

جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي



ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها علي تحقيق التميز
بالتطبيق علي الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

**Human Resource Management Practices
And Their Impact on Achieving Excellence
Application to: The National Air Navigation
Services Company**

إعداد

نهارضا أحمد حسن

إشراف

أ. د/ إيمان محمد منