علي كفاءته وقدرته علي نقل مضمون الرسالة

٣- وسيلة الاتصال :

الأداء المستعمله لنقل الرسالة وقد تكون شفهييه ،كتابية ،سمعية ،مرئيه ويتوقف اختيارها علي مضمون الرسالة .

٤- نتيجة الاتصال :

التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة .

٥- التغذية العكسيه

ويتمثل في تأكيد المرسل إن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وانما احدثت ردة فعل المطلوبه .

٦- المعوقات :

وهي العوامل المؤثره في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الاداره . (٣)

^١ / محمد ابراهيم عبيدات ، سلوك المستهلك ، مرجع سابق ، (ص) ٢٥٦

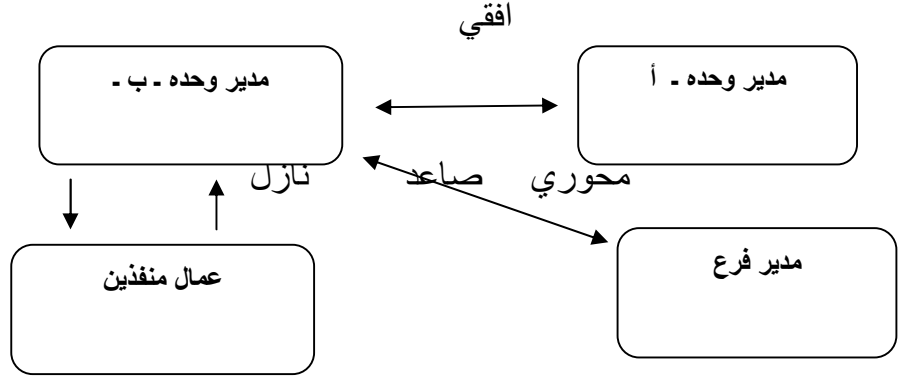
^٢ / نفس المرجع ، (ص) ٢٥٥

^٣ / خواجه عبد العزيز، مدخل علم النفس ، مرجع سابق ، (ص) ١٨٠

المبحث الثالث

أنواع الاتصال التنظيمي

تتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي اربع اتجاهات أو اشكال ويمكن ابراز ذلك في الشكل التالي:-



شكل يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته.(^١)

وسنستعرض كل نوع بالتفصيل علي حدى فيما يلي :-

١- الاتصال النازل:-

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلي اسفل وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو علي التنظيم إلي ادناه وقد تكون هذه الاتصالات من الاداره العليا إلي الاداره الوسطي أو قد تكون من الاداره الوسطي إلي الاداره الدنيا أو من العلي إلي الدنيا مباشرة ولذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم .

وللاتصال الهابط هدفان:-

(أ)- توصيل المعلومات إلي المرؤوسين بطريقه صحيحه وواضه حتي يمكن ادارتها وفهمها .

(ب)- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الاقناع الشخصي من الرئيس إلي المرؤوس.(^٢)

من اكثر الطرق المستخدمه في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسميه والنشرات الخاصه بالموظفين كتيبات التنظيم مجلات الحائط التقارير النمطيه وتجدر الاشاره إلي ضرورة متابعة المعلومات المناسبه من الاعلي إلي الاسفل حتي تضمن وصولها وفهمها بالطريقه السليمه والصحيحه وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعه.

^١ / عبد القفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الفاعلين ، الدار الجامعيه الاسكندريه ، ١٩٩٠ ، (ص) ٥٤٧
^٢ / محمد يسري ابراهيم دعيس ، الاتصال و السلوك الانساني ، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع الاسكندرية ، ١٩٩٩ ، (ص) ١٨٣

(أ)- مزايا الاتصال النازل :-

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل علي ازالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي علي جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الامل نتيجة شعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متي يعمل؟ .
- يمكن خلق الشعور لدي الموظف بأنه موضوع اهتمام وتقدير الاداره في المستويات العليا وهذا يخلق لدي الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل .
- تمكن العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وماهو موقف الاداره منها مما يساعد علي المحافظه علي التوازن العام للمؤسسه.(^١)

(ب)- معوقات الاتصال النازل :-

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد علي وسائل اتصال ميكانيكيه وكتابه ويتحاشى الرسائل الشفهيه والمواجه مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه .
- نقص الفهم والمعرفه من جانب المرؤوسيين ويتمثل في عدم ادراكهم بأن هذه المعلومات قاصره عليهم أم يجب نقلها للاخرين منهم في مستويات ثالثه وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال .
- أسلوب الفلتره من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في احداث الاثر المرغوب للرسائل الهابطه من الاداره للعاملين .(^٢)

الاتصال الصاعد:-

ويقصد به الرسائل القادمه من مستويات التنظيم الدنيا إلي المستويات العليا ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.

(أ)- مزايا الاتصال الصاعد:-

- تمكين الأفراد من التعبير عن احساسهم ومشاعرهم وهذا بالطبع ارضاء للحاجات الاجتماعيه والذاتيه لهم .
- يمكن من اكتشاف الاخطاء قبل استخدامها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها

^١ / عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصره ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ، ١٩٩٩ ، (ص)٢١١-

^٢ / عبدالله الطويرقي ، علم الاتصال المعاصر دراسه في الانماط والمفاهيم وعالم الوسيله الاعلاميه ، مكتبة العبيكان الرياض، ط ٢ ، ١٩٩٧ ، (ص) ٤٣

- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربه مع الرئيس وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدفاعيه للعمل حتي يمكن لاداره وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الانتاجية. (١)

(ب)- معوقات الاتصال الصاعد:-

- محاولة المرؤوس الهيمنه علي العوامل المؤثره في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك اثرا اجابيا لدي الرئيس وقد يتطلب ذلك ادخال التعديلات اللازمه في محتوى الرسالة أو حتي بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات .

- البعد المكاني والاداري بين الرؤساء والمرؤوسين .

- التقاليد الاداريه في المنظمة مثل اعتبار انه من الطبيعي إن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعده استثنائيه بينما الاتصالات النازله هي الاساسيه. (٢)

- حب العزله لدي الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيره خاصة بالعمل تكون بعيده عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه إن ينقل الانباء الساره وغير الساره بصوره دائمه. (٣)

الاتصال الأفقي :-

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد علي نفس المستوى الاداري كان يتصل مدير الانتاج بمدير التسويق بنية التنسيق والتكامل من الاتصالات ضرورة لزيادة درجه التنسيق بين مختلف الوحدات الاداريه في المنظمة .

كما إن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول علي مايلزم لأتخاذ قراراتهم بالاستناد إلي معلومات كافيه .

^١ / عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصره، مرجع سابق، (ص) ٢٢٤
^٢ / خليل محمد الشماع، مبادئ الاداره مع التركيز علي ادارة الاعمال، دار المسيره للنشر والتوزيع الاردن، ط١، ١٩٩٩، (ص) ٢٨٣
^٣ / محمد يسري ابراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الانساني، مرجع سابق، (ص) ١٨٧ - ١٨٨

ويمكن اجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي :-

- التنسيق للقيام بمهمه .

- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء ادارة أو ادارتين ليناقشو صراعا قد نشب بين اعضاء كل اداره أو بين ادارتين حيث إن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الادارات المختلفة ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما .^(١)

معوقات الاتصال الأفقي :-

بالرغم من هذه المزايا التي تنسم بها الاتصالات الأفقيه فان هنالك عدة معوقات تعوق ادائها الفعال .

(أ)- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلي الحد الذي يحول دون تحقيقها .

(ب)- إن هذهالاتصالات اذا ماتحقت لا يتم بالسرعه المطلوبه وذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغه في اطالة الاجراءات والتعقيدات .^(٢)

الاتصال المحوري :-

وينطاب عليه تسمية القطري أو المائل وكلها تصب في معني واحد والذي يتمثل في انها تنساب بين الأفراد في مستويات اداريه مختلفه ليس بينهم علاقة رسميه في المنظمة كان يتصل مدير الانتاج بأحد اقسام ادارة التسويق .

من كل ماعرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة وعليه فن اعطاء الاهتمام لكل نوع الاتصال الرسمي المذكوره سلفا يؤدي إلي تكوين انطباع جيد عند المرؤسين ويساعد علي سيرورة المعلومات داخل الاطر التنظيميه بشكل كافي وبصوره واضحه ومننظمه ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الاشكال من اجل ابداء اراهم في الاعمال التي يقومون بها وهذا مايساعد علي تنمية وزيادة الدوافع الداخليه للفاعلين والتي تعمل علي زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل .^(٣)

^١ / لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسيه والتربويه ، جامعة منتوري ، دار الهدي للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر ، ٢٠٠٦ ، (ص) ٢١١

^٢ / عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصره ، مرجع سابق ، (ص) ٢٢٥

^٣ / محمود سليمان العميان سلوك المستهلك مرجع سابق (ص) ٢٤٤

الاتصال التنظيمي الغير رسمي :-

تعريفه:-

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيميه محدد

وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسيا بالاتصالات الرسميه التي تحددتها ضوابط واجراءات رسميه محدد هو اتصال دائم الحركه والتجديد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعدد ومختلفه دون إن تحدد الاداره موضوعه أو طريقه أو تملك القدره علي السيطرة عليه سيطره تامه فاذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان اخر نظرا لارتباطه بالطبيعه البشريه بالبيئه الانسانيه حيث يتعزز كفته تماما .

اذا فلاتصالات التنظيميه غير الرسميه تحدث بطريقه غير مضبوطه وغير مقنعه وتكون شفويه غير مؤكده أو ملزمه ويظهر لنا جليا إن الاتصالات غير الرسميه قد برزت اهميتها علي اثر تجارب هاوثورون والافكار التي قدمها انصار مدرسه العلاقات الانسانيه اذ يؤكد علي الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيميه غير في انجاز اهداف المنظمه . (١)

دوافع وجود الاتصال الاغير رسمي :-

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمه يتصلون معا بطريقه غير رسميه مما يؤدي إلي ظهور ما يسمى بالتنظيم غير رسمي وهذه هي الدوافع :-

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها .
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونه لايتطور بشكل ملائم لظروف المنظمه .
- اتباع المنظمه لنمط القيادة الديكتاتوريه والمركزيه الذائده ومنع حرية التعبير والمشاركه للأفراد والعاملين .
- عدم توفر مبدأ العداله في المنظمه وظهور مايسمى بالأفراد الموالين والمقربين .
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسميه ويعود السبب في ذلك إلي غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين .

والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في :-

- اللقاءات العفويه بين زملاء العمل .

^١ / لو كيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مرجع سابق ، (ص) ٢٣٧

- الحوار المتبادل داخل المكاتب .

- الاتصال المباشر من شخص لآخر الذي ينقل بسرعة وبصفه سريه للمعلومات والتي تكون اقل امانه من الرسالة الاصليه فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الاحيان تتجاوز القنوات الرسميه لتوصيل المعلومه وتسلك بدلا من ذلك واحد أو اكثر من الطرق الغير رسميه فالالاتصال الغير رسمي اصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي حيث نجد تواجد الاتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائيه وعدم التنظيم والتسيير .^(١)

أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم :-

هنالك أساليب كثيره ومختلفه للاتصال لكن استعمال أي منها إلي الظروف المتاحة بالمنظمه والي التعامل السائد بها بالاضافه إلي نوعية الماده المنقوله ويتم تصنيف هذه الاساليب حسب الوسائل المستعمله في الاتصال وهي :-

الاتصال الشفوي ، الاتصال الكتابي ، الاتصال المصور

- الاتصال الكتابي :-

إن الاتصالات التي تتم بخصوص امور دائمه تحتاج إلي دقه في التنفيذ اذا تعلقت بموضوعات معقده كثيرة التفاصيل فانها تفرغ في صوره كتابيه والواقع إن الكلمه المكتوبه ما تزال لها سحرها لدي الموظفين ولهذا فان الادارات تلجا إلي الوثائق المكتوبه بكثره وتاخذ الاتصالات المكتوبه صورا عديده مثل المذكرات ، الخطابات ، المنشورات ، اللوائح ، التعليمات والوامر الفرديه.^(٢)

طرق الاتصال الكتابي :-

- التقارير :-

يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصه بنوع معين أو مشكله عرض تحليلها بطريقه متسلسله مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التواصل اليها بالبحث والتحليل .

للتقارير أهمية خاصة بالنسبه للاداره وهذه التقارير قد تكون موجهه بمعني انها وضعت بناء علي توجيه أو طلب معين من الرئاسه اما التقارير غير الموجهه فهي التي توضع لمجرد الرغبه في توصيل معلومات معينه إلي مختلف الادارات والافراد دون إن تكون هذه التقارير مطلوبه بواسطه جهه معينه بالذات وهذا لا يمنع إن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الادارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهه من المعلومات والبيانات

^١ / محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، مرجع سابق (ص) ٢٥٠
^٢ / سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الاداره العامه مطبعة جامعة عين شمس ، ط ١ ، ١٩٨٧ ، (ص) ٢٧١

تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل.^(١)

النشرات الدورية والخاصة :-

و تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامه والاجتماعيه للمنشأه وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسه ونشاطها وتاريخ الانشاء وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصه بالمعلمين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفه

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسه من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة

- نشرات خارجيه تعبر عن نشاط المنظمه واهدافها للمعلمين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي .

الكتيبات والدليل :-

وتعد الكتيبات احدي وسائل الاتصال الجمعي وهي صوره مصغره للكتاب وتعد بطريقه سهله ومبسطة واخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور السهدف ولا بد ان يتناول الكتيب موضوعا واحد أو بكامل تفاعله

الشكاوى :-

وتعتبر من الوسائل الاتصاليه الهامه بالنسبه للمنظمات وتساعد العاملين ان يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصه للشكاوي

وتعد هذه الوسيله ذات اهميه خاصه للاداره حيث انها تجعلها علي علم بظروف وبيئه العمل الواقعيه ومقترحات اصحاب الخبره في ضوء الخبره الميدانيه مما يجعلها ان تتبنى بعض الاقتراحات الجاده في تحسين الجوده ورفع الكفاءه الانتاجيه وانجاز الاعمال. ^(٢)

ملصقات الحائط :-

تم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسه أو داخل الورشات و تحتوي علي قسمين القسم الأول للتعليمات الدائمه و الاخر للملاحظه الجديده أو التعليمات المؤقته و التي تبقي معلقه مدة ٨ ايام تقريبا و هذه التعليمات هي عباره عن اخبار و ارشادات توضح اجراءات تتعلق بالعمل

مزايا الاتصال الكتابي :-

- امكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبه حتي يمكن الرجوع اليها كلما اقتضأ الأمر بذلك

^١ / عبد الغفور يونس ، تنظيم ادارت الاعمال ، دار النهضه العربيه للطباعه والنشر بيروت ، ١٩٦١ ، (ص) ١٤٣
^٢ / محمد يسري ابراهيم دعيس ، الاتصال والسلوك الانساني ، مرجع سابق (ص) ٢٦٦

- تتضمن بدقه اكثر في التعبير مقارنه بالاتصال الشفهي

- حمايه المعلومات المراد نقلها من الاضافه أو الحذف و التخزين بدرجة اكبر من الاتصال الشفهي

- يعتبر وسيله اقتصاديه من حيث وقت الاداره و توفير الاموال و الجهد

- امكانية شرح المعلومات المتضمنه في التقارير بأكثر من طريقه و تقديم كافه التفاصيل و استخدام الاحصاءات أي المعلومات الكميه التي قد تخدم المعلومات الكيفيه و تعززها

- امكنيه الاتصال بعدد كبير من الأفراد

- توثيق عمليات الاتصال

- امكاني متابعه الاتصال

- معوقات الاتصال الكتابي :-

- إن عمليه اعدادها و صياغتها تأخذ جهدا كبيرا و كثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلي عدم فهم المستلم مغذى الرسالة

- تحتاج إلي نفقات كبيره في التخزين و الحمايه

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائيه و التي تقتضي سرعه ابلاغ المعلومات إلي العاملين أو الرئيس الاداري. (١)

الاتصال الشفوي :-

يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المرسل اليه و يعتمد علي الوسائل المباشره للاتصال وجه لوجه بين المرسل و المتلقي عن طريق الكلمه المنطوقه ، بما يتيح الفرصه لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف علي وجهات نظر مستقبل الرسالة و موقعه و استجابات و اتجاهاته كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة

طرق الاتصال الشفوي :-

***الاجتماعات :-**

وتعد هذه الوسيله من الوسائل الهامه في الاتصالات الشفهيه بين الاداره و العاملين في المنظمه و تلجا اليها الاداره عند الرغبه في مناقشتها بصوره جماعيه أو اعلانها علي الملأ و في وقت واحد يتم ذلك في حالة الاعلان أو إجراء تعديلات علي العمل في اقسامها المختلفه .

١ / محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، مرجع سابق (ص) ٢٤٥

الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر :-

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجه لوجه ما بين المرسل و المستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس و المرؤوس أو بواسطة التلفزيون مثلا وهذا يفسح المجال للمناقشه و تفهم الرسالة بصورة اوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسيه و حركات جسميه و الوقوف علي ردة فعل المستقبل بالاضافه إلي رفع الروح المعنويه لدي المرؤسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم و بين رؤسائهم..^(١)

مزايا الاتصال الشفوي :-

- يتميز بأنه اكثر سهوله واكثر يسرا واقناعا ويفيد الحصول علي الاستجابه الشفويه وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع .
- تقوي الروابط وتهييء المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقه وأمانه .
- يحافظ علي قدر كبير من السريه ويتم العمل به في الحالات التي يخشي إن تتسرب المعلومات للاطراف الاخرى لو تم الاخذ بأسلوب الكتابه.^(٢)

عيوب الاتصال الشفوي :-

- يعاب عن هذه المناقشات الشفهييه أنها لاتسجل غالبا مما يهييء الفرصه للخلاف كما انها لاتكفل فهمها موحدا لجميع المسائل فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءله علي وجه معين ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها ما يؤدي إلي التضارب في التنفيذ ولهذا فان الكثير من اللجان تحرص علي أن تسجل اجتماعاتها في محاضره منتظمه يسهل الرجوع اليها عند الحاجة منعا للخطا والنسيان واختلاف التأويل
- صعوبة استخدامه مع الاعداد الكبيرة .
- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الاقسام المتعدده والمستويات الاداريه المختلفه.^(٣)

الاتصالات المرزاه والمصوره :-

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الالوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين علي ماترمي اليه الاساليب المستعمله وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزاه في الاتصالات المصوره والملونه فيمكن إن تمثل اسلوبا في الاتصالات التعليميه كوسائل الايضاح للطلبه المبتدئين.^(٤)

^١ / محمد يسري ابراهيم دعيس ، الاتصال و السلوك الانساني ، مرجع سابق (ص)

^٢ / طارق المجنوب ، الاداره العامه العمليه الاداريه والوظيفيه العامه والاصلاح ، الدار الجامعيه للطباعه والنشر ببيروت ، (ص) ٥٢٢ - ٥٢١

^٣ / سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الاداره العامه ، مرجع سابق ، (ص) ٢٧٠

^٤ / عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصره ، مرجع سابق ، (ص) ٢٢٨

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول : مفهوم الموارد البشرية

المبحث الثالث : مفهوم تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني : مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

المبحث الأول

مفهوم الموارد البشرية

مقدمه:-

تلعب الموارد البشرية دورا هام ورئيسي في التنمية البشرية يمثل الاستثمار فيما أعلي عناصر الاستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا علي عناصر الثروه الاخرى وكفاءة توظيفها وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيويه وفعاليه كل الثروات وعليه يتوقف الكفاء والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملاحمها وتفوقها

فالعنصر البشري هو جميع العاملين بالمنشأه علي مختلف تخصصاتهم الفنيه والعلميه والاداريه سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات .

ادارة الموارد البشرية هي الاداره الخاصه بأسستقطاب وأختيار تطوير،تنظيم،تقييم،مكافأه،وادارة أعضاءالمنظمه من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيميه وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية ونتاجية العاملين .

لذا تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للادارة الحديثه لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعذد مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسه وتجعلها وسيله البقاء والدمويه في النشاط والنجاح لذا لاتوجد مؤسسه ناجحه دون موارد بشريه.

أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية:-

قبل التطرق لمفهوم ادارة الموارد البشرية نقدم بعض المفاهيم المرتبطه بها:-

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسه اذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءه وفعاليه وبالتالي تحقيق الاهداف المسطره هذا مايمكن ترجمته في سعيها إلي أكتساب أفضلها حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصه بالموارد البشرية فيما يلي:-

١- مجموعه من الأفراد المشاركه في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسه.(^١)

- تلك الجماعات من الأفراد القادرين علي اداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث يتعين إن تتكامل وتتفاعل قدره مع الرغبه في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفاده الفاعله لهذه الموارد عندما تتوفر نظام تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانه.(^٢)

^١ / حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشريه من منظور استراتيجي، دار النهضة العربيه ، بيروت (ط) ١ ٢٠٠٢ (ص) ١٨
^٢ / مدحت محمد أبو النصر ادارة وتنمية الموارد البشريه ،مجموعه النيل العربيه ، القاهره (ط) ١ ٢٠٠٧ (ص) ٣١

- جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤسين الذين جرى توظيف فيها الأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظله هي ثقافتها التنظيميه التي توضح وتوحد انماضهم السلوكيه ومجموعة من الخطط والانظمه والسياسات والاجراءات التي تنظم اداء مهامهم وتنفيذها لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها واهداف استراتيجيتها المستقبلية .

وعليه فان الموارد البشرية تتشكل في القوى العامله التي تنتمي للمؤسسة حامله مسؤولية تعبئة وتسير باقي الموارد فيها بكفاءه وفعاليه من خلال النقاط التاليه :-

- يكون لدى الدوله عموما والمؤسسة خصوصا استقلال ونفوذ في الظهور القوي لمصطلح الميزه التنافسيه للموارد البشرية .

- تعظيم الموارد البشرية القيمه المضاف اذا ماتم العمل علي تنميتها وتطورها لتواكب وتوائم التغيرات الحاصله .

- أستقطاب الموارد البشرية والكفاءات المبتكره والمبدعه اصبح محور الصراع العالمي.(^١)

تعريف ادارة الموارد البشرية :-

يعد مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم الهامه التي عرفتها المؤسسات المعاصره والتي مارست ماضامينها المرتبطه اساسا بقضايا الموارد البشرية هذه الخبره (الموارد البشرية) التي تعد أحد أهم عوامل ومقومات نجاحها حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح ادارة الموارد البشرية بأختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراستهم كل حسب وجهة نظره نقدم فيما يلي بعض أهم تعاريف ادارة الموارد البشرية :-

- مجموعه من البرامج والوظائف والانشطه المصممه لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة.(^٢)

- اداره ووظيفه اساسيه في المنظمات تعمل علي تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجيه تشتمل علي مجموعه من السياسات والممارسات المتعدده بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجيه المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.(^٣)

- النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والاجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير

^١ / عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشريه المعاصره ،دار وائل للنشر عمان (ط) ٢٠٠٥ (ص) ١١
^٢ / علي غربي وآخرون ،تنمية الموارد البشريه ،دار الهدى للطباعه والنشر والتوزيع الجزائر - قسنطينه ٢٠٠٢ (ص) ١٧
^٣ / عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره (ص) ١٤

الخدمات الصحيحة والاجتماعيه وصولا إلي الاحاله إلي المعاش بهدف تحقيق أهداف المؤسسه والعاملين بها والمجتمع .

- مجموعه الانشطه التي تسمح للمؤسسه بتوفير موارد بشريه تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع .

وعليه فان الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسه من القوى العامله والحفاظ عليها وحيث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك فتشكل بذلك يدا عامله محفزه راضيه ومنتجه اما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الامثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيميه بالمؤسسه.(^١)

ادارة الموارد البشرية هي احدي الوظائف أو الادارات الاساسيه والرئيسيه في كافة أنواع المنظمات ،محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل مايتعلق بها من أمور وظيفيه منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعه انتهاء خدمتها وعملها فيها وتؤدي هذه الاداره rumanresourcemanag ment التي يرمز لها بالحروف (hrm) مجموعه من الانشطه (وظائف ،مهام) والممارسات المتنوعه المتعلقة بالموارد البشري وذلك في ظل أستراتيجية خاصة بها نابعه وتخدم رساله واستراتيجية المنظمة وتشمل هذه الانشطه والممارسات علي مجموعه واسعه من الوظائف والمهام وتختص جميعها بجوانب هامه تشتمل علي ابعاد تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبه والوقت المطلوب وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية واهدافها ثم العمل علي تدريب وتنمية موارد المنظمة البشرية وتوفير شروط توظف عادله لها ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب يساعدها علي اداء المطلوب منها بمستوي عالي من الفاعليه وتشتمل نشاطات ادارة الموارد البشرية علي ابعاد هامه اخرى هي تحفيز هذه الموارد ومساعدتها علي تحقيق اهدافها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التكامل والتوفيق بين اهدافها واهداف المنظمة كما تشتمل نشاطات ادارة الموارد البشرية علي مسألة توفير السلامه والصحه في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها وكذلك توفير الامن والاستقرار الوظيفي لها ولعل من أهم ماتقوم به هذه الاداره هو جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا يعمل بفاعليه تنظيميه عاليه المستوي وبشكل منسق مع استراتيجيتها من اجل انجازها وفق المطلوب ويمكن القول أخيرا أن ادارة الموارد البشرية تمثل ادارته ووظيفته اساسيه في المنظمات تعمل علي تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجيه تشتمل علي مجموعه من السياسات والممارسات المتعدده بشكل يتوافق مع استراتيجيه المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.(^٢)

^١ / مدحت محمد أبو النصر ،مرجع سبق ذكره (ص) ٦٢

^٢ / عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية المعاصره بعد استراتيجي ،عمان دار وائل للنشر (ط) ٢٠٠٥ (ص) ١٣-١٤

اما أهم أسباب الاهتمام الواسع والملحوظ بإدارة الموارد البشرية فتتمثل في :-

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد علي ظهور التنظيمات العماليه المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الاداره والموارد البشرية مما أدى إلي الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسه .

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافه أمام العاملين مما أدى إلي زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي هذا خلق الحاجة إلي وجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية ووسائل حديثه للتعامل مع النوعيات الحديثه من الموارد البشرية .

- زيادة الدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بأصدار قوانين وتشريعات عماليه مما أدى إلي ضرورة وجود ادارة متخصصة تحافظ علي تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسه في مشاكل مع الحكومه .

- ظهور النقابات والمنظمات العماليه التي تدفع عن الموارد البشرية مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الاداره بالمنظمات .(١)

ثانيا:- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :-

أن الصورة التي ظهرت بها ادارة الموارد البشرية اليوم انما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل أقتصادييه الاجتماعيه والثقافية والاداريه فهي ليست وليدة الساعه وانما مرت بعدة مراحل تاريخيه عكست صيغ العلاقة بين الاداره العليا والعاملين حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل الا أن المضمون موحدنا نقدمها موجزه فيما يلي :-

- مرحلة ما قبل الثروه الصناعيه :-

تميزه الفتره ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالانتاج اليدوي حيث لم تحدد هذه المرحله شروط وأنظمه العمل والعمال بل ركزت علي النتاج وكيفية زيادته اذ كان ينظر للعامل علي أنه ممتلكات صاحب العمل ثم ما لبث أن ظهور بعد نظام الرق هذا النظام نظام الصناعه المنزليه واصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمه بعدها جاء نظام الاقطاع في الريف والطوائف في المدن وجسد أول وجود طبقتين ،الملاك والعبيد (يفلحون الارض) وتميز الاخرون بوجود صناعه كونت طائفه لها قانونها الذي يوضع شروط الدخول للمهنه وأجور حيث مثل هذا النظام أحتكارا للصناعه أو الحرفه.(٢)

^١ / محمد أحمد عبد النبي ، ادارة الموارد البشريه زمزم للنشر والتوزيع عمان (ط) ١ ٢٠١٠ (ص) ٢٢
^٢ / نادر أحمد أبوشيخه ، ادارة الموارد البشريه - اطار نظري وحالات عمليه ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان (ط) ١ ٢٠١٠ (ص) ٢٧

- مرحلة الثروه الصناعيه :-

ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر ١٧٥٠م حيث غلبت العنصر الالي علي العنصر البشري واغفلت حاجات وحوافذ العمال اين وجود العمال انفسهم ضعفاء امام ارباب العمل فاقتنار العمال للامان وستغلالهم من قبل ارباب العمل واعتبارهم كالات ساهم في تنظيم صفوفهم ففي حوالي منتصف القرن ١٩ اوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة حيث استخدمت كافة الاساليب المتاحة امامها وفي مقدمتها الاضرار مما اجبر ارباب العمل علي التفاوض معها نتج عن هذه التفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال هذا ماعدذ دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطور قوتها لتخدم الصالح العام.(١)

بعد هذه المرحله جاء رواد ومدارس الاداره والذين كان لهم دورا في احداث تأثيرات عميقه علي ادارة الأفراد وفق مراحل زمنية متتاليه تقدمها فيمايلي :-

- مرحلة القرن العشرين :-

شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الاثر الواضح علي ادارة الموارد البشرية من ابرذها ظهور بعض المدارس التي كان لها اسهامات هامه في الوصول التدريجي إلي رسم معالم واضحه وأهميه صريحه لادارة الموارد البشرية في المؤسسات علي اختلافها تمثلت هذه المدارس في :-

- مدرسة الاداره العالميه (١٨٥٦ - ١٩١٥) :-

من ابرذ الامور التي ساهمت في تطوير ادارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الاداره العلميه التي تزعمها (فردريك تايلور) فقد أعطت حركه الاداره العلميه تطورا محددًا بين العاملين وارباب العمل من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الاعمال وأختيار الإنسان الافضل للعمل واستخدام دراسه الحركه والزمن.(٢)

- مدرسة العلاقات الانسانيه (١٩٢٧ - ١٩٣٢) :-

لقد ظهرت حركة العلاقات الانسانيه سنة (١٩٢٧) بزعامه (التون مايو) التي أعتقدت إن انتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل الماديه بل ايضا بالاهتمام بالعاملين لقد ركزت هذه الدراسة علي ارتباط الروح المعنويه للعاملين بانتاجيتهم وأهميه الحوافز المعنويه إلي جانب الماديه.(٣)

- مدرسة العلوم السلوكيه (١٩٣٠ - ١٩٦٦) :-

^١ مؤيد سعيد السالم ، ادارة البشريه ، مدخل استراتيجي - دار اثراء للنشر عمان (ط) ١ ٢٠٠٩ (ص) ٣٥ /
^٢ مؤيد سعيد السالم ، ادارة الموارد البشريه مدخل استراتيجي دار اثراء للنشر والتوزيع (ط) ١ عمان ٢٠٠٩ (ص) ٣٥ /
^٣ محفوظ جوده واخرون ،منظمات الاعمال ،المفاهيم والوظائف دار وائل للنشر والتوزيع عمان (ط) ٢ ٢٠٠٨ (ص) ١٥٨

تعتبر هذه المدرسه امتدادا لمدرسه العلاقات الانسانيه حيث طورت ممارستها ادارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكيه.(^١)

مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد وعشرين:-

شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينات والثمانينات إلي يومنا هذا تطورات واضحة وهامه في ادارة الموارد البشرية نتيجة للتغيرات التي شهدها العالم ولايزال تتمثل في :-

- ظهور العولمه
- شدة المنافسة
- الطلب المتغير علي الجوده من قبل العملاء
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعه
- تحديات البيئه الاجتماعيه والثقافيه مثل حماية البيئه من التلوث قبول المسؤليه الجماعيه كواقع ملموس
- ديناميكية البيئه الأقتصادي، الاجتماعي، الثقافي.(^٢)
- هذه المتغيرات والتحديات وغيرها جعلت ادارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير نذكر اهمها في جملة النقاط المواليه:-
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساومه في العمل والضمان الاجتماعي والتعاقد
- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحيه والامن الصحي
- التركيز علي الحاجات والدوافع الذاتيه للعاملين في مجال العمل
- زيادة الاهتمام بالجوانب العلميه المتعلقة بالاداء
- التركيز علي جودة الحياء المرتبطه بالعاملين وبرز فلسفة ادارة الجوده الشامله
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين التي تشكل احدي اهم الافرازات الفكرية والفلسفيه للتعامل مع القوى البشرية.(^٣)

^١ / نفس المرجع ، (ص) ١٥٩

^٢ / خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشه ادارة الموارد البشريه دار الميسره للنشر والتوزيع عمان ، (ط) ١ ، ٢٠٠٧ ، (ص) ٢٣

^٣ / نفس المرجع ، (ص) ٢٤

أهداف ادارة الموارد البشرية:-

أن اهداف ادارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة ايضا وعند ما نحلل أهداف المنظمات بصفه عامه نجدها تتطوى تحت هدفين أساسيين هما الكفاءة والعداله حيث تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الانتاجيه ومخرجاتها وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين .

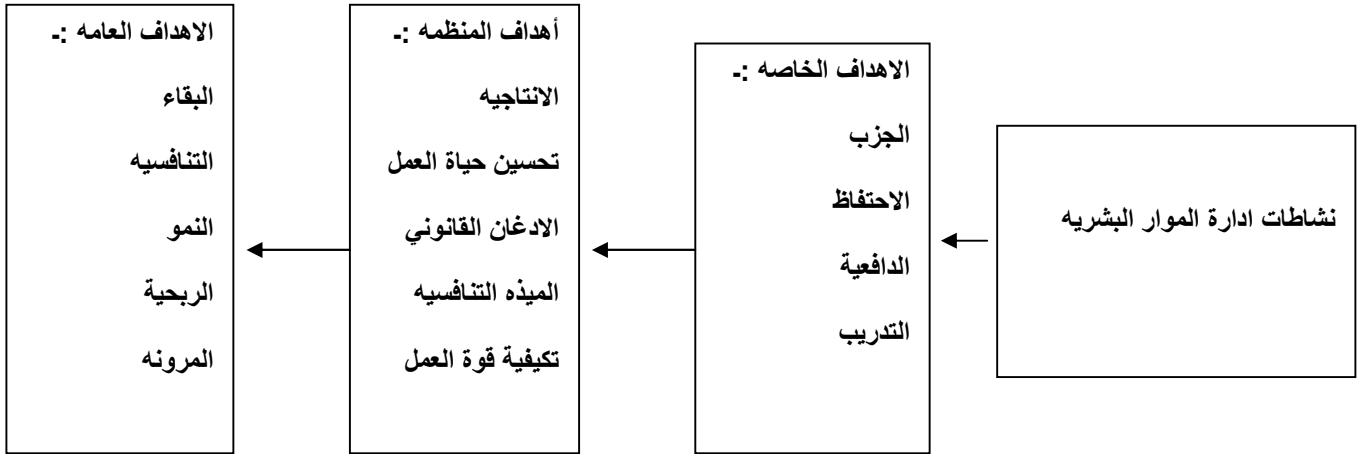
وفي ضوء هذين الهدفين الاساسيين للمنظمات (الكفاءة،العداله) يمكن بلورة أهداف ادارة الموارد البشرية علي النحو التالي:-

- الحصول علي الأفراد الكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و اقل التكاليف .

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج السلع أو الخدمات .

- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة علي رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجيه والاداريه في البيئه.(¹)



(٢)

¹ / محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الابيج ، ادارة الموارد البشريه في ظل استخدام الاساليب العلميه الحديثه ، دار الرضوان للنشر والتوزيع عمان ، (ط) ١ ، ٢٠١٤م - ١٤٣٥هـ ، (ص) ٤٤
^٢ / خالد عبدالرحيم مطر الهيتي ، ادارة الموارد البشريه مدخل استراتيجي دار وائل للنشر (ط) ١ ٢٠٠٥ (ص) ٣٤

أهمية ادارة الموارد البشرية :-

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفه مساعده علي تحقيق الوظائف المرتبطه بنشاط المنظمة .
- تساعد علي تحقيق الأهداف الاستراتيجيه بفضل تعظيم الاستفاده من الكفاءه المتوفره في المنظمة .
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها وحل المشاكل التي تنشأ فيها بينهم من جهه وبين الادارات المختلفه في المنظمة من جهه أخرى.
- تقوم ادارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنويه واستقرارهم الوظيفي وزيادة انتاجهم .
- إن وجود خبرات متخصصه في ادارة الموارد البشرية القادره والمؤهله علي استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغره ثم الحفاظ علي هذه العناصر سيؤدي من انتاجية المنظمة ويعتد من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل .
- إن الاداره الناجحه للموارد البشرية توفر علي المنشآت تكاليف باهظه قد يلجأ اليها العاملون لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو الترقيات .
- إن قدرة المؤسسه علي توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برنامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلي بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك علي رضاهم الوظيفي وهذا سيؤدي من انتاجيتهم ثم زيادة فاعلية المنظمة ككل. (١)

^١ / هيثم علي حجازي وشوقي جواد ، وظائف المنظمات دار الاهلية للنشر والتوزيع، (ص) ٧٠

وظائف الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأهداف:-

الوظائف	مسميات الوظائف وفق أهدافها
تحليل العمل تخطيط القوة البشرية البحث في القوة البشرية الاختيار ثم التوظيف	وظائف خاصة بأجتذاب القوة البشرية
العلاقات الانسانية التعاقد السلوكي السلامه والصحه المهنية الامن الاقتصادي	وظائف لها علاقة بالحفاظ علي القوة البشرية
تقييم الأداء التدريب ، التعليم ،التطوير، والابداع برنامج ادارة المسار الوظيفي	وظائف لها علاقة بتطوير القوة البشرية

(١)

^١ / محفوظ جوده واخرون ، مرجع سبق ذكره (ص) ١٥٤ - ١٥٥

وظائف الموارد البشرية وفق الأقسام:-

الوظائف	الأقسام
مسك سجلات وبيانات خاصة بالتوظيف وضع وتصميم استقطاب القوه العامله ادارة شؤون الترفيه والنقل الإشراف علي النظام التأديبي الإشراف علي التقييم الدوري والسنوي التأكد من تطبيق الانظمه في التعيين والترقيه والمكافأه إجراء الاجازات والاستقالات ونهاية خدمه	قسم التوظيف
دراسة الشكاوى والتظلمات المقدمه من العاملين إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات التفاوض مع النقابات للوصول إلي تسويه مرضيه	قسم علاقات العاملين
دراسة الحاجات الفعلية للتدريب تصميم البرامج التدريبيه إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز وضع ميزانيه سويه للتدريب	قسم التدريب
أقتراح وسائل واجراءات الصحة والامن والسلامه الاستعانه بالخبراء والمدراء في تصميم البرامج الخاصه بالسلامه الإشراف علي تدريب العاملين بهذا المجال مراقبة برامج الصحة والسلامه واعداد التقارير لذلك تطوير برامج الصحة والسلامه	وحدة الصحة والسلامه
ادارة مسح للاجور السائده في سوق العماله ادارة دراسه لاتجاهات العاملين ادارة دراسة احصائه ضرورية عن العاملين اقتراح أنظمة وقوانين وتعديلات خاصة بالعاملين	قسم البحوث

(١)

^١ / محفوظ جوده ، مرجع سابق (ص) ١٥٥ - ١٥٦

المبحث الثاني

مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

مفهوم التخطيط :-

ورد بشأن التخطيط عدة مفاهيم منها:-

عرفه واتسون ، مجموعة جهود واعية ومستمره تبذل من قبل حكومة مالزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب علي الاجراءات المؤسسية التي من شأنها إن تقف عائقا في وجه الهدف.(^١)

عرفه كين ، هو اختيار من بين مسارات بديله للتصرف في المستقبل للمشروع ككل و لكل من اقسامه .

ويرى المفكر ريكليف إن يرتكز التخطيط علي خمسة مكونات :-

- الغايات في تحديد الأهداف

- الموارد تحديد أنواع ومبالغ الموارد الضرورية وكذلك الاساليب التي تسمح بشأنها أو تحصيلها .

- الوسائل هي اختيار السياسات برامج طرق ووسائل.

- التطبيق وهو اتخاذ القرار وكيفية تنظيمها من اجل التسير الجيد للخطة المقدره.

- المراقبه تسمح بالكشف عن الاخطاء والوسيله لتصحيحه.(^٢)

وبذلك فالتخطيط بالنسبه لأي تنظيم يعني اسلوب يساعد في تحقيق استخدام فعال وأمثل للموارد البشرية والامكانيات أو الموارد الماديه المتاحه من اجل تحقيق اهداف منشوده .

وعد اعطيت عدة تعريفات للتخطيط وسيتم التعرف للبعض منها كمحاوله للوصول إلي التعريف العام :-

((هو الوظيفة الاولي للاداره وهي تقوم علي عملية الاختيار بين البدائل لاجراءات العمل للمؤسسه ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها)).(^٣)

معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الاداريه الاخرى حيث أنها تقوم علي عملية الاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعه من البدائل .

^١ / عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علميه، عمان دار الصفاء للنشر ، (ط) ١ ، (ص) ٢٨

^٢ / ناصر دادي عدون، الاداره والتخطيط الستراتيجي ديوان مطبوعات الجامعه ٢٠٠١ (ص) ٥٥

^٣ / عبدالقار حنفي ، التنظيم وادارة الاعمال الاسكندريه ، الدار الجامعيه ، ١٩٩٨ ، (ص) ٣٣٧

عرفه فايل بأنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتحلى في قدره علي التنبؤ بالمستقبل والتحضير له باعداد الخطه المناسبه.

من هذا التعرف أتضح إن التخطيط يقوم علي عملية التفكير والتقدير والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضع الخطط لها يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيره.^(١)

هو الاسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والماديه وأستخدامها بطريقه علميه وعمليه وانسانيه لسد احتياجات المؤسسه.^(٢)

اتضح من هذا التعريف هو أسلوب علمي يتم علي اساس الموارد اللازمه لعملية الانتاج وتنظيم الموارد الماليه وأستخدامها بأحسن الطرق بوضع خطه شامله .

ويرى المفكر جورج تيري هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الانظمه المقترحه التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشوده .

من هذا التعريف يتضح إن التخطيط يرتبط بالحقائق وذلك عن طريق الاختيار والانتقاء وكذلك وضع سياسات والاجراءات والخطط الازمه لتحقيق النتائج والاهداف التي تسعى المؤسسه لتحقيقها .

عرفها بيرجيرون تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوه ووسائل الاكثر ملائمه لتحقيق هذه الأهداف .^(٣)

هذا التعريف بين أن التخطيط يمكن من تحديد الأهداف ووسائل المناسبه لتحقيقها .

من هذا التعاريف السابقه يمكن تعريف التخطيط علي أنه الوظيفه الاولى الاداريه والتي تعتمد عليها الوظائف فهو التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين .

أنواع التخطيط :-

ينقسم التخطيط إلي ثلاثه أنواع هي :-

(أ)- التخطيط طويل المدى :-

هو التخطيط الذي يغطي فتره زمنيه اكثر من خمس سنوات ويشرك فيه كل المدراء حيث يركز كل الميادين في الوُسسه.

^١ / محمد رفيق الطيب ، مدخل لتفسير اساسيات ووظائف تقنيات ، الجزائر ديوان الوطني للمطبوعات الجامعيه ١٩٩٥ (ص) ١٩

^٢ / حسين عمر ، التنميه والتخطيط الاقتصادي ، الكويت ديوان المطبوعات الجامعيه (ص) ٨٠

^٣ / عبد الغفور يونس ، تنظيم ادارة الاعمال ، ليبيا مجموعة النيل العربيه ، ١٩٩٩ ، (ص) ١٠٦

كما أنه يحدد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئته المنظمة فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة.^(١)

(ب)- التخطيط متوسط المدى :-

هو التخطيط الذي يغطي فتره زمنيه اقل من خمس سنوات ويقوم به افراد الاداره الوسطى حيث انه عباره عن وسيله لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط والاجل يهدف إلي مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسه ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها اذ يتميز بالمرونه في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الاداره الوسطى وتأثيره متوسط المدى.^(٢)

(ج)- التخطيط قصير المدى :-

هو التخطيط الذي يغطي فتره اقل من حيث انه يحتوي علي خطط تفصيليه من التخطيط طويل المدى لغرض حل المشاكل حين حدوثها .

وتختص به الاداره الدنيا ويتم فيها تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للانشطه المتكرره في المؤسسه والقابله للقياس وهذا في شكل تنبؤات وتوضح الخطط التشغيليه في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقه واضحه وقد تكون هذه الموازنات شهريه أو اسبوعيه أو يومية وبالتالي يعمل علي تقييم مدى تنفيذ خطه النوعيين السابقين في شكل أرقام وقيم.

كما يقسم التخطيط حسب الوظيفة انطلاقا من أن المؤسسه تشتمل علي نشاطات متعلقه بطبيعة عملها واهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها وهي الانتاج ، البيع ، الماليه ، التموين.^(٣)

(أ)- تخطيط الانتاج:-

يعرف بأنه القيام بالتنبؤ لوضع خطه تتضمن خطوات تتابع العمليه الانتاجيه بالطريقه التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخططه .

أذن تخطيط الانتاج هو عمليه تنبؤ بجميع مراحل الانتاج واحتياجاتها للوصول إلي الأهداف المسطره.

^١ / محمد سعيد عبد الفتاح ، الاداره العامه ، الدار الجامعيه ١٩٩٦ ، (ص) ٢٤٨

^٢ / محمد فريد ، مبادئ الاداره، الاسكندريه الدار الجامعيه ٢٠٠ ، (ص) ١٧٢

^٣ / ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسه ، الجزائر دار المحمديه العامه ، ١٩٩٨ ، (ص) ٢٥٤ - ٢٥٦

(ب)- التخطيط المالي :-

ويهتم بكيفية الحصول علي الاموال من عدة جهات بأقل جهد

(ج)- التخطيط للبيع :-

تقوم المؤسسه بالتخطيط للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلي افضل طريقه لتصريف السلع التي انتجتها حيث تقوم بدارسه اهم نقاط البيع واهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفه .

(د)- تخطيط التمويين :-

هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة وذلك في ضوء امكانياتها .

أهمية ومميزات التخطيط :-

- التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكيد ، يجب علي كل المؤسسات إن تخطط وذلك من اجل الوصول إلي غاياتها واهدافها وكلما توغل الإنسان في تقدير احداث المستقبل زادت امكانية الشك وعدم التأكد .

- التخطيط يركز الانتباه علي اهداف المؤسسة ، يركز علي انجاز الاحداث التي تسعى اليها المؤسسة ووضع خطه مناسبه لهذه الأهداف فواضعو الخطط يكونو مجبرين علي التفكير دائما في الأهداف المنشوده . (١)

- التخطيط يوفر النفقات :-

إن عملية التخطيط تركز اساسا علي الاستخدام الامثل للوسائل الماديه والماليه والبشريه بأكفاً الطرق لتحقيق اهداف المؤسسة وذلك إلي تخفيف التكاليف .

- التخطيط اساس الرغابة :-

أي لايمكن الفصل بين التخطيط والرغابه معنى هذا إن المدير لايمكنه مراقبه أي عمل مالم يكن هنالك برنامج تخطيط لهذا العمل فعليه المراقبه تصبح بلا فائده دون مخططات .

- التخطيط يقلص من المخاطر :-

بما إن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلي المستقبل لذا فان التخطيط القائم علي اساس عملية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه المجهودات نحو

^١ / عبد الغفار حنفي ، أساسيات التنظيم ودارة الاعمال الاسكندريه الدار الجامعيه ، ١٩٩٧ ، (ص) ٢١٧

تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة اذا كان هذا المستقبل غير محدد العالم.^(١)

- تحقيق العمل المتكامل لجميع اجزاء المؤسسه :-

فالتخطيط يسمح للاداره بالاطلاع علي الاجزاء المختلفة في المؤسسه وتحقيق التكامل بين هذه الاجزاء والعمل علي التنسيق بينها فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئه عن طريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الازمات التي تعترض عمل الاداره .

- ساعد علي التخلص من الأسباب والمشاكل والتأكيد علي الأهداف البعيده .

- يساعد التخطيط في عملية الاتصال :-

حيث يعمل علي ايجاد القنوات الاتصاليه المتعدده في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم أي إن كل مركز في الاداره مسؤول عن تنفيذ الخطه يكون مسؤول عن أي انحراف حتي يمكن محاسبة المسؤولين عنها.^(٢)

مفهوم تخطيط الموارد البشرية :-

بعدها تم التطرق إلي تعريف التخطيط بصفه عامه يتم التركيز علي التخطيط في ادارة الموارد البشرية والذي يعد من أهم الوظائف الاداريه فيها وقد تعددت التعاريف المقدمه بشأنه ومنها :-

عرفه الدكتور سليمان الطماوي بأنه التبير الذي يرمي إلي مواجهة المستقبل بخطط منظمه سلفا لتحقيق أهداف محدد وكذلك هو التحديد المدرك للنواحي الاعمال التي تحقق أهداف محدد سلفا .^(٣)

عرفه الدكتور ابراهيم درويش نشاط يتعلق بالمستقبل والاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبقه فيه وذلك طبعاً في إطار البدائل الممكنه التي يجب تقسيمها لاختيار البديل الاسلام والوسيله التي تحققه .

عرفه الاستاذ هنري فايول التنبؤ للمستقبل والاستعداد أي يقصد عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمي والكيفيه من الأفراد المؤهلين بالوظائف الازمه للاجابه عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن إن تكون قصيره .

^١ / عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق (ص) ٢١٩

^٢ / ناصر دادي عدون ، مرجع سابق (ص) ٢٧٥

^٣ / عبدالغفار حنفي ، أساسيات التنظيم وادارة الاعمال ، مرجع سابق (ص) ٢١٧

والتخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل نقصد التعرف علي المشكلات والاستعداد لحلها وهو قائم علي بدائل متعددة. (١)

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين علي القيام بكفاءه وبفاعليه بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بانجاز أهدافها الكلية ويعرف كذلك بأنه عملية لتنبؤ بعدد ونوعية العاملين الأزمين للعمل. (٢)

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هو مقابله بين العرض والطلب فالعرض يمثل احتياجات المنظمة من القوي العاملة من خلال فترة التخطيط فيعتمد هذا علي ظروف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كميات الإنتاج والتغير في تكنولوجيا الإنتاج والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة فأى تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العماله. (٣)

نستخلص من جميع التعاريف السابقه أنها تلتقي حول تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية الأزمه للمؤسسه وتحديد احتياجات المؤسسه من الموارد البشرية للفترة القادمه .

كما يجب التوضيح إن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد إن تكون في إطار التخطيط الشامل لأهداف وعمليات المؤسسه ككل ويتضح أيضا إن التخطيط يعني التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف مرسومه وهو من يقوم علي عنصرين أساسين أولهما هو التنبؤ بالمستقبل ويعتبر جوهر عملية التخطيط والركيزه الأوليه التي تقوم عليها فالخطه تبدأ بالاعتماد علي التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطه تحقيقها في المستقبل والتخطيط كما يقول دوركي لايعني التحكم الذهني في المستقبل لكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها. (٤)

أهمية تخطيط الموارد البشرية :-

إن المنظمة قد تكون مستقره رغم ذلك تتطلب عمليه الاحلال العادي للعاملين جانبا من التقدير لافراد الموارد البشرية الذين يحتاجهم المشروع في المستقبل القريب والبعيد وفي المنظمة الكبيره المتحركه بحسب احتياجات السوق تصبح الحاجة إلي تخطيط الموارد البشرية أكثر الحاحا وتعقيدا في نفس الوقت ويهتم ويهتم مجالات واسعه منها :-

- تقدير اثار ونواتج التغيرات المخططه علي حجم وطبيعة القوي العاملة ومن هذه الزاويه في تخطيط الموارد البشرية يدرس امكانية إجراء التغير المفتوح في وسائل العمل أو في

١ / اسامه كامل ومحمد الصيرفي ، ادارة الموارد البشرية ، البحرين دار الوفاء للطباعة ٢٠٠٦ ، (ص) ١٨

٢ / احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية الاسكندريه الدار الجامعيه للنشر ٢٠٠١ ، (ص) ٢٣

٣ / عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الافراد ، الاسكندريه الدار الجامعيه ، ١٩٩٧ ، (ص) ٨٨

٤ / حسام ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام ، عمان دار البدايه ، (ط) ٢٠١١ ، (ص) ١١٩ - ١٢٠

نظام الرقابة الاداريه أو في غير ذلك وأنه من الامور المنطقيه والجوهريه أن يتم تحليل وتقييم مصادر الموارد البشرية المتاحة كنقطه أوليه في تخطيط عمليات نمو المنظمة. (١)

- مواجهة احتمالات المستقبل والاستعداد له لان ما سوف يحدث في المستقبل ينذر أن يكون مؤكدا وتزداد خطورته كلما ازداد النطاق الزمني لتطبيق القرارات أي يعد الوقت الذي سوف تظهر فيه آثار القرارات لان ذلك يؤدي إلي كثرة عدد القرارات البديله. (٢)

- تقدير اثار تغير ظروف العمل علي حجم وطبيعة الموارد البشرية بالمنظمه وفي التطبيق العملي فان هذا النشاط هو بمثابة اكتشاف لمشكلات الموارد البشرية التي قد تصادفها المنظمة في المستقبل .

- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وحاجاتها للمهارات والقدرات والخبرات المطلوبه سواء علي المدى الطويل أو علي المدى القصير .

مراحل تخطيط الموارد البشرية :-

المرحلة الاولى المتوافره من القوى البشرية:-

يستخدم البعض مصطلح تخطيط القوى العامله للاشاره إلي تخطيط الموارد البشرية ومن ثم يعرفونه علي انه تنظيم الموارد البشرية والمستخدمات الداخلة في العملية الانتاجيه بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكامله محدد مسبقا تستهدف للوصول إلي افضل النتائج واقل الجهود والتكاليف وتخطيط القوى العامله هو عملية مستقبلية يجب إن تتوافق وتنسجم مع تخطيط الموارد البشرية الاخري في المنظمة وهذا التخطيط يعتمد اساسا علي وجود أهداف محدده تسعى المنظمة إلي تحقيقها بالتخطيط يشترط وجود المنظمة تتضمن عمليات أو انشطه اداريه اخري كالتوظيف والتدريب وتنمية القوى العامله بالمنظمه ولان تخطيط الموارد البشرية عمليه تتأثر بالعديد من العوامل الموجوده في البيئه الداخليه والخارجيه. (٣)

ويكون تحديد المتوافر من القوى العامله من خلال :-

وصف الوضع الراهن بالنسبه إلي القوى العامله كل فئه علي حدى ((العاملين في المكاتب ، الاختصاصيون ، الكوادر الاداريه في المستوي الاشرافي والمستوى المتوسط والمستوى العالي ، العمال المهرة، العمال العاديون ، وذلك كل وحده اداريه علي حده مع تحديد خصائصها وبخاصه:-

^١ / أحمد ماهر ، مرجع سابق ، (ص) ٢٢

^٢ / حسن راجي دورة ، التكوين المتخصص المتعلق بمختلف راتب مفتشي الوظيفة العمومه الجزائر مقرر وحدة تفسير الموارد البشرية ٢٠٠٦ ، (ص) ٨٠

^٣ / اسامه كامل ومحمد الصيرفي ، ادارة الموارد البشرية البحرين ، دار الوفاء لدنيا للطباعة ، ٢٠٠٦ ، (ص) ١٨

- (أ)- السن ، الجنس، والمؤهل العلمي
- (ب)- الخبرة
- (ج)- التأهيل الجامعي
- (د)- مستوى الكفائه الراهن
- (هـ)- تطلعات العناصر (١)

المرحلة الثانية :-

تحديد الاحتياجات:-

يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية علي مقارنه بسيطه بين ما هو مطلوب من العماله وبين ما هو معروف منها داخل المنظمة فاذا كانت نتيجة المقارنه هو وجود فائض عماله المنظمة وجب التصرف فيهم أي التخلي عنهم اما اذا كانت النتيجة هي وجود عجز فانه يجب توفيره تهدف إلي التنبؤ بأحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحه بين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم من خارج المنظمة .

ويتم تحديد الاحتياجات من خلال :-

- اعداد كشف بالمراكز الوظيفيه حاليا من كل فئه مع ملاحظه إن يكون شاغلوها ممن تتوفر فيهم شروط مطلوبه.

- حساب عدد المراكز الوظيفيه التي يمكن الغاؤها نتيجة:-

أ- ادخال تقنيات واساليب جديده

ب - اعاده التنظيم

ج- تعديل عدد ساعات العمل (٢)

المرحلة الثالثه :-

التوفيق بين المتوفر وبين الحاجات ويتم من خلال:-

- تحديد الفرق سواء كان ايجابيا أو سلبيا لكل فئه علي حده

- إجراء التصحيحات الازمه نتيجة حركه الترقيات أو التنقلات الداخليه الممكنه

- اعداد برامج عمل سواء لاستقطاب العناصر الجديده (٣)

^١ / أسماء بقاري ، هجيريه خوخي تخطيط الموارد البشريه في الاداره المحليه دراسة حالة مدير الاداره المحليه لولاية ورقله ((مذكرة ليسانس في العلوم السياسيه)) تخصص تنظيمات اداريه ، جامعة ورقله ٢٠١٢ (ص) ١٩

^٢ / أسماء بقاري هجيريه خوخي ، مرجع سابق ، (ص) ٢٠

^٣ / كمال نور الله ، ادارة الموارد البشريه دمشق دار اصلاص للدارسات والترجمه والنشر ، ١٩٩٢ ، (ص) ٤٨

المبحث الثالث

مفهوم تنمية الموارد البشرية

تمهيد :-

نظرة حول تنمية الموارد البشرية :-

تسعى استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية واكتسابها أخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف استيعاب التغيرات التي تحدث في البيئه وتفرض علي المنظمة تبنيها والتكيف معها .

مفهوم التنمية هي عملية اجتماعيه وثقافيه وساسيه واداريه وليست محض انجازات اقتصاديه وهي شئ ضروري وهام لكل مجتمع انساني لتحقيق اهداف الناس والمجتمع وعلي رأسها تحقيق مستوى معيشه أو حياة أفضل .

وهي عملية شامله لمختلف جوانب الحياة الأقتصاديه والاجتماعيه والبشريه والقانونيه والتعليميه والسياسيه لتنتقل المجتمع إلي مرحله جديده من التقدم .

تعتبر تنمية الموارد البشرية السبيل الوحيد المؤدي إلي بناء المعارف والمهارات والخبرات للموارد البشرية العامله بالمنظمه من خلال مجموعه من الاستراتيجيات من أجل تحسين أدائها وبالتالي تحسين وتطوير أدائها .

يمكن اعطاء عدة تعريفات للتنمية :-

(أ)- هي عملية ديناميكيه تتكون من سلسله من التغيرات الهيكلية والوظيفيه في المجتمع وتحدث نتيجة التدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من الأفراد عن طريق زيادة فاعلية افراده في استثمار وطاقات المجتمع إلي الحد الاقصى .

(ب)- هي عملية مستمره يشارك فيها افراد المجتمع للعمل علي نقل مجتمعهم من حاله السلبيه إلي حاله الايجابيه عن طريق احداث بعض التغيرات الايجابيه في قطاعات المجتمع المختلفه والتي تؤدي إلي زيادة وتحسين مستوى معيشه الأفراد .

(ج)- هي عملية حضاريه متكامله تعني بدفع كفاءة القوى المنتجه بما ينمي الثروه القومييه ويولد الفائض الاقتصادي اللازم للتوسع المطرد في الاستثمار كما تعني بتوفير الخدمات الاساسيه للأفراد المنتجين لتوفير لهم الشروط الموضوعيه للوصول إلي مستوى التطوير التكنولوجي المطلوب . (١)

^١ / عبدالرحمن العيسوي ، الاسلام والتنمية البشريه ، المكتب العربي الحديث ، القايره ، بدون سنة نشر ، (ص) ١٣

خصائص التنمية :-

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص التنمية هي :-

- التنمية عملية مقصوده ومخططه ضروريه للتغيير المنظم
- هي عملية ليست جزئية وانما كليه شامله
- عملية ديناميكيه ومستمره ضروريه لكل المجتمعات حتي المتقدمه
- أهمية المشاركة الشعبيه والعداله في جميع مراحل العمل التنموي
- ضرورة مراعاة التنمية للبعد البيئي في جميع مشروعاتها
- لها مستويات عديده مثل ، التنمية الدوليه ، الاقليمي ، القوميه المحليه ، تنمية المجتمع المحلي. (١)

مفهوم التنمية البشرية :-

يقصد بالتنمية البشرية العملية التي تهدف إلي توفير واتاحة الفرص المجتمعيه والبيئه للنمو الطاقات الجسمانيه والعقليه والروحيه والابداعيه والاجتماعيه إلي اقصى ماتستطيعه طاقات الفرد والجماعه وهذا يعني توفير السلع والخدمات اللازمه لنمو هذه الطاقات المتنوعه واستمرار نموها وتطويرها انتشر هذا المفهوم بقوة منذ ١٩٩٠ بتبني برنامج الامم المتحده الانمائي للمصالح حيث يرى البرنامج إن هذا المفهوم يقوم علي إن البشر هم الثروه الحقيقيه للامم وان التنمية البشرية ((الانسانيه)) هي عملية توسيع خيارات البشر وذلك بزياده فرصتهم في التعليم والصحيه والدخل والعماله والحرية. (٢)

مفهوم تنمية الموارد البشرية :-

من الممكن إن ينمو الأفراد في المنظمات (الموارد البشرية) من الناحيه العديده أي وضع الاعداد المناسبه من الاشخاص المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لكي يعملو كمنظمه لكن كيف ينمو الأفراد ويتطوروا من حيث قدراتهم ؟

تكمن الاجابه عن هذا التساؤل في دراسة الطرق المناسبه لتنمية الموارد البشرية .

^١ / مدحت محمود ابو النصر ، مرجع سابق ، (ص) ١٨٩

^٢ / ديمه محمود وصوص ، المعتصم بالله الجورانه ، التنمييه البشريه المستدامه والنظم التعليميه ، دار الخليج ، عمان ، ٢٠٠٩ (ص) ٣١

يقصد بتنمية الموارد البشرية الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية واسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة. (١)

يختلف مفهوم تنمية الموارد البشرية عن مفهوم التنمية البشرية حيث تولد مفهوم تنمية الموارد البشرية من المنظور الاقتصادي وأكد علي الإنسان مورد من الموارد الاقتصادية وتركز اهتمامه علي الإنسان المنتج وعلي انتاجية العامل بالدرجة الاولى فيظل العائد الانتاجي في ضوء هذا المفهوم هو مركز الثقل في الالتفات إلي العوامل الانسانية في تخطيط الجهود الانمائية وما تتضمنه من استثمارات واولويات برز مفهوم تنمية الموارد البشرية بعد إن كانت قضايا النمو الاقتصادي مقتصره علي مشكلات رأس المال واستثماره غير إن الاهتمام بالإنسان ظل علي انه مورد اقتصادي ينتظر منه زيادة الانتاج وتطويره ومن هنا شاع الحديث عن تحسين الاحوال الصحية لقوة العمل حتي تكون قادره علي الانتاج بالرغم من هذا الاختلاف بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية الا إن هنالك صلة وثيقة بينهما فالاولي (التنمية البشرية) تؤكد انها لا تحقق بمجرد التركيز علي تعظيم النتائج كما انها تولي أهمية خاصة لرفع المهارات والانتاجية وزيادة القدرات الابتكارية للناس من خلال عملية تكوين راس المال البشري الذي ينظر اليه علي انه المورد الاستراتيجي في العملية الانتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة اخرى غير التي تعمل بها حيث اصبح من السهل علي كل المنظمات إن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والالات والتقنيات والبرامجيات المستخدمة في الانتاج والخدمات في أي منظمة اخرى عدا العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد . (٢)

أهداف تنمية الموارد البشرية :-

(أ)- اشباع الحاجات الانسانية (غذاء - صحة - سكن - حماية)

(ب)- زيادة الدخل القومي

(ج)- رفع مستوى المعيشه

(د)- تقليل التفاوت في الدخول والثروات

العنصر البشري هو قاطرة التنمية في جميع النظم وهو القادر علي ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والمحافظة علي البيئه والقادر على اعمار الارض على الوجه الاكمل الذي يكفل للبشريه عيشه هانئه وسعيده ينعم فيها الجميع بالامن والاستقرار .

^١ / جينفر جوي ، ماثيوز ديفد ميجنسون ، ترجمة علاء احمد صلاح ، تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربي ، القايره ٢٠٠٧ (ص) ٣٤

^٢ / محمد سمير احمد ، الاداره الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الاردن ، ٢٠٠٩ ، (ص) ٧٨

ويجب التفرقة بين ثلاثة مصطلحات متشابهة وهي :-

- الموارد البشرية

تشمل كل السكان من سن العمل أي من سن ١٣ إلى سن ٦٥ ماعدا غير القادرين على أداء العمل .

- القوى العاملة

تمثل مجموع السكان داخل الموارد البشرية من القادرين على العمل سواء من يعمل أو من لا يعمل

- العماله

العاملون فقط أو الذين يشغلون دورا وظيفيا معيناً في منظمات المجتمع ومؤسساته وهيئاته المختلفة. (١)

^١ / محمد عبدالوهاب حسن عشاوي ، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية ، (ط) ١ ، القايره الشركه العربيه المتحدده للتسويق والتوريدات ، ٢٠١٤ ، (ص) ١٥

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن محلية عطبرة

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول

نبذة عن محلية عطبرة

نبذة عن محلية عطبرة :-

تأسست محلية عطبرة عام ١٩٥٠م وتعددت تسمياتها من منطقة عطبره إلي مجلس بلدي عطبرة وأخيرا محلية عطبرة .

موقع المحلية وحدودها :-

تقع المحلية بين خطي عرض ٣٢ - ١٧ شرقا وخطي طول ٢٣-٣٢- ١٧٠- ٤٣ غربا مساحتها ٣٥١٠ كلم ٢ ، تبدأ حدودها شرق نهر النيل بالحدود الجغرافية لمحلية بربر وتتجه جنوب شرق حتي محطة الهودي مع حدود محلية الدامر ثم جنوبا حتي الضفة الشمالية لنهر عطبرة وتعتبر نهر النيل غربا مع محلية بربر حتي بلدة الفاضلاب ثم جنوبا مع النهر حتي خور سولا ثم غربا حتي حدود الولاية الشمالية.

الوحدات الادارية :-

(عطبرة شمال - عطبرة وسط - عطبرة جنوب - ووحدة سولا الادارية)

حاضرة المحلية هي مدينة عطبرة والتي يبلغ عدد سكانها ٥٨٦- ١٣٤- نسمة لعدد ٦٤٠ - ١٩ أسرة.

يبلغ عدد مدارس الاساس (٧٠) مدرسه منها (٦١) مدرسة حكومية و(٩) مدرسة خاصة كما يبلغ عدد رياض الاطفال (١٥٥) روضه منها (١٣٨) روضه حكومية و (١٧) روضه خاصة أما التعليم الثانوي فيبلغ عدد المدارس (٢٧) مدرسه منها (٢١) مدرسه حكومية و(٦) مدرسه خاصة .

تنتشر دور العباده في كل وحدات المحلية الادارية حيث بلغت (١٠٣) مسجد و(١٥) خلوه لتحفيظ القران وعدد من الكنائس .

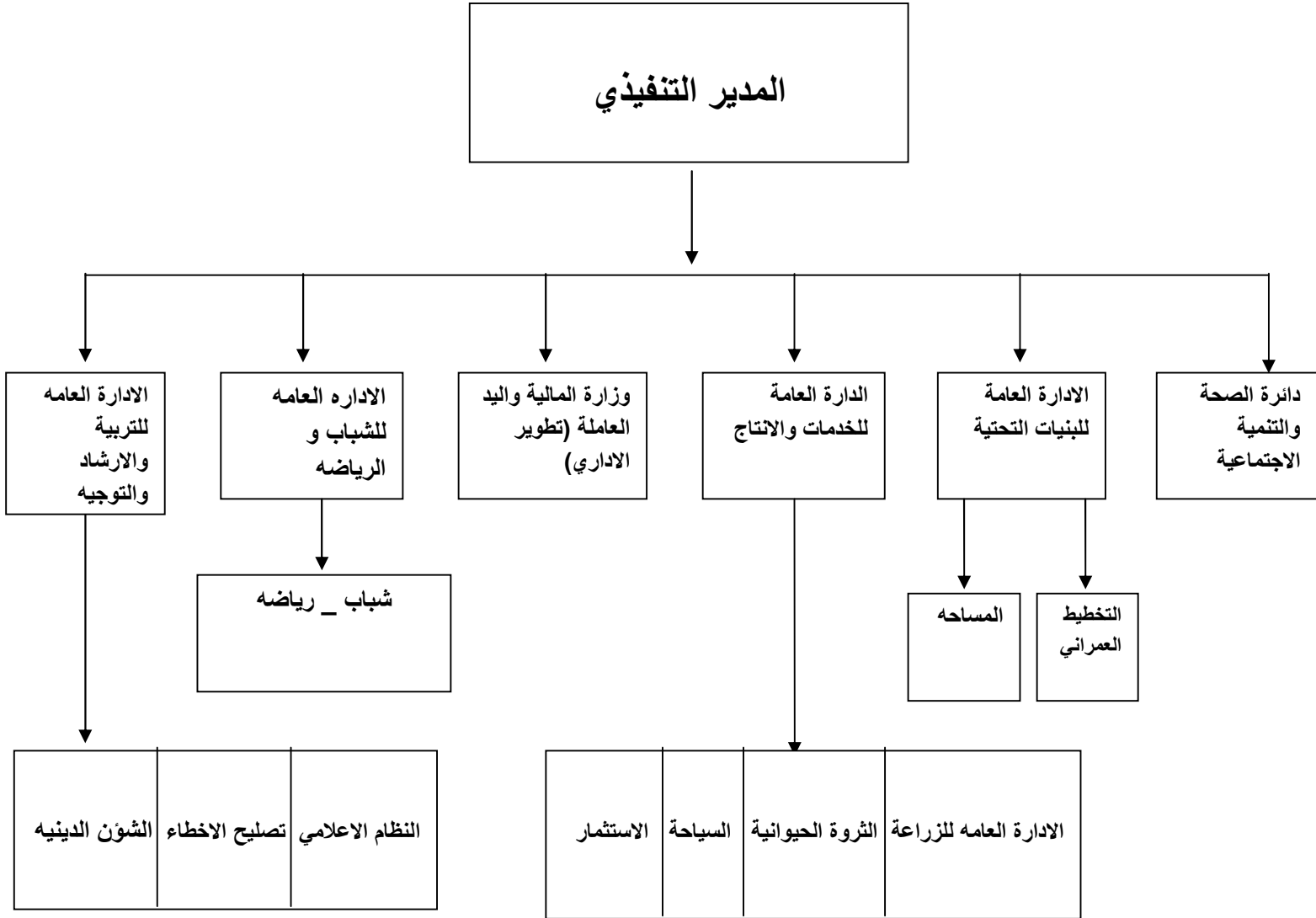
كما يوجد بها عدد من المشاريع الزراعيه تتمثل في مشروع سولا ومشروع الامن الغذائي ومشروع الفاضلاب التي تنتج جميع أنواع المحاصيل الزراعيه .

ويوجد بها عدد من المرافق المهمه منها مستشفى عطبرة ومستشفى الشرطة والمستشفى العسكري ومستشفى السلام وعدد من الهيئات والمصالح الحكوميه رئاسة السكه حديد وجامعه وادي النيل والهيئه القضائيه ومكتب ضرائب عطبرة والتأمين الصحي ومحطة مياه عطبرة والدفاع المدني وقوات الاحتياطي المركزي ومكتب أراضي عطبرة والتلفزيون والازاعه وديوان الزكاه وصندوق المعاشات وشركة الكهرباء ورئاسة الشرطة وسلاح المدفعية والنيابه العامه والجمارك والجوازات .

وأیضا يوجد بها عدد من البنوك منها بنك السودان وبنك التنمية والبنك الزراعي وبنك الادخار والتنميه الاجتماعيه والبنك المصري والبنك الفرنسي وبنك أم درمان الوطني وبنك العمال وبنك الاسره . كما يوجد بها عدد (١٨) مصنع يعمل منها عدد (١٠) مصانع .

قاعدة بيانات محلية عطبرة

هيكل محلية عطبرة



المبحث الثاني

التحليل واختبار الفرضيات

مجتمع الدراسة :-

يتكون مجتمع الدراسة عن القوة العاملة في محليه عطبرة وقد اختير عينه عشوائيه يبلغ عددها (٥٠) فردا من القوة العاملة من مختلف الأقسام .

تم استخدام الاستبيان في هذا البحث لجمع البيانات من الموظفين وذلك للوقوف علي اداء وملاحظات الموظفين بمحلية عطبرة وتم توزيع الاستبيان علي (٥٠) موظف .

القسم الأول :-

يحتوي علي اسئلة والبيانات الشخصيه المتمثله في النوع والعمر ونوع الوظيفه وسنين الخبرة وكيفيه العلاقة مع الزملاء داخل العمل وكيفيه الشعور بالامان داخل المؤسسه ومعرفه هل يوجد تحفيزات داخل المؤسسه .

القسم الثاني :-

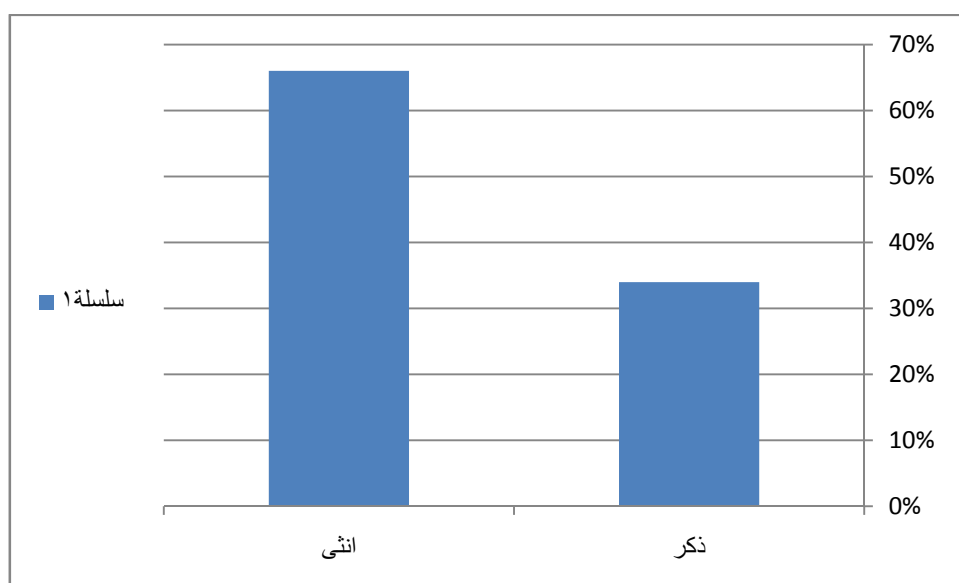
يحتوي علي مجموعه من الاسئله لاختبار صحه فروض الدراسة أو عدم صحتها وعن اراء الموظفين .

جداول الدراسة الميدانية

جدول رقم (١) يوضح الاجابه على الفقرة (نوع العينة التي تم إجراء الدراسة عليها)

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	١٧	%٣٤
انثى	٣٣	%٦٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (١) يوضح الاجابة على الفقرة (نوع العينة التي تم إجراء الدراسة عليها)

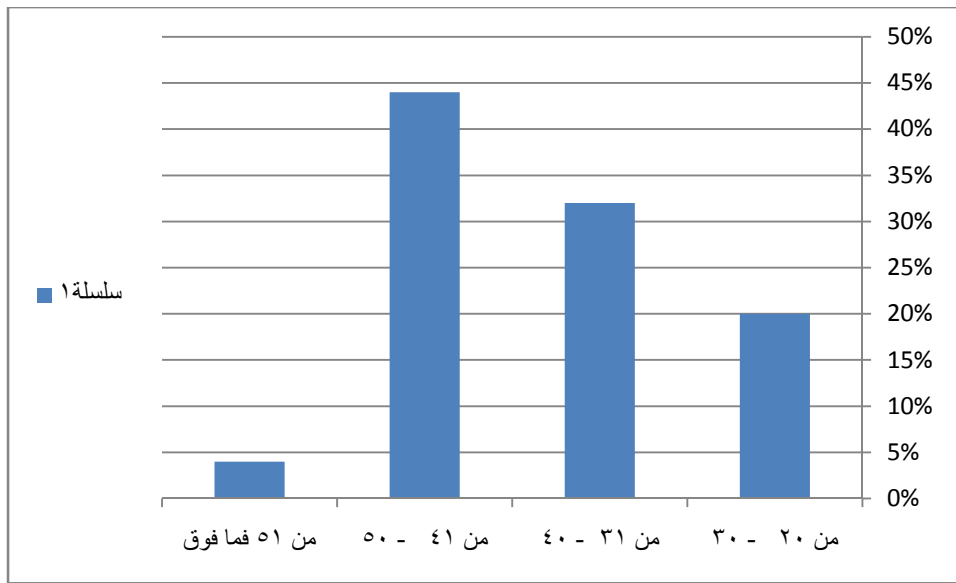


يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة العاملين بمحلية عطبره %٣٤ ذكور و %٦٦ اناث

جدول رقم (٢) يوضح الاجابة على الفقرة (توزيع افراد العينة حسب العمر)

العمر	التكرار	النسبة
من ٢٠ - ٣٠	١٠	%٢٠
من ٣١ - ٤٠	١٦	%٣٢
من ٤١ - ٥٠	٢٢	%٤٤
من ٥١ فما فوق	٢	%٤
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٢) يوضح الاجابة على الفقرة (توزيع افراد العينة حسب العمر)

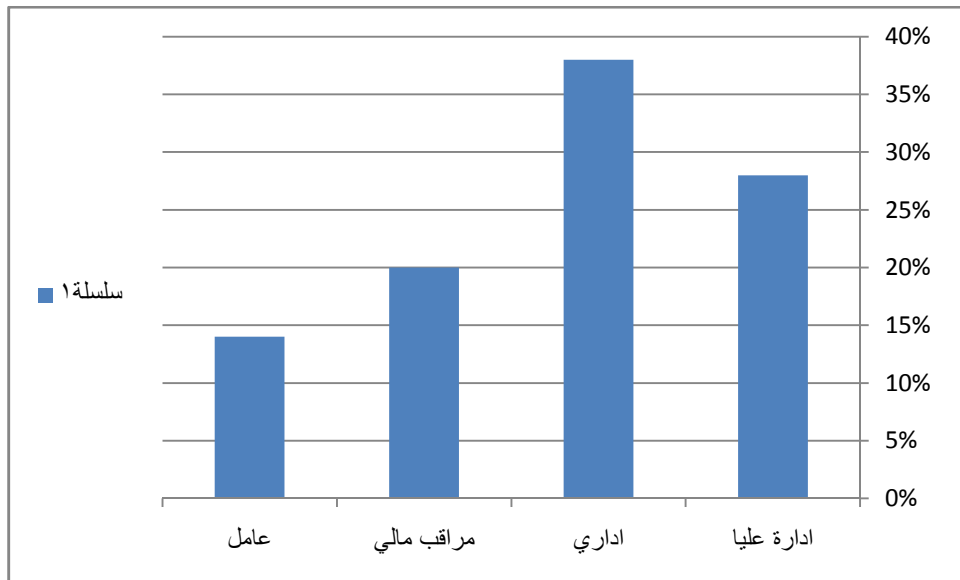


يتضح من الجدول اعلاه ان اعلي نسبة في الفئات العمريه هي ما بين (٤٠-٥٠) حيث تقدر نسبه %٤٤ بالمقابل نجد نسبه %٣٢ من العمال الذين يتراوح سنهم ما بين (٣١ - ٤٠) ثم تليها نسبة %٢٠ من العمال يتراوح اعمارهم من (٢٠ - ٣٠) ثم تليها نسبة %٤ من العمال يتراوح اعمارهم من (٥٠ - فما فوق).

جدول رقم (٣) يوضح الإجابة على الفقرة (توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة)

الوظيفة	التكرار	النسبة
ادارة عليا	١٤	%٢٨
اداري	١٩	%٣٨
مراقب مالي	١٠	%٢٠
عامل	٧	%١٤
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٣) يوضح الاجابة على الفقرة (توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة)

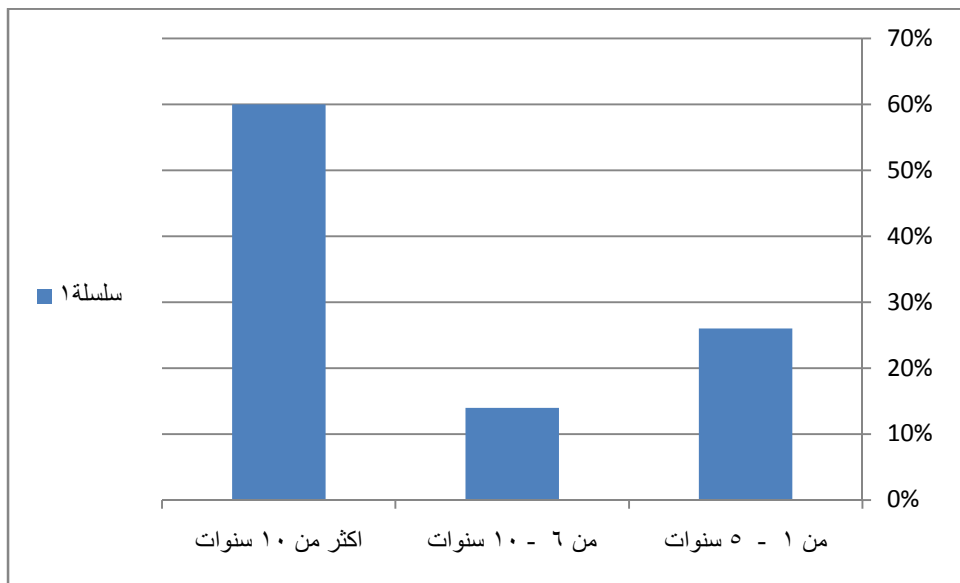


يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة ٢٨% في إطار مسؤول و يتمثل ٣٨% في وظيفة اداري و يليها ٢٠% مراقب عمل و يمثل ١٤% عامل منفذ.

جدول رقم (٤) يوضح الاجابة على الفقرة (توزيع افراد العينة حسب سنين خبره)

الخبرة	التكرار	النسبة
من ١ - ٥ سنوات	١٣	٢٦%
من ٦ - ١٠ سنوات	٧	١٤%
اكثر من ١٠ سنوات	٣٠	٦٠%
المجموع	٥٠	١٠٠%

شكل رقم (٤) يوضح الاجابة على الفقرة (توزيع افراد العينة حسب سنين خبره)

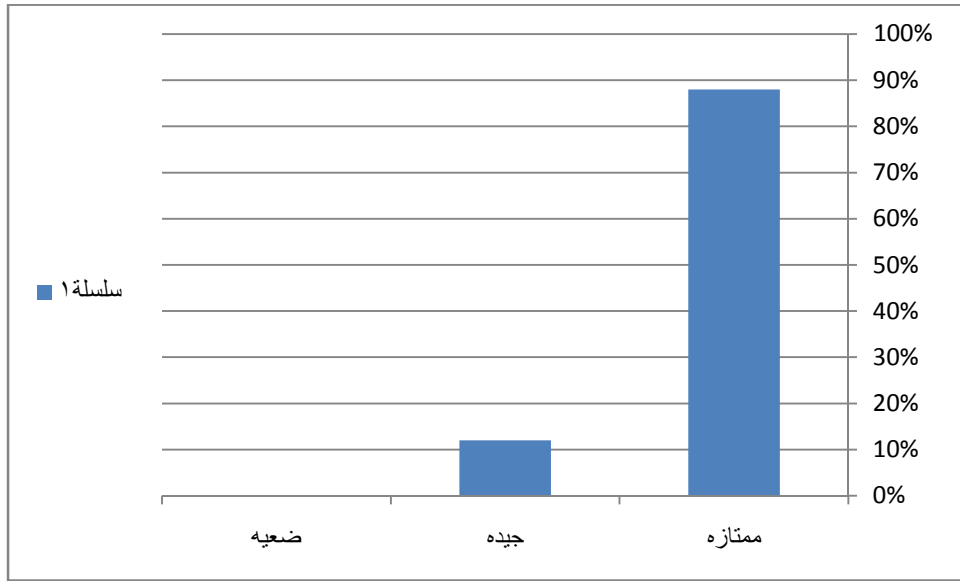


يتضح من الجدول اعلاه ان سنين خبرة العاملين بمحلية عطبره ان نسبه ٢٦% من (سنة إلى ٥ سنة) و يليها ١٤% من (٦ سنة إلى ١٥ سنة) و يتمثل ٦٠% من (١٥ سنة إلى اكثر من ذلك)

جدول رقم(٥) يوضح الاجابة على الفقرة (العلاقة مع الزملاء داخل المؤسسة)

نوع العلاقة	التكرار	النسبة
ممتازة	٤٤	%٨٨
جيده	٦	%١٢
ضعيه	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(٥) يوضح الاجابة على الفقرة (العلاقة مع الزملاء داخل المؤسسة)

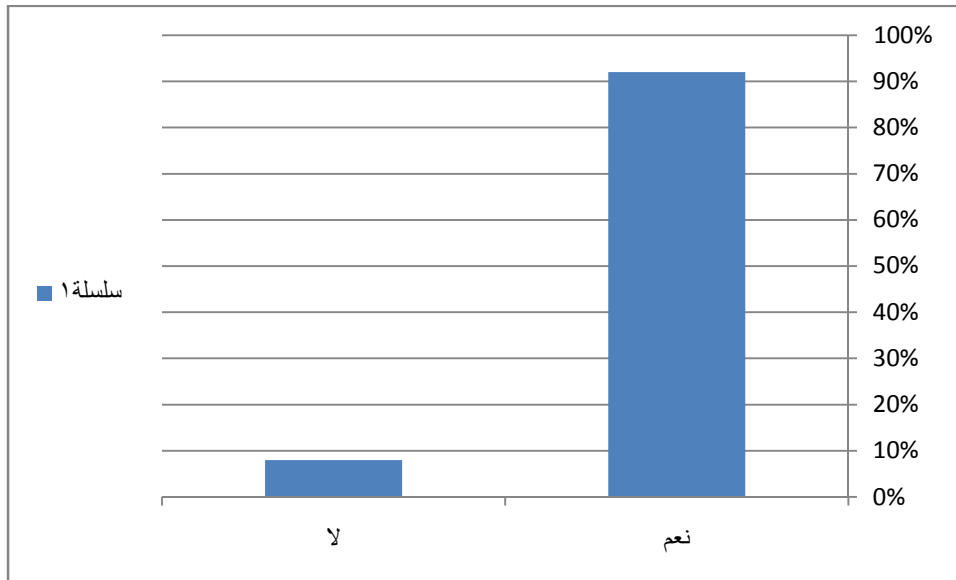


يتبين من الجدول اعلاه ان علاقة الموظفين مع بعضهم البعض داخل المؤسسة ان ٨٨% جيده و يمثل ١٢% علاقتهم مما يدل على ان علاقة الموظفين علاقة جيدة مع بعضهم البعض

جدول رقم(٦) يوضح الاجابة على الفقرة (تشعر بالطمأنينة داخل المؤسسة)

الاجابه	التكرار	النسبه
نعم	٤٦	%٩٢
لا	٤	%٨
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(٦) يوضح الاجابة على الفقرة (تشعر بالطمأنينه داخل المؤسسة)

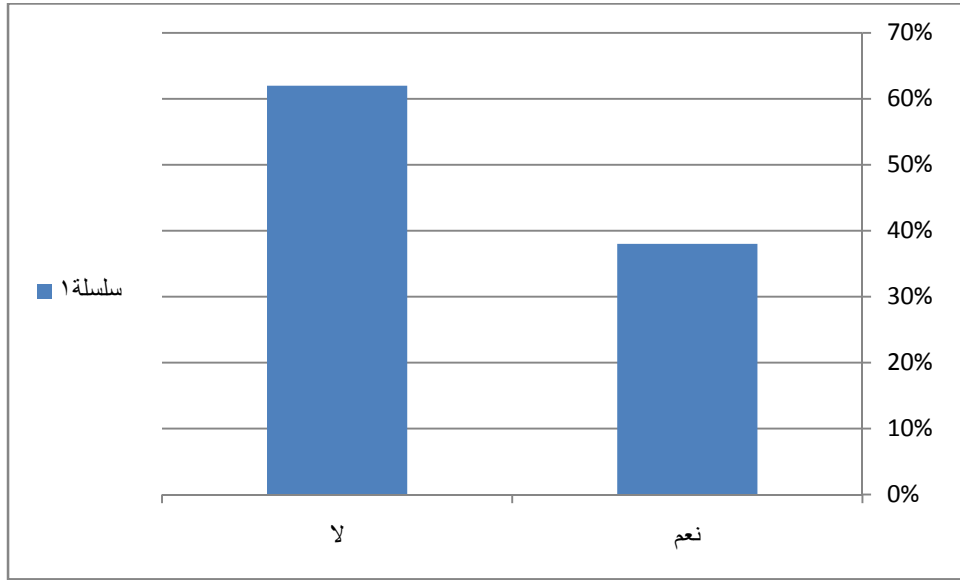


نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة %٩٢ يشعرون بالطمأنينه داخل المؤسسة و يمثل %٨ لا يشعرون بالطمأنينه داخل المؤسسة

جدول رقم(٧)يوضح الاجابة على الفقرة (يوجد تحفيزات داخل المؤسسة)

الاجابه	التكرار	النبيه
نعم	١٩	%٣٨
لا	٣١	%٦٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(٧)يوضح الاجابة على الفقرة (يوجد تحفيزات داخل المؤسسة)



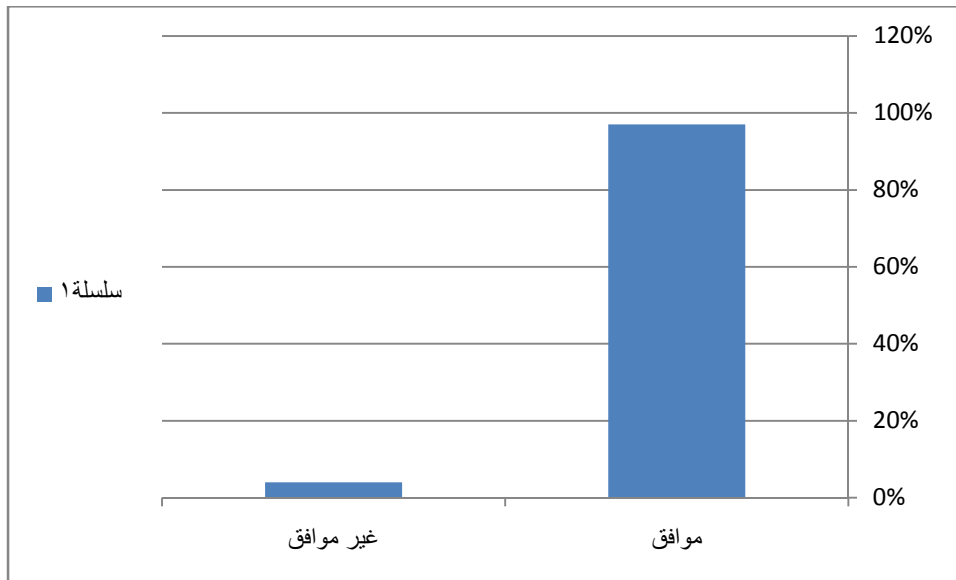
يتبين من الجدول اعلاه ان نسبة %٣٨ يوافقون علي وجود تحفيزات داخل المؤسسة و يمثل %٦٢ لا يوافقون علي وجود تحفيزات داخل المؤسسة

(القسم الأول)

جدول رقم(٨) يوضح الاجابة على الفقرة (تلقي الأوامر من الاداره عن طريق المشرف المباشر)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	٤٧	%٩٧
غير موافق	٣	%٤
محايد	—	—
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(٨) يوضح الاجابة على الفقرة (تلقي الأوامر من الاداره عن طريق المشرف المباشر)

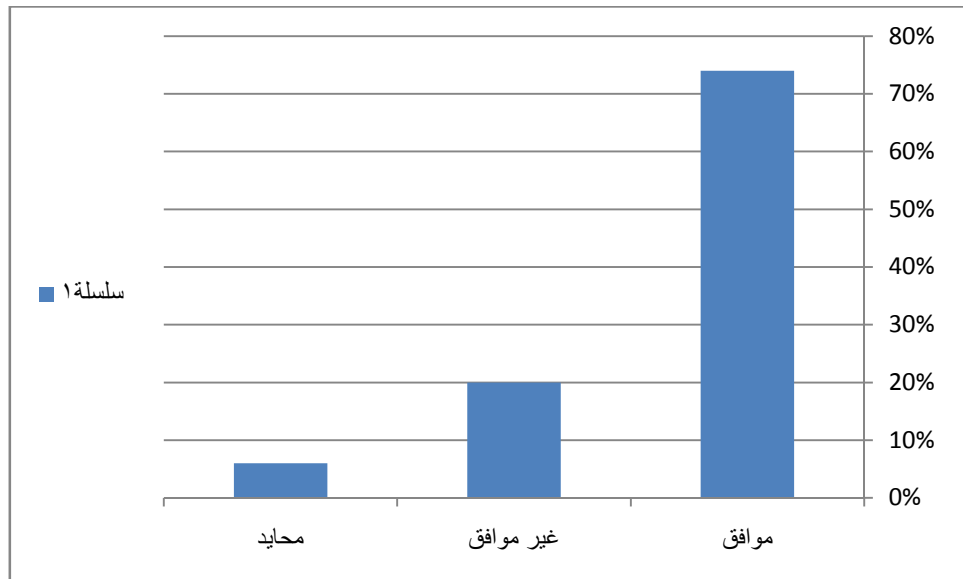


يتبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبه تتلقي الأوامر من الاداره من طرف المشرف المباشر و يقدر ذلك بنسبه ٩٦% في حيث يقابلها نسبة ٤% لا تتلقي الأوامر من طرف المشرف المباشر

جدول رقم(٩) يوضح الاجابة على الفقرة (تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعاله لا يصلح التعليمات اليك)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	٣٧	%٧٤
غير موافق	١٠	%٢٠
محايد	٣	%٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(٩) يوضح الاجابة على الفقرة (تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعاله لا يصلح التعليمات اليك)

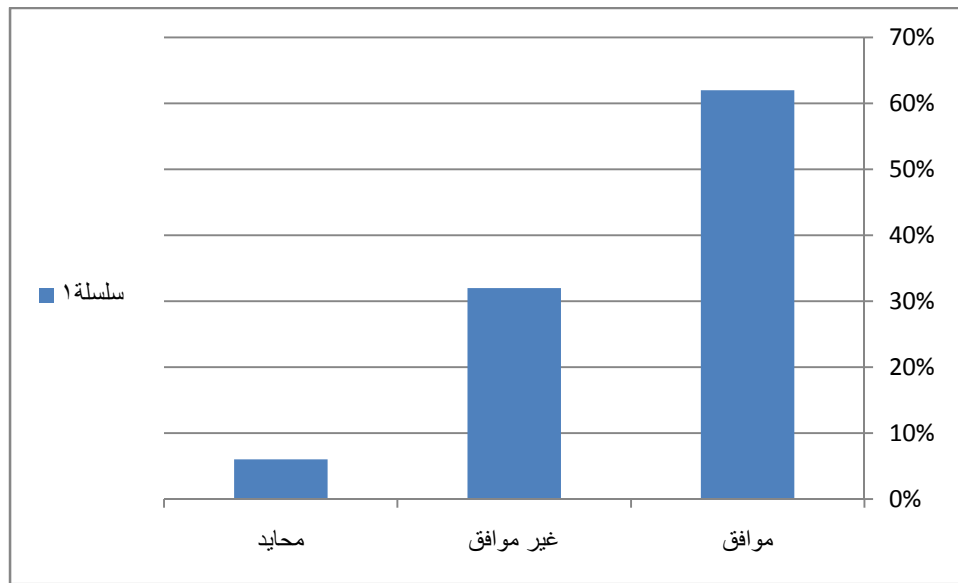


يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة %٧٤ موافقين علي ان الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعاله لا يصلح التعليمات اليهم و يمثل %٢٠ غير موافقين ويمثل %٦ محايدين.

جدول رقم (١٠) يوضح الاجابة على الفقرة (اتصال الاداره بالموظف خلال فترات منتظمه اثناء ادائه لعمله)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	٣١	%٦٢
غير موافق	١٦	%٣٢
محايد	٣	%٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (١٠) يوضح الاجابة على الفقرة (اتصال الاداره بالموظف خلال فترات منتظمه اثناء ادائه لعمله)

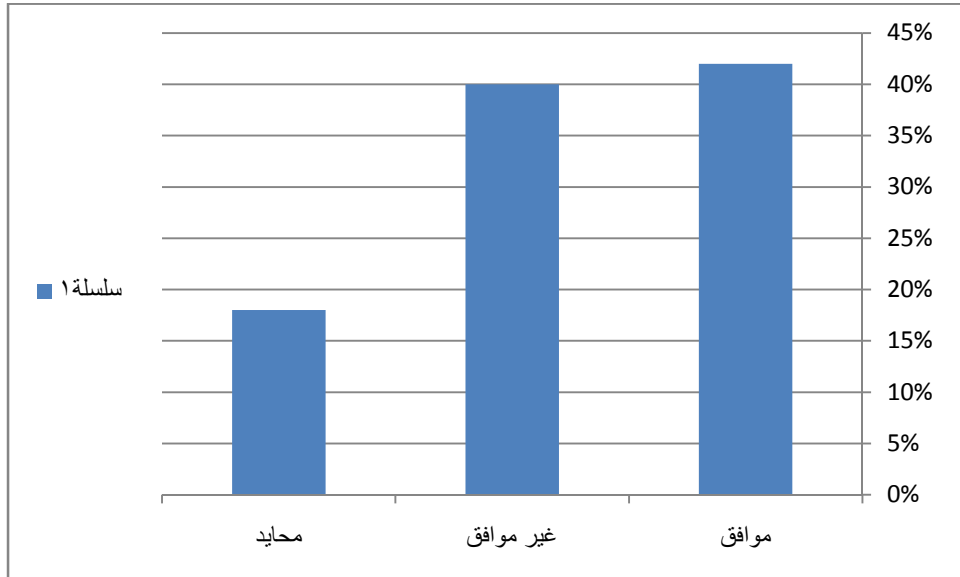


يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة ٦٢% موافقين بان الاداره تتصل بالموظف خلال فترات منتظمه اثناء ادائه لعمله و نسبة ٣٢% غير موافقين و يمثل ٦% محايدين

جدول رقم (١١) يوضح الاجابة على الفقرة (كثيرا ما تتصل الاداره بالموظف بهدف تقديم قرارات واوامر للتنفيذ فقط)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	٢١	%٤٢
غير موافق	٢٠	%٤٠
محايد	٩	%١٨
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (١١) يوضح كثيرا ما تتصل الاداره بالموظف بهدف تقديم قرارات واوامر للتنفيذ فقط

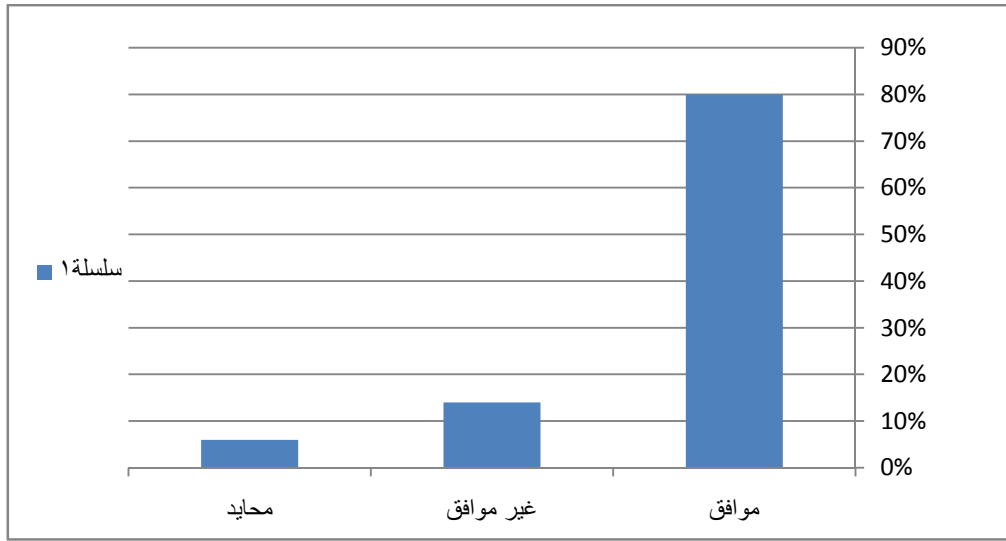


يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة %٤٢ موافقين علي ان الاداره تتصل بالموظف بهدف تقديم قرارات واوامر التنفيذ فقط و يليها نسبة %٤٠ غير موافقين و تمثل نسبة %١٨ محايدين

جدول رقم(١٢) يوضح الاجابة على العبارة (وصول المعلومات من الاداره في الوقت المناسب)

الإجابات	التكرار	النسبه
موافق	٤٠	%٨٠
غير موافق	٧	%١٤
محايد	٣	%٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(١٢) يوضح الاجابة على العبارة (وصول المعلومات من الاداره في الوقت المناسب)

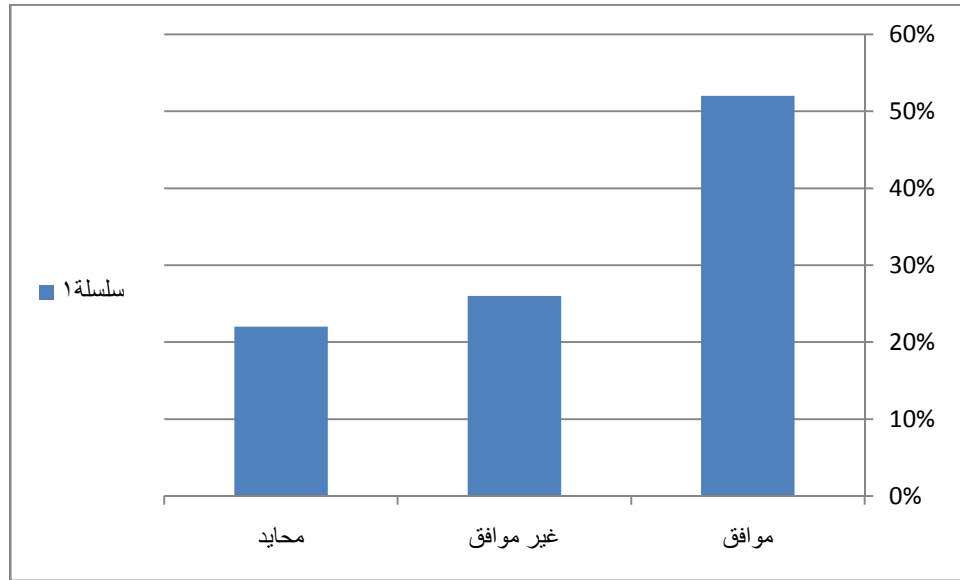


نلاحظ من خلال الجدول اعلاه إن نسبة وصول المعلومات في الوقت المناسب هي %٨٠ و تليها %١٤ لاتصل المعلومات في الوقت المناسب ونسبة %٦ محايد .

جدول رقم (١٣) يوضح الإجابة على الفقرة (أحياناً تلجأ الإدارة إلى الموظف لطلب رآئه حول مسائل تخص عمله)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	٢٦	%٥٢
غير موافق	١٣	%٢٦
محايد	١١	%٢٢

شكل رقم (١٣) يوضح الإجابة على الفقرة (أحياناً تلجأ الإدارة إلى الموظف لطلب رآئه حول مسائل تخص عمله).

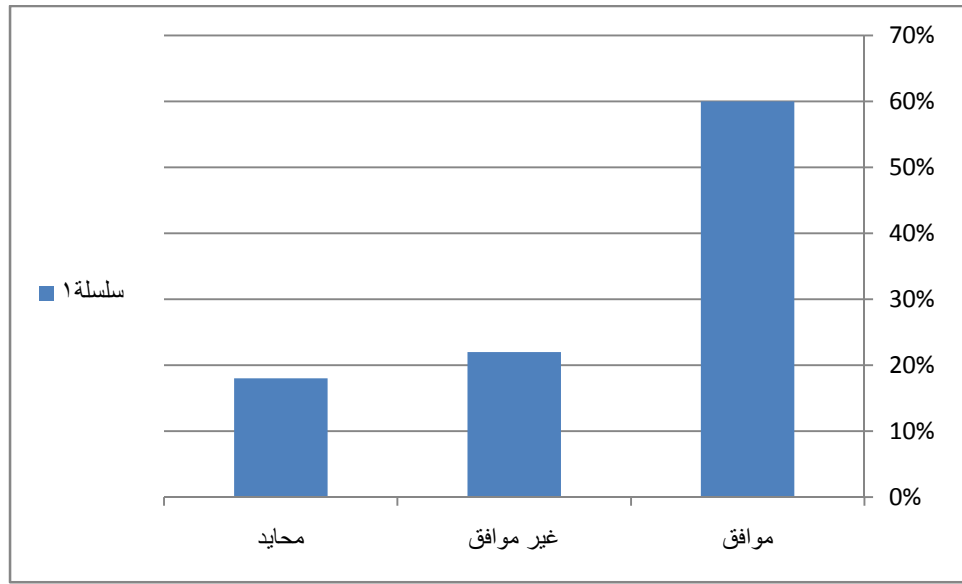


نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة %٥٢ موافقين علي ان الاداره تلجأ لطلب رآئه حول مسائل تخص عمله و يمثل %٢٦ غير موافقين و تليها نسبة %٢٢ محايدين

جدول رقم (١٤) يوضح الإجابة على الفقرة (البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك علي أداء عملك بكفاءة)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	٣٠	%٦٠
غير موافق	١١	%٢٢
محايد	٩	%١٨
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (١٤) يوضح الإجابة على الفقرة (البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك علي أداء عملك بكفاءة)

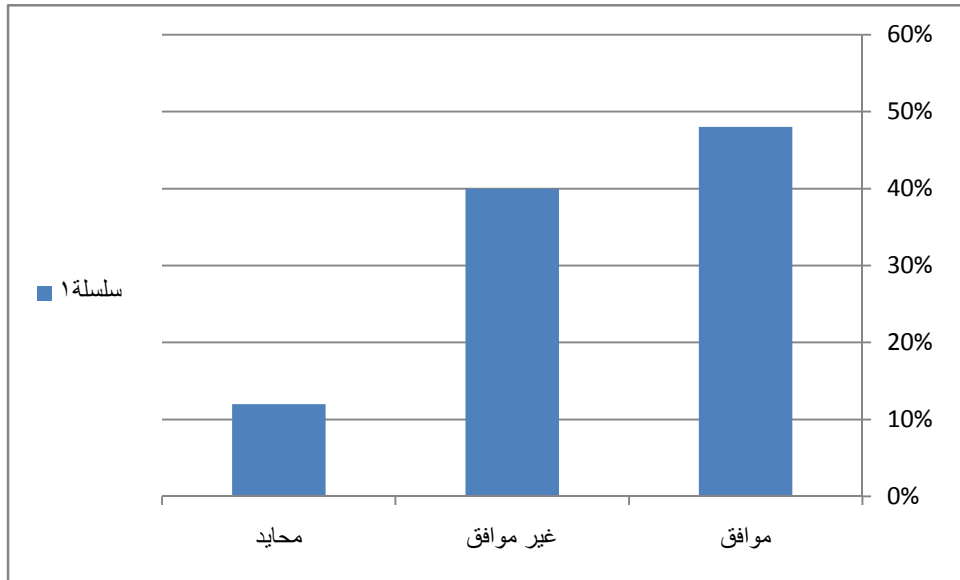


يتبين من الجدول اعلاه ان اعلي نسبة %٦٠ موافقين علي ان البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعد علي أداء العمل بكفاءة و تتمثل نسبة %٢٢ غير موافقين و يليها %١٨ محايدين.

جدول رقم (١٥) يوضح الإجابة على الفقرة (الإعلانات وسيله هامه في مؤسستك لايصال التعليمات لك بسرعه) .

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	٢٤	%٤٨
غير موافق	٢٠	%٤٠
محايد	٦	%١٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (١٥) يوضح الإجابة على الفقرة (الاعلامات وسيله هامه في مؤسستك لايصال التعليمات لك بسرعه) .

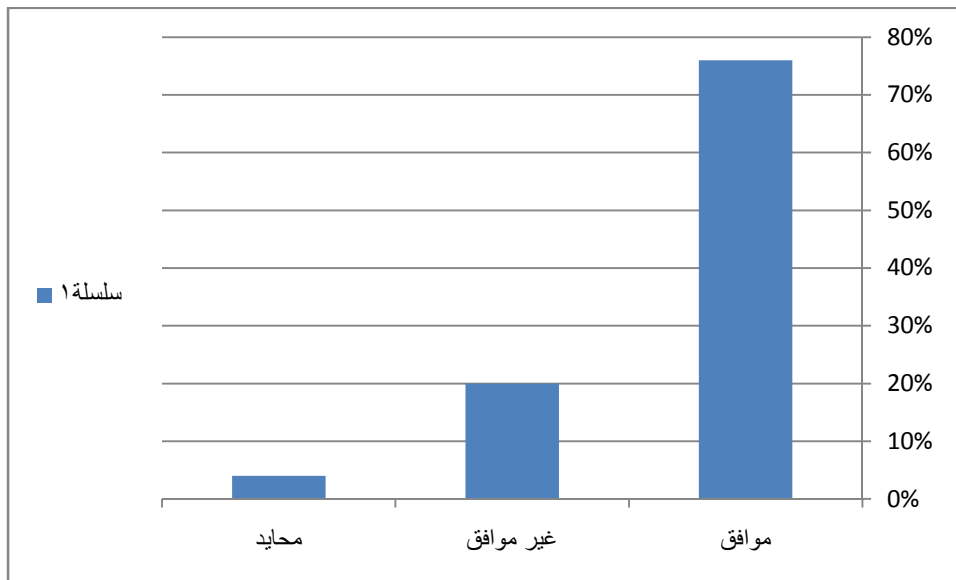


يتبين من الجدول اعلاه ان نسبة %٤٨ موافقين علي ان الاعلانات وسيله هامه في ايصال التعليمات بسرعه وتمثل %٤٠ غير موافقين و يليها %١٢ محايدين .

جدول رقم (١٦) يوضح الاجابة على الفقرة (الهاتف وسيله من وسائل اتصال الاداره بالموظف)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	٣٨	%٧٦
غير موافق	١٠	%٢٠
محايد	٢	%٤
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (١٦) يوضح الاجابة على الفقرة (الهاتف وسيله من وسائل اتصال الاداره بالموظف)

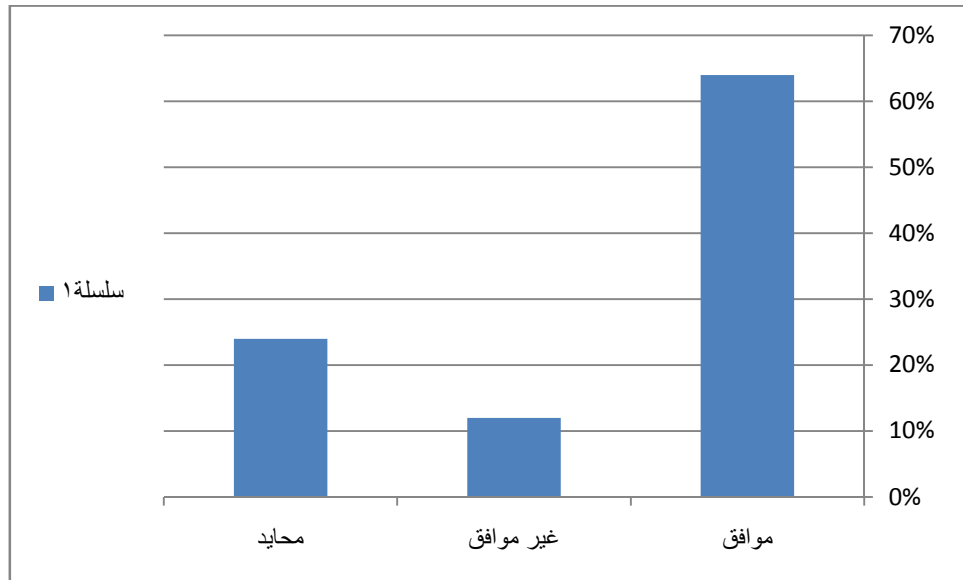


يتضح من الجدول اعلاه ان اعلي نسبة %٧٦ موافقين علي ان الهاتف وسيله من وسائل اتصال الاداره بالموظف ويليه نسبة %٢٠ غير موافقين و يليها %٤ محايدين

جدول رقم(١٧) يوضح الاجابة على الفقرة (النقابه تعتبر وسيله هامه لاىصال مشاكلك إلى الاداره)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	٣٢	%٦٤
غير موافق	٦	%١٢
محايد	١٢	%٢٤
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(١٧) يوضح الاجابة على الفقرة (النقابه تعتبر وسيله هامه لاىصال مشاكلك إلى الاداره).

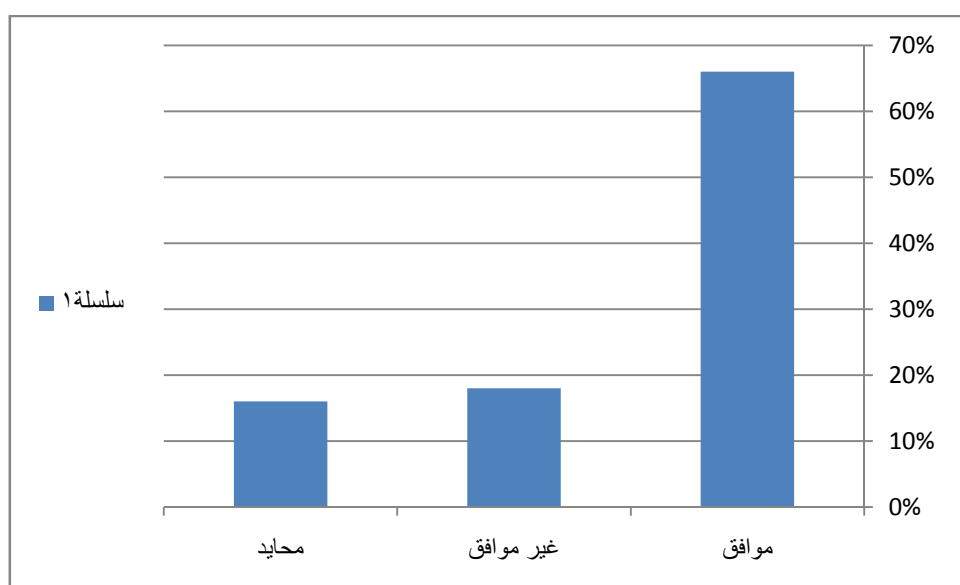


يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة %٦٤ موافقين علي ان النقابه وسيله هامه لاىصال مشاكلك إلى الاداره و يليها %١٢ غير موافقين ويمثل %٢٤ محايدين

جدول رقم (١٨) يوضح الاجابة على الفقرة (أنه لا توجد صعوبه في الاتصال بالا داره)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	٣٣	%٦٦
غير موافق	٩	%١٨
محايد	٨	%١٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (١٨) يوضح الاجابة على الفقرة (أنه لا توجد صعوبه في الاتصال بالا داره)

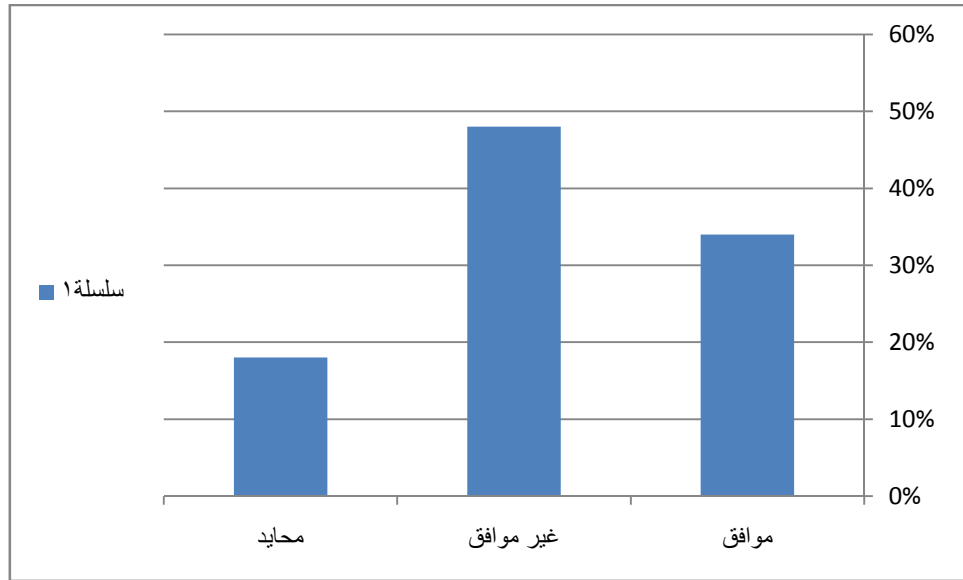


يتضح من الجدول اعلاه ان اعلي نسبة %٦٦ موافقين علي عدم وجود صعوبه في الاتصال بالا داره ويليها %١٨ غير موافقين و تتمثل %١٦ محايدين

جدول رقم (١٩) يوضح الاجابة على الفقرة (تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصه بالمؤسسه)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق	١٧	%٣٤
غير موافق	٢٤	%٤٨
محايد	٩	%١٨
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (١٩) يوضح الاجابة على الفقرة (تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصه بالمؤسسه)



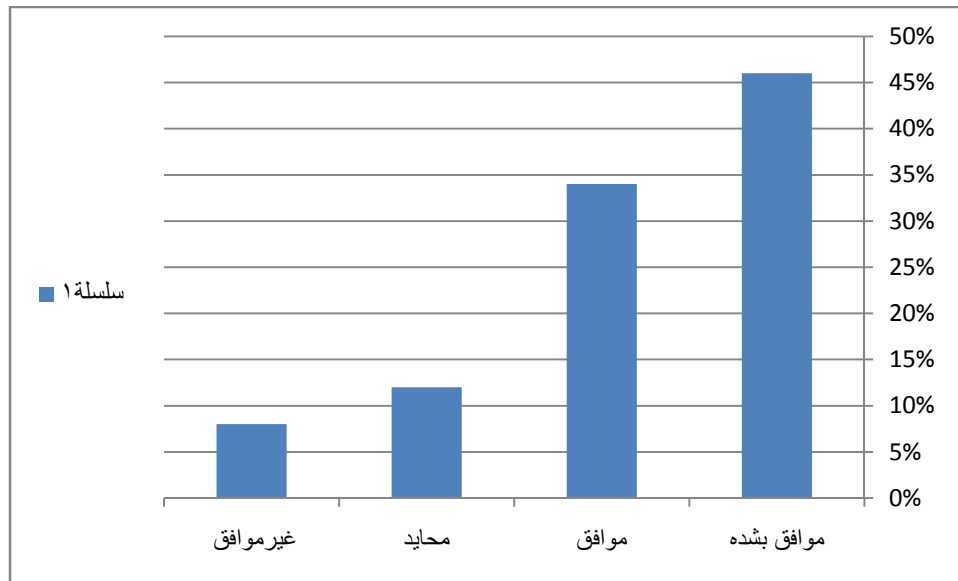
يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة %٣٤ موافقين علي انهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصه بالمؤسسه و يليها نسبة %٤٨ غير موافقين وتتمثل نسبة %١٨ محايدين.

القسم الثاني :-

جدول رقم (٢٠) يوضح الاجابة على الفقرة) تحدد المؤسسه احتياجاتها من الموارد البشريه و تحديد الفائض و العجز بعد دراسته شامله للبيئه الداخليه و الخارجييه)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشده	٢٣	%٤٦
موافق	١٧	%٣٤
محايد	٦	%١٢
غير موافق	٤	%٨
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٢٠) يوضح الاجابة على الفقرة) تحدد المؤسسه احتياجاتها من الموارد البشريه و تحديد الفائض و العجز بعد دراسته شامله للبيئه الداخليه و الخارجييه)

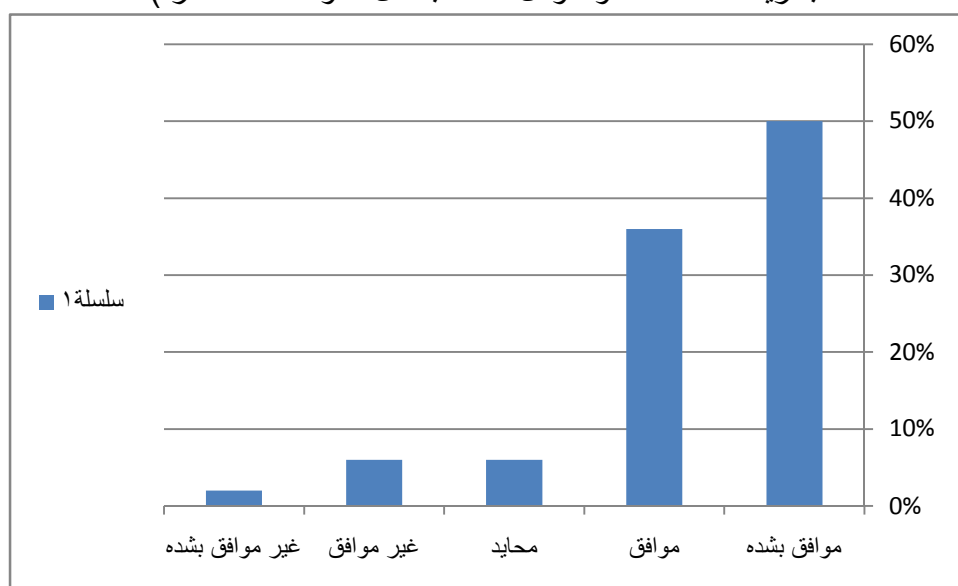


يتضح من الجدول اعلاه ان اعلي نسبة %٤٦ موافقين بشده علي ان المؤسسه تحدد احتياجاتها من الموارد البشريه و تحديد الفائض و العجز بعد دراسته شامله للبيئه الداخليه و الخارجييه و يليها نسبة %٣٤ موافقين و تتمثل نسبة %١٢ محايدين و يليها نسبة %٨ غير موافقين

جدول رقم (٢١) يوضح الاجابة على الفقرة (تتبع المؤسسه عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملء الوظائف الشاغره)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشده	٢٥	%٥٠
موافق	١٨	%٣٦
محايد	٣	%٦
غير موافق	٣	%٦
غير موافق بشده	١	%٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٢١) يوضح تتبع الاجابة على الفقرة (المؤسسه عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملء الوظائف الشاغره)

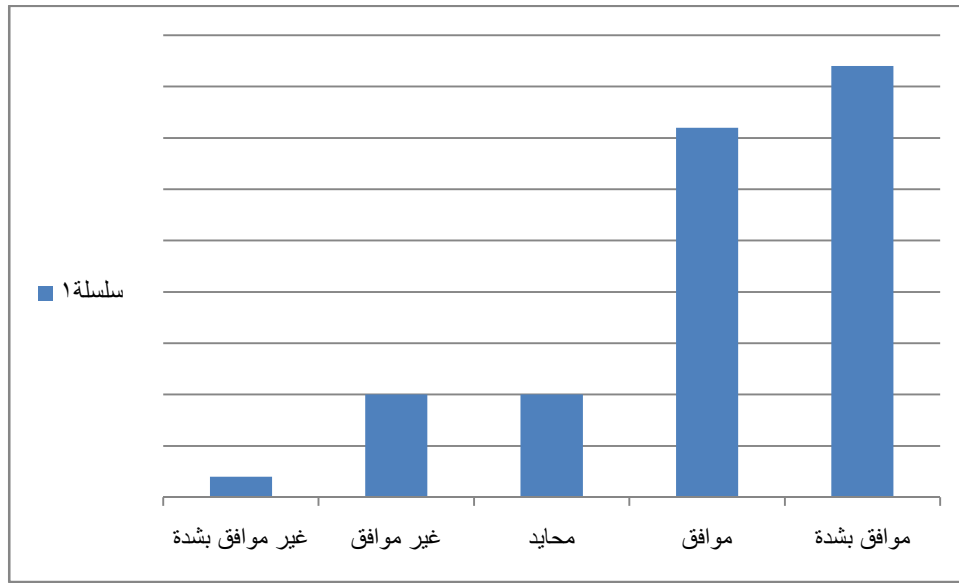


نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة %٥٠ موافقين بشده علي أن تتبع المؤسسه عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملء الوظائف الشاغره وأن نسبة %٣٦ موافقين تليها نسبة %٦ محايد ونسبة %٦ غير موافق

جدول رقم(٢٢) يوضح الاجابة على الفقرة (تتم عملية اختيار المرشحين وفقا لمبدأ الجداره)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشدة	٢١	%٤٢
موافق	١٨	%٣٦
محايد	٥	%١٠
غير موافق	٥	%١٠
غير موافق بشدة	١	%٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(٢٢) يوضح تتم الاجابة على الفقرة (عملية اختيار المرشحين وفقا لمبدأ الجداره)

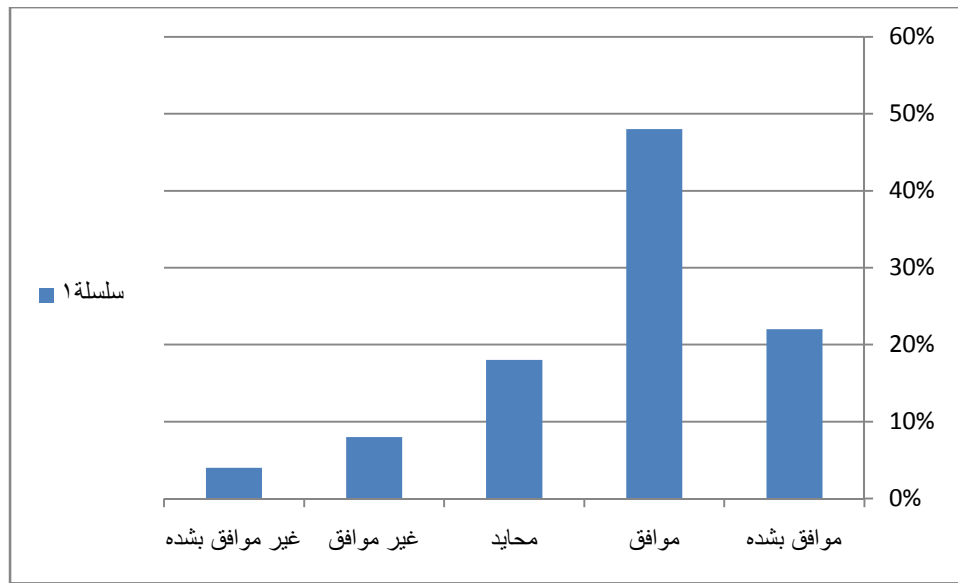


يتضح من الجدول اعلاه ان اعلي نسبة %٤٢ موافقين بشده علي ان تتم عملية اختيار المرشحين وفقا لمبدأ الجداره و يليها نسبة %٣٦ موافقين وتتمثل نسبة %١٠ محايدين و نسبة %١٠ غير موافقين ويليها نسبة %٢ غير موافقين بشدة

جدول رقم(٢٣) يوضح الاجابة على الفقرة (تسعى المنظمة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لكفاءة وفعاليه)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشده	١١	%٢٢
موافق	٢٤	%٤٨
محايد	٩	%١٨
غير موافق	٤	%٨
غير موافق بشده	٢	%٤
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(٢٣) يوضح الاجابة على الفقرة (تسعى المنظمة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لكفاءة وفعاليه)

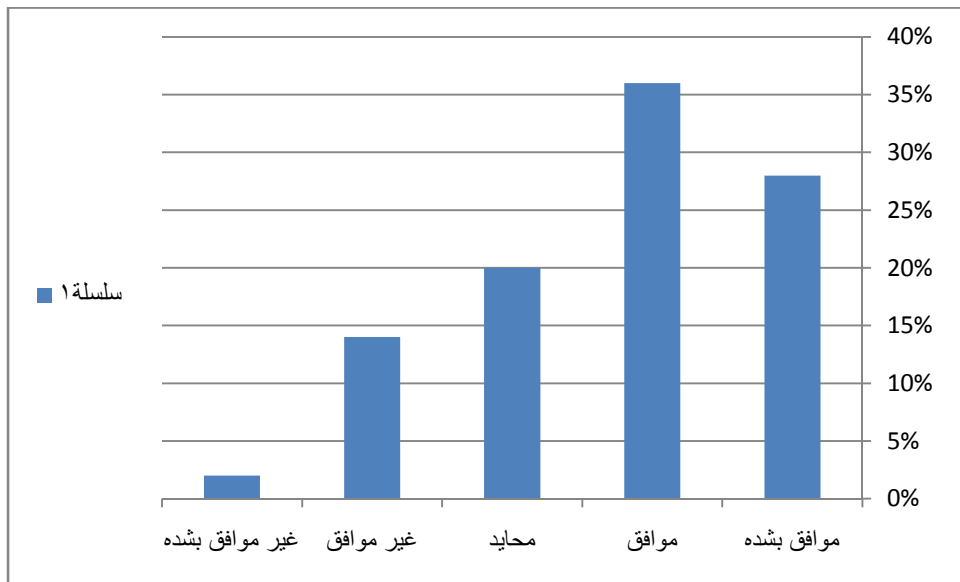


نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة ٢٢% موافقين بشدة علي أن تسعى المنظمة لأستغلال الموارد البشرية المتاحة لكفاءة وفعاليه وأن نسبة ٤٨% موافقين وأن نسبة ١٨% محايد وأن نسبة ٨% غير موافقين

جدول رقم (٢٤) يوضح الاجابة على الفقرة (هل يوجد تدريب مستمر للكوادر العامله في المؤسسه)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشده	١٤	%٢٨
موافق	١٨	%٣٦
محايد	١٠	%٢٠
غير موافق	٧	%١٤
غير موافق بشده	١	%٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٢٤) يوضح الاجابة على الفقرة (هل يوجد تدريب مستمر للكوادر العامله في المؤسسه)

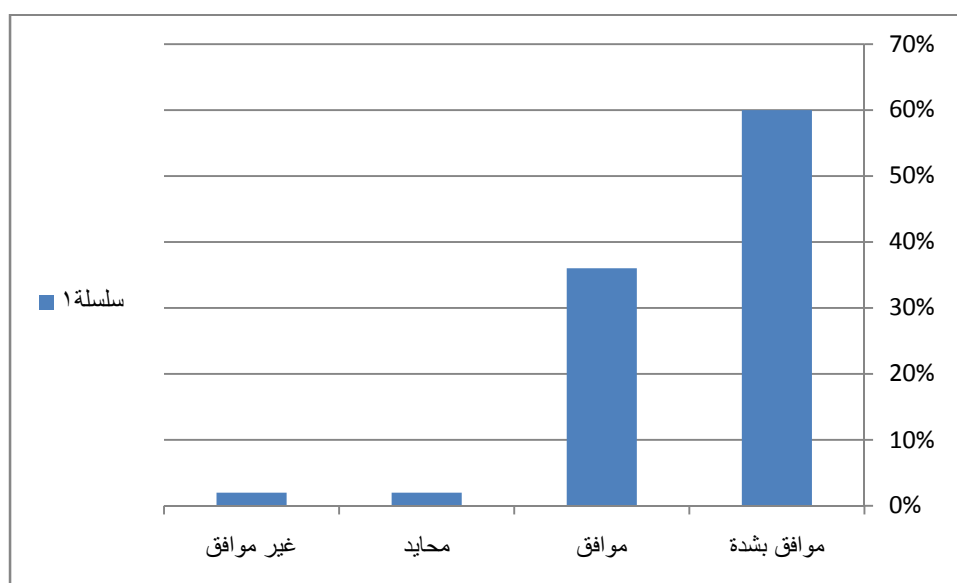


يتضح من الجدول اعلاه ان اعلي نسبة %٣٦ موافقين علي وجود تدريب مستمر للكوادر العامله في المؤسسه و يليها نسبة %٢٨ موافقين بشده وتتمثل نسبة %٢٠ محايدين و يليها %١٤ غير موافقين و تتمثل نسبة %٢ غير موافقين بشده

جدول رقم (٢٥) يوضح الت الاجابة على الفقرة (تدريب اثناء الخدمة يهيء الفرصه امام المدرب لاكتساب المعارف و مهارات جديده في مجال عمله)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشدة	٣٠	%٦٠
موافق	١٨	%٣٦
محايد	١	%٢
غير موافق	١	%٢
غير موافق بشدة	—	—
المجموع	%٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٢٥) يوضح الاجابة على الفقرة (التدريب اثناء الخدمة يهيء الفرصه امام المدرب لاكتساب المعارف و مهارات جديده في مجال عمله)

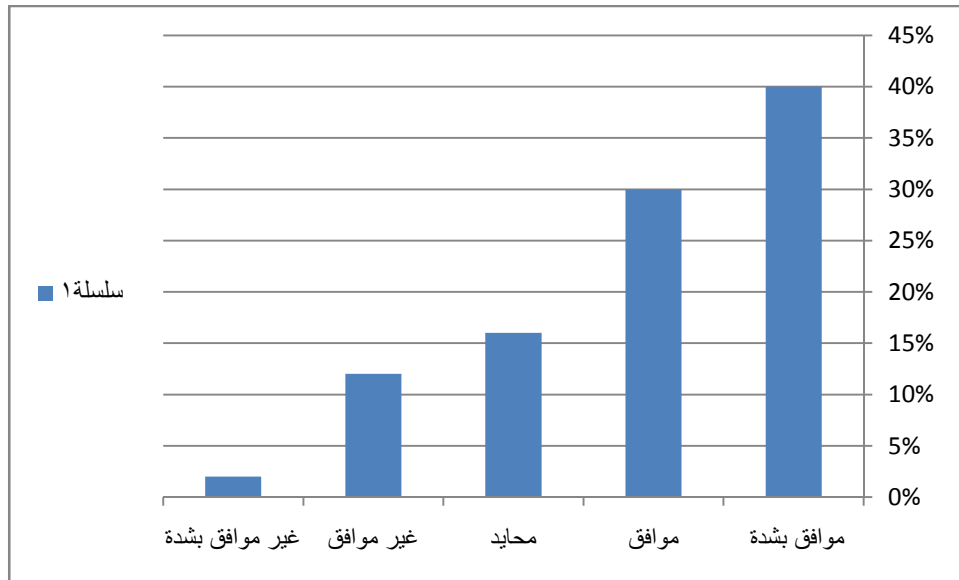


نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة ٦٠% موافقين بشدة علي أن التدريب أثناء الخدمة يهيء الفرصه امام المدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديده في مجال عمله وان نسبة ٣٦% موافقين ويليها نسبة ٢% محايد وتليها نسبة ٢% غير موافقين

جدول رقم(٢٦) يوضح الاجابة على الفقرة (تبذل المنظمة جهدا كافيا في مجال تنميه و تطوير موظفيها)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشدة	٢٠	%٤٠
موافق	١٥	%٣٠
محايد	٨	%١٦
غير موافق	٦	%١٢
غير موافق بشدة	١	%٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(٢٦) يوضح الاجابة على الفقرة (تبذل المنظمة جهدا كافيا في مجال تنميه و تطوير موظفيها)

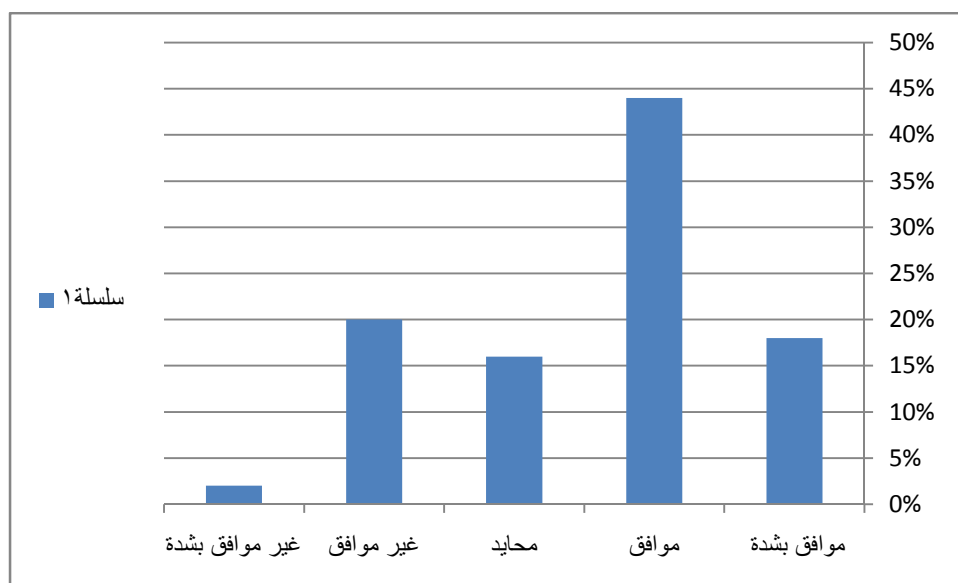


يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة ١٨% موافقين بشده علي ان المنظمة تبذل جهدا في مجال تنمية و تطوير موظفيها وتتمثل اعلي نسبة ٤٤% موافقين ويليها ١٦% محايدين وتتمثل نسبة ٢٠% غير موافقين و يليها نسبة ٢% غر موافقين بشدة .

جدول رقم (٢٧) يوضح تتابع الاجابة على الفقرة (المنظمة مدي التقدم الحاصل في اداء موظفيها بعد التدريب)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشدة	٢٩	%١٨
موافق	٢٢	%٤٤
محايد	٨	%١٦
غير موافق	١٠	%٢٠
غير موافق بشدة	١	%٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٢٧) يوضح تتابع الاجابة على الفقرة (المنظمة مدي التقدم الحاصل في اداء موظفيها بعد التدريب)

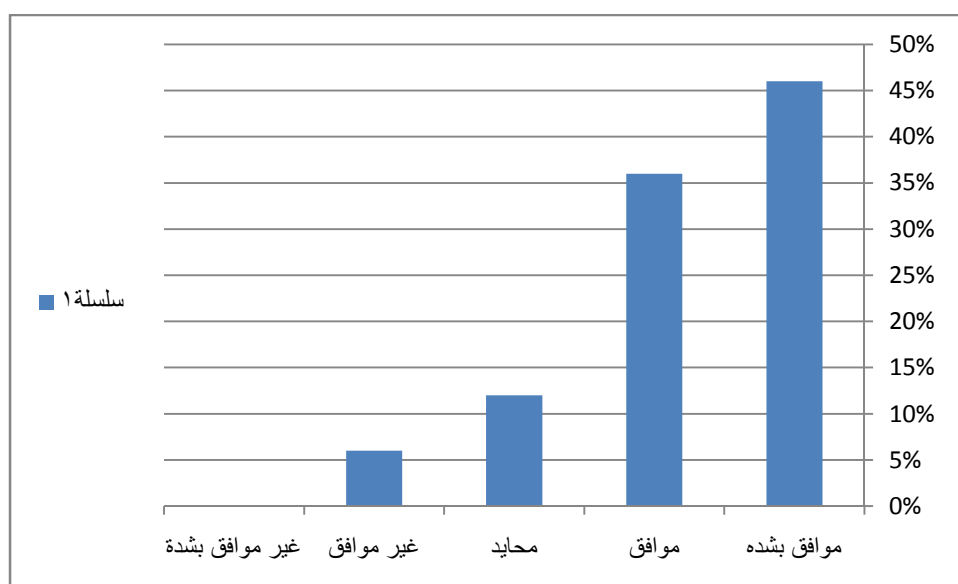


نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة ٤٠% موافقين بشدة علي أن تتابع المنظمة مدي التقدم الحاصل في اداء موظفيها بعد التدريب وان نسبة ٣٠% موافقين وتليها نسبة ١٦% محايد ثم تليها نسبة ١٢% غير موافقين ويليهما نسبة ٢% غير موافقين بشدة

جدول رقم (٢٨) يوضح يعمل الاجابة على الفقرة (نظام تقييم الاداء علي تحسين و تطوير اداء الموظف)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشده	٢٣	%٤٦
موافق	١٨	%٣٦
محايد	٦	%١٢
غير موافق	٣	%٦
غير موافق بشده	-	%٠
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٢٨) يوضح الاجابة على الفقرة (يعمل نظام تقييم الاداء علي تحسين و تطوير اداء الموظف)

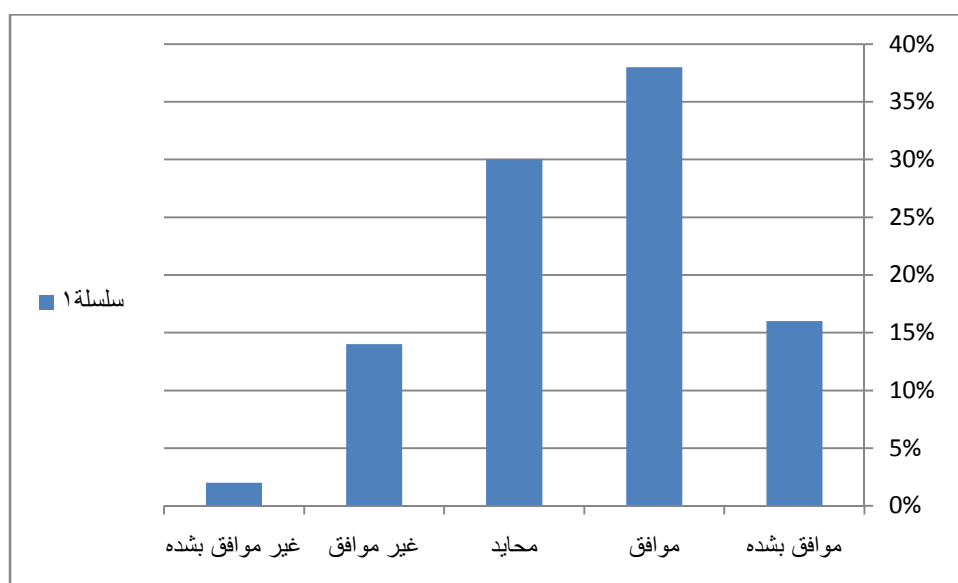


يتضح من الجدول اعلاه ان اعلي نسبة ٤٦% موافقين بشده علي ان نظام تقييم الاداء يعمل علي تحسين و تطوير اداء الموظفين و يليها ٣٦% موافقين وتتمثل نسبة ١٢% محايدين و يليها نسبة ٦% غير موافقين

جدول رقم (٢٩) يوضح الاجابة على الفقرة (يتميز نظام تقييم الاداء الحالي بالشفافيه و الموضوعيه و العدالة)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشده	٨	%١٦
موافق	١٩	%٣٨
محايد	١٥	%٣٠
غير موافق	٧	%١٤
غير موافق بشده	١	%٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٢٩) يوضح الاجابة على الفقرة (يتميز نظام تقييم الاداء الحالي بالشفافيه و الموضوعيه و العدالة)

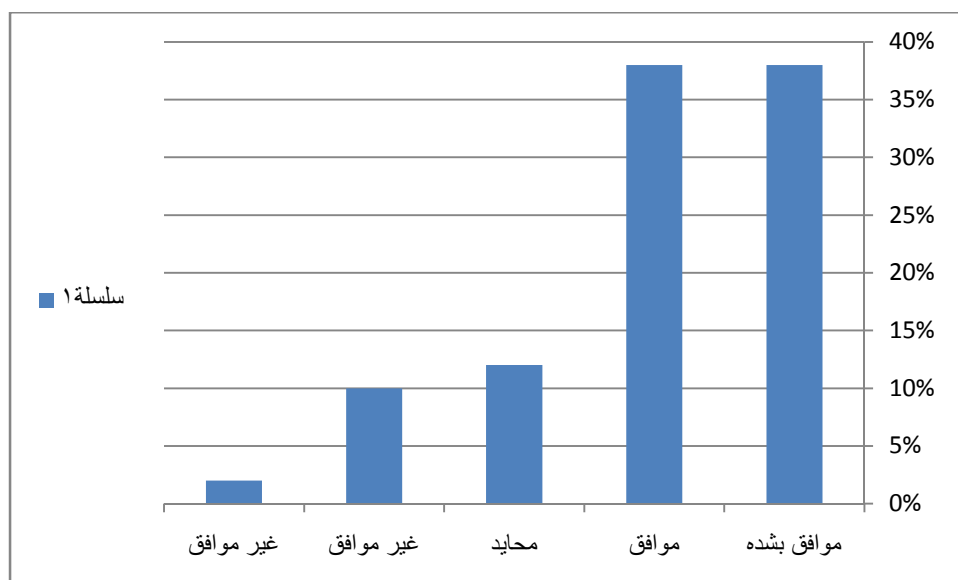


نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة ١٦% موافقين بشده علي أن يتميز نظام تقييم الاداء الحالي بالشفافيه والموضوعيه والعداله ويلها أن نسبة ٣٨% موافقين وتتمثل نسبة ٣٠% محايدين ويلها أن نسبة ١٤% غير موافقين وان نسبة ٢% غير موافقين بشده .

جدول رقم (٣٠) يوضح الاجابة على الفقرة (الاسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محده)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشده	١٩	%٣٨
موافق	١٩	%٣٨
محايد	٦	%١٢
غير موافق	٥	%١٠
غير موافق	١	%٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٣٠) يوضح الاجابة على الفقرة (الاسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محده)

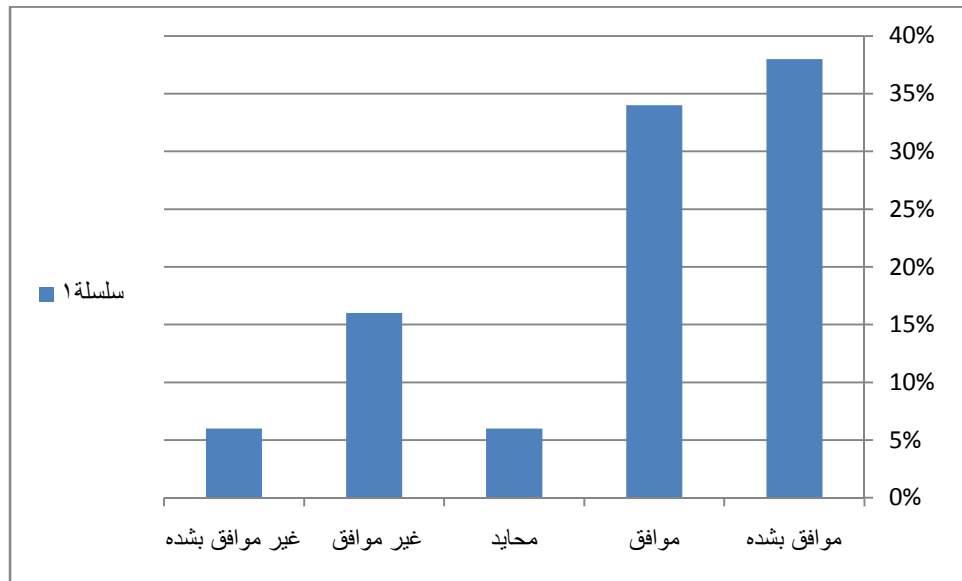


يتضح من الجدول اعلاه ان اعلي نسبة %٣٨ موافقين بشده علي ان الاسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محده و يليها %٣٨ موافقين وتتمثل %١٢ محايدين و يليها %١٠ غير موافقين و يليها %٢ غير موافقين بشده

جدول رقم (٣١) يوضح الاجابة على الفقرة (الحوافز التي تقدمها المنظمة تساعد علي الارتقاء بأداء الموظف)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشده	١٩	%٣٨
موافق	١٧	%٣٤
محايد	٣	%٦
غير موافق	٨	%١٦
غير موافق بشده	٣	%٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٣١) يوضح الاجابة على الفقرة (الحوافز التي تقدمها المنظمة تساعد علي الارتقاء بأداء الموظف)

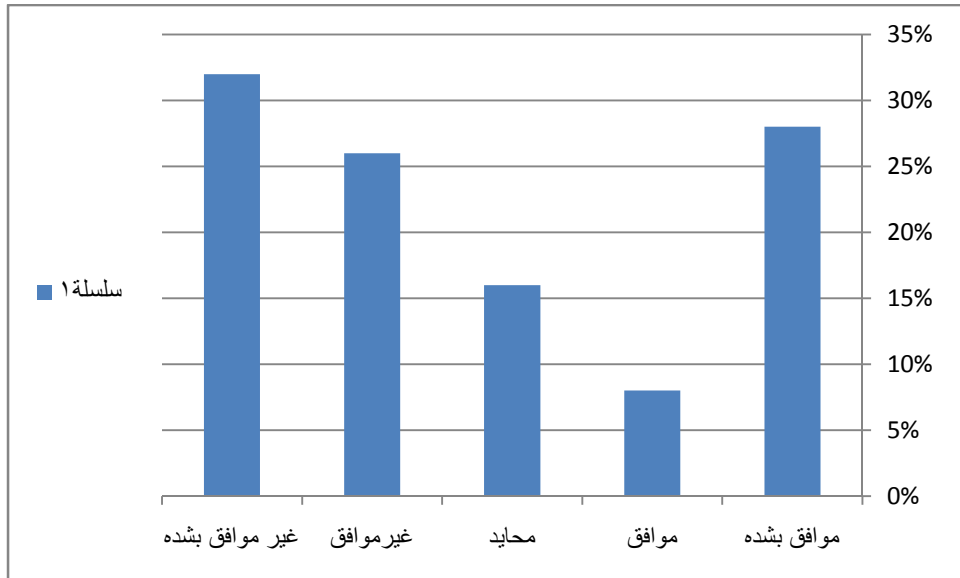


نلاحظ من الجدول اعلاه أن نسبة ٣٨% موافقين بشدة علي أن الحوافز التي تقدمها المنظمة تساعد علي الارتقاء بأداء الموظف ويليها نسبة ٣٤% موافقين وتتمثل ٦% محايدين ويليها ١٦% غير موافقين ثم تليها نسبة ٦% غير موافقين بشدة

جدول رقم(٣٢) يوضح يتم الاجابة على الفقرة (دفع رواتب للموظفين اعلي من معدل السوق)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشده	١٤	%٢٨
موافق	٤	%٨
محايد	٣	%١٦
غير موافق	١٣	%٢٦
غير موافق بشده	١٦	%٣٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم(٣٢) يوضح الاجابة على الفقرة (كيف يتم دفع رواتب للموظفين اعلي من معدل السوق)

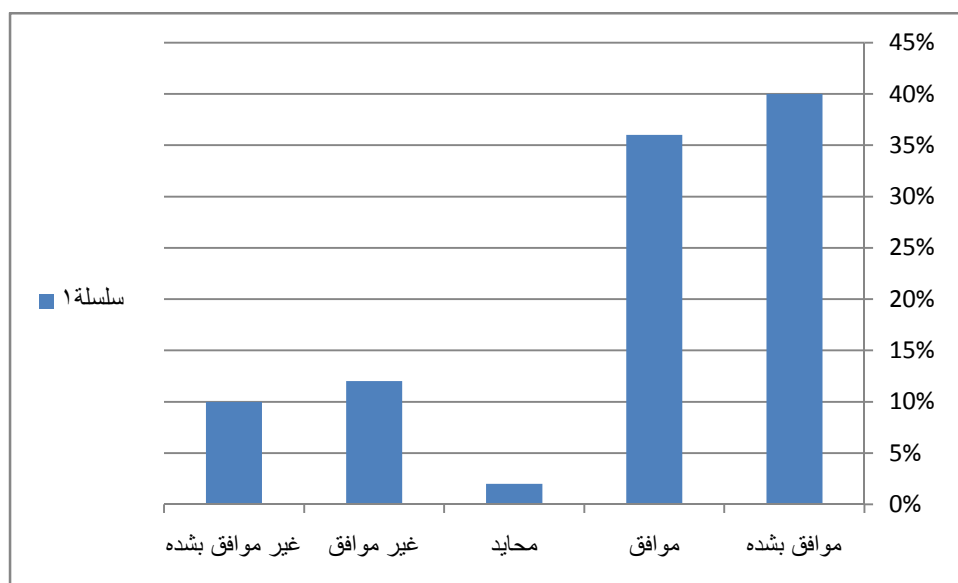


يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة ٢٨% موافقين بشده علي ان يتم دفع رواتب الموظفين اعلي من معدل السوق ويليها ٨% موافقين ويليها ١٦% محايدين وتتمثل ٢٦% غير موافقين ويليها ٣٢% غير موافقين بشده

جدول رقم (٣٣) يوضح الاجابة على الفقرة (ضعف الربط بين الاجور و الحوافز قد يعيق تحسين كفاءة اداء الموظفين)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشده	٢٠	%٤٠
موافق	١٨	%٣٦
محايد	١	%٢
غير موافق	٦	%١٢
غير موافق بشده	٥	%١٠
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٣٣) يوضح الاجابة على الفقرة (ضعف الربط بين الاجور و الحوافز قد يعيق تحسين كفاءة اداء الموظفين)

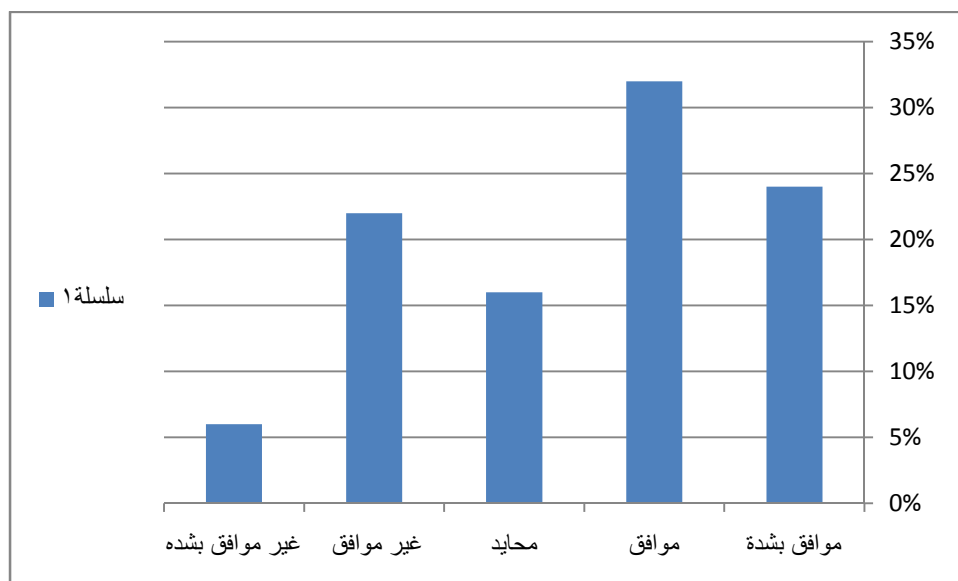


نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة ٤٠ % موافقين بشدة علي أن ضعف الربط بين الاجور والحوافز قد يعيق تحسين كفاءة اداء الموظفين ويليها أن نسبة ٣٦ % موافقين ويليها نسبة ٢ % محايدين وتتمثل نسبة ١٢ % غير موافقين ثم تليها نسبة ١٠ % غير موافقين بشدة .

جدول يوضح (٣٤) يوضح الاجابة على الفقرة (تسعي المنظمه للمحافظه علي الخبرات و الكفاءات وجذب الكفاءات الاخري من الخارج)

الاجابات	التكرار	النسبه
موافق بشدة	١٢	%٢٤
موافق	١٦	%٣٢
محايد	٨	%١٦
غير موافق	١١	%٢٢
غير موافق بشده	٣	%٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل يوضح (٣٤) يوضح الاجابة على الفقرة (تسعي المنظمه للمحافظه علي الخبرات و الكفاءات وجذب الكفاءات الاخري من الخارج)



يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة ٢٤% موافقين بشده علي ان تسعي المنظمه للمحافظه علي الخبرات و الكفاءات وبقائها في المنظمه وجذب الكفاءات الاخري من الخارج و يتمثل ٣٢% موافقين ويليها ١٦% محايدين و تتمثل ٢٢% غير موافقين ويليها ٦% غير موافقين بشده .

مناقشة :

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت في محلية عطبرة فقد وجدنا ان الاتصال التنظيمي له أثر فعال في تنمية الموارد البشرية كما أنه يساعد علي ايجاد مناخ تنظيمي تسطيع من خلاله المؤسسة أن تصل به لتحقيق أهدافها وأستقرار الموظفين داخل المؤسسة وتحقيق الرضى الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمؤسسة والعكس .

من ناحية فان المدير كقائد في عملية تسيير وادارة المؤسسة فهو يحتاج لكي يحقق أهداف المؤسسة الي التوجيه من خلال التواصل المستمر والفعال مع مختلف الاقسام والفروع بالمؤسسة وكذلك يحتاج الي أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الاهداف التنظيمية علي الاقل .

وكل هذا يحتاج الي الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها ، الامر الذي يحفزهم ويدفعهم الي تعزيز قدراتهم وتنمية مهاراتهم طالما أن الاداره العليا تولي لهم كل الاهتمام وتسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة .

وفي الاخير يمكننا القول أن هنالك علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث كلما توفرت وسائل اتصال جيدة داخل المؤسسة بين الموظفين كلما حصلنا علي أداء جيد بالشكل المرغوب وفي أقل وقت وجهد ممكن ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة .

الخاتمة :-

تم الانتهاء من هذا البحث الذي جاء في الاتصال التنظيمي واثرة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات المختلفة فقد تطرقنا في الفصل الأول الى الاتصال التنظيمي تحدثنا فيه عن مفهوم الاتصال التنظيمي و عناصر الاتصال التنظيمي و أنواع الاتصال التنظيمي وفي الفصل الثاني تحدثنا عن تنمية الموارد البشرية وجاء فيه توضيح مفهوم الموارد البشرية وكذلك مفهوم تنمية الموارد البشرية ثم تحدثنا عن أهمية تخطيط الموارد البشرية وجاء الفصل الثالث عبارة الدراسة الميدانية التي اشتمل على نبذة عن محلية عطبرة ومناقشة وتحليل النتائج ومن ثم خرج البحث ببعض النتائج والتوصيات ، ونسأل الله العلي القدير ان يوفق الجميع الى ما فيه الخير والصلاح للعلم .

النتائج :-

علي ضوء ماتم استنتاجه من خلال البحث تحصلنا علي النتائج التاليه:-

- ١ - يعتبر الاتصال التنظيمي من الاساليب المفيده للمؤسسه كما تنعكس نتائجه ايجابيا علي المؤسسه وتحقيق انتاجية مرتفعه لما يوفره الاتصال من عمل يمكن ان يكون بين فردين أو جماعه مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد .
- ٢ - يوفر الاتصال التنظيمي الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقله الصراع ووجود انسجام وتفاهم وألفه بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادليه ويجاد التماسك وهذا مايجعل أداء الموظفين منظما وتحقيق أداء مرتفع .
- ٣ - استعداد أفراد المؤسسه لبذل جهود مضاعفه لتحسين الاداء الانتاجي للسمود في وجه المنافسه .
- ٤ - بالاضافه الي ذلك فان المؤسسه تقوم بأشراك الموظفين وادماجهم ومشاركتهم أي تشجيع الاتصال فيما بينهم وذلك بهدف أن يكونون جماعات متحده ومحبه لعملها .
- ٥ - كما يساعد الاتصال التنظيمي علي تحسين العلاقات بين الموظفين والمرؤوسين وبالتالي يؤدي الي حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل .

التوصيات :-

- ١ - يجب توفير وصف للوظيفة ومواصفات للموظف لتحديد معايير لاختيار كفاءات من العناصر حسب الحوجه لهم .
- ٢ - يجب توفير لجنة خاصه بالمؤسسه فقط تقوم بعملية الاختيار والتعيين بين المتقدمين .
- ٣ - لا بد من وجود تحفيزات للموظفين داخل المؤسسه حتي يحقق الموظف أداء جيد في العمل داخل المؤسسه .
- ٤ - علي الاداره أشراك الموظفين في القرارات الخاصه بالمؤسسه .
- ٥ - لا بد أن يتم دفع رواتب للموظفين أعلي من معدل السوق .
- ٦ - يجب علي الاداره العليا أن تلجأ الي الموظف لطلب رأئه حول المسائل التي تخص عمله .
- ٧ - يستحب توفير كافة وسائل الاتصال داخل المؤسسه لتسهيل التعامل بين الموظفين في العمل .

المراجع :-

- ١ - المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق لبنان ، (ط) ٥ ، ٢٠٠١ .
- ٢ - اسامه كامل ومحمد الصيرفي ، ادارة الموارد البشرية ، البحرين دار الوفاء للطباعة ٢٠٠٦ .
- ٣ - احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، ٢٠٠١ .
- ٤ - أسماء بقاري ، هجيره خوخي تخطيط الموارد البشرية في الاداره المحليه دارسة حالة مدير الاداره المحليه لولاية ورقله ((مذكرة ليسانس في العلوم السياسي)) تخصص تنظيمات اداريه ، جامعة ورقله ٢٠١٢
- ٥ - جبيري جراي ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، مركز البحوث السعوديه، ١٩٨٨
- ٦ - جمال الدين المرسي ثابت عبدالرحمن ادريس، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٢
- ٧- جينفر جوي ، ماثيوز ديفد ميچنسون ، ترجمة علاء احمد صلاح ، تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ٢٠٠٧
- ٨ - حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ، بيروت (ط) ٢٠٠٢
- ٩- حسين عمر ، التنمية والتخطيط الاقتصادي ، الكويت ديوان المطبوعات الجامعية
- ١٠- حسام ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام ، عمان دار البدايه (ط) ٢٠١١
- ١١ - حسن راجي دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف راتب مفتشي الوظيفة العمومه الجزائر مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية ٢٠٠٦
- ١٢ - خواجه عبد العزيز ، مدخل علم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ .
- ١٣ - خليل محمد الشماع ، مبادئ الاداره مع التركيز علي ادارة الاعمال دار المسيره للنشر والتوزيع الاردن ، (ط) ١ ، ١٩٩٩
- ١٤ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشه ادارة الموارد البشرية، دار الميسره للنشر والتوزيع عمان ، (ط) ١ ، ٢٠٠٧
- ١٥ - خالد عبدالرحيم مطر الهيتي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل للنشر ، (ط) ١ ، ٢٠٠٥
- ١٦ - ديمه محمود وصوص ، المعتصم بالله الجوارنه ، التنمية البشرية المستدامه والنظم التعليميه ، دار الخليج ، عمان ، ٢٠٠٩ .
- ١٧ - سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي ، ابعاد العملية الاتصاليه المكتب الجامعي الحديث الازريطه مصر ، ١٩٩٩ .
- ١٨ - سبيل لاقى وولاس ، السلوك التنظيمي والاداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد معهد الاداره العامه السعوديه ، ١٩٩١
- ١٩ - سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الاداره العامه ، مطبعة جامعة عين شمس ، (ط) ١ ، ١٩٨٢

- ١٩ - صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعيه الاسكندريه ، ٢٠٠٠
- ٢٠ - طارق المجذوب ، الاداره العامه العمليه الاداريه والوظيفيه العامه والاصلاح الدار الجامعيه للطباعه والنشر بيروت
- ٢١ - عبد القفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الفاعلين ، الدار الجامعيه الاسكندريه، ١٩٩٠
- ٢٢ - عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصره ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ١٩٩٩
- ٢٣ - عبدالله الطويرقي علم الاتصال المعاصر دراسه في الانماط والمفاهيم وعالم الوسيله الاعلاميه ، مكتبة العبيكان الرياض ، (ط) ٢
- ٢٤ - عبد الغفور يونس ، تنظيم ادارت الاعمال ، دار النهضه العربيه للطباعه والنشر بيروت (ط) ١٩
- ٢٥ - عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشريه المعاصره ،دار وائل للنشر عمان (ط)٢٠٠٥
- ٢٦ - علي غربي وأخرون ،تنمية الموارد البشريه ،دار الهدى للطباعه والنشر والتوزيع الجزائر - قسطنطينيه ٢٠٠٢ (ط)١ ٢٠٠٥
- ٢٧ - عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علميه ،عمان ، دار الصفاء للنشر ، (ط) ١
- ٢٨ - عبدالقفار حنفي ، التنظيم وادارة الاعمال الاسكندريه ، الدار الجامعيه ، ١٩٩٨
- ٢٩ - عبد الغفور يونس ، تنظيم ادارة الاعمال ، ليبيا مجموعة النيل العربيه ، ١٩٩٩
- ٣٠ - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الافراد ، الاسكندريه الدار الجامعيه ١٩٩٧
- ٣١ - عبدالرحمن العيسوي ، الاسلام والتنمية البشريه ، المكتب العربي الحديث ، القاهره ، بدون سنة نشر .
- ٣٢ - كمال نور الله ، ادارة الموارد البشريه دمشق دار اصلاص للدارسات والترجمه والنشر ١٩٩٢
- ٣٣ - لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسيه والتربويه جامعه منتوري ، دار الهدى للطباعه والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ٢٠٠٦ .
- ٣٤ - معجم المعاني للطلاب دار النشر بيروت (ط) ٥ ٢٠٠١
- ٣٥ - مصطفى ابو بكر، عبدالله عبدالرحمن البريدي الاتصال الفعال دار المعرفه الاسكندريه ١٩٩٩ ط ١٥
- ٣٦ - محمد عمر الطنوبي ، نظريات الاتصال ، دار المعرفه الاسكندريه، ط (١) ، ٢٠٠١ .
- ٣٧ - مجدي أحمد محمد عبدالله ، علم النقس الصناعيه ، دار المعرفه الاسكندريه ، ١٩٩٩ .
- ٣٨ - محمد بهجه كشك ، الاتصال في الخدمه الاجتماعيه ،المكتب الجامعي الحديث الاسكندريه ١٩٩٣ .
- ٣٩ - محمد ابراهيم عبيدات ، سلوك المستهلك ، دار وائل للنشر ، عمان ، (ط) ٤ ، ٢٠٠٤
- ٤٠ - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر عمان ط ٣، ٢٠٠٥ .

- ٤١ - مصطفى حجازي ، الاتصال في العلاقات الانسانية والاداره دار النشر بيروت (ط) ١ ١٩٨٢
- ٤٢ - محمد يسري ابراهيم دعيبس الاتصال و السلوك الانساني البيطاش سنتر للنشر والتوزيع الاسكندرية ١٩٩٩
- ٤٣ - مدحت محمد أبو النصر ، ادارة وتنمية الموارد البشريه ،مجموعة النيل العربيه ، القايره (ط)١ ، ٢٠٠٧ .
- ٤٤ - محمد أحمد عبد النبي ، ادارة الموارد البشريه زمزم للنشر والتوزيع عمان (ط) ١ ٢٠١٠
- ٤٥ - مؤيد سعيد السالم ، ادارة البشريه ، مدخل استراتيجي - ١ دار اثراء للنشر عمان (ط) ٢٠٠
- ٤٦ - محفوظ جوده واخرون ،منظمات الاعمال ،المفاهيم والوظائف دار وائل للنشر والتوزيع عمان (ط)٢
- ٤٧ - محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الابعج ، ادارة الموارد البشريه في ظل استخدام الاساليب العلميه الحديثه ، دار الرضوان للنشر والتوزيع عمان ، (ط) ١ ، ٢٠١٤م - ١٤٣٥هـ
- ٤٨ - محمد رفيق الطيب ، مدخل لتسيير اساسيات ووظائف تقنيات ، الجزائر ديوان الوطني للمطبوعات الجامعيه ١٩٩٥
- ٤٩ - محمد سعيد عبد الفتاح ، الاداره العامه ، الدار الجامعيه ١٩٩٦ .
- ٥٠ - محمد فريد ، مبادئ الاداره، الاسكندريه الدار الجامعيه ٢٠٠٠ .
- ٥١ - محمد سمير احمد ، الاداره الاستراتيجيه وتنمية الموارد البشريه دار الاردن ، ٢٠٠٩ .
- ٥٢ - محمد عبدالوهاب حسن عشاوي ، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشريه ، (ط) ١ ، القايره الشركه العربيه المتحده للتسويق والتوريدات ، ٢٠١٤ .
- ٥٣ - ناصر محمد العديلي السلوك التنظيمي في الاداره معهد الاداره العامه السعوديه ١٩٩٥
- ٥٤ - نادر أحمد أبوشيخه ، ادارة الموارد البشريه - اطار نظري وحالات عمليه ،دار صفاء للنشر والتوزيع عمان (ط)١ ، ٢٠١٠ .
- ٥٥ - ناصر دادي عدون، الاداره والتخطيط الستراتيجي ديوان مطبوعات الجامعه ، ٢٠٠١ .
- ٥٦ - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسه ، الجزائر دار المحمديه العامه ١٩٩٨ .
- ٥٧ - هيثم علي حجازي وشوقي جواد ، وظائف المنظمات دار الاهليه للنشر والتوزيع .

الملاحق

ملحق رقم (١)

الاستبيان

البيانات الشخصية

التعريف

- ١- الجنس ذكر أنثى
- ٢- السن من ٢٠ - ٣٠ من ٣١ - ٤٠ من ٤٠ - ٥٠ فما فوق

٣- نوع الوظيفة

أ- أداره عليا ()

ب- اداري ()

ج- مراقب مالي ()

د- عامل ()

٤- سنين الخبرة في المؤسسه

أ- من سنة الي ٥ سنة ()

ب- من ٦ سنة الي ١٠ سنة ()

ج- أكثر من ذلك ()

٥- كيف تبدو حدود علاقتك مع زملائك داخل العمل؟

أ- جيدة ()

ب- متوتره ()

ج- عادية ()

٦- هل تشعر بالطمأنينه داخل المؤسسه؟

أ- نعم () ب- لا ()

٧- هل يوجد تحفيزات داخل المؤسسه؟

أ- نعم () ب- لا ()

القسم الاول

تهدف هذه الفقرات للتعرف علي وسائل الاتصال في المنظمه وكيفية اتصال الادارة بالموظف

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
١	تتلقى الاوامر من الاداره عن طريق المشرف المباشر			
٢	تتعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعاله لا يصلح التعليمات اليك			
٣	تتصل الاداره بالموظف خلال فترات منتظمه اثناء ادائه لعمله			
٤	كثيرا ما تتصل الاداره بالموظف بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط			
٥	أحيانا تلجأ الاداره الي الموظف لطلب رأيه حول مسائل تخص عمله			
٦	تصلك المعلومات من الاداره في الوقت المناسب			
٧	البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك علي أداء عملك بكفاءة			
٨	الاعلانات وسيله هامه في مؤسستك لا يصلح التعليمات لك بسرعه			
٩	الهاتف وسيله من وسائل اتصال الاداره بالموظف			
١٠	تعتبر النقابه وسيله هامه لا يصلح مشاكلك الي الاداره			
١١	لا توجد صعوبه في الاتصال بالاداره			
١٢	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصه بالمؤسسه			

القسم الثاني

تقيس هذه الفقرات معرفة وعلم الموظفين بطرق الاستقطاب المتبعه في المؤسسة ومعرفة علم الموظفين بسياسة المنظمه تجاه طرق الاختيار والتعيين والتعرف علي سياسة التدريب والبرامج التدريبيه المتبعه لرفع كفاءة الموظفين وللتعرف علي سياسة المنظمه في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي .

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
١	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشريه وتحديد الفائض و العجز بعد دراسته شامله للبيئه الداخليه و الخارجي			
٢	تتبع المؤسسة عملية البحث و التحري عن الموارد البشريه ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملء الوظائف الشاغره			
٣	تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجداره			
٤	تسعي المنظمه لاستغلال الموارد البشريه المتاحه لكفاءة و فعاليه			
٥	يوجد تدريب مستمر للكوادر العامله في المؤسسة			
٦	تبذل المنظمه جهداً كافياً في مجال تنمية و تطوير موظفيها			
٧	التدريب أثناء الخدمه يهيء الفرصه امام المدرب لاكتساب المعارف و مهارات جديده في مجال عمله			
٨	تتابع المنظمه مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب			
٩	يتميز نظام تقييم الاداء الحالي بالشفافيه و الموضوعيه و العداله			
١٠	يعمل نظام تقييم الاداء علي تحسين و تطوير أداء الموظف			
١١	الاسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محدد			
١٢	الحوافز التي تقدمها المنظمه تساعد علي الارتقاء بأداء الموظف			
١٣	يتم دفع رواتب للموظفين أعلى من معدل السوق			
١٤	ضعف الربط بين الاجور والحوافز قد يعيق تحسين كفاءة أداء الموظفين			
١٥	تسعي المنظمه للمحافظه علي الخبرات و الكفاءات وبقاءها في المنظمه و جذب الكفاءات الاخري من الخارج			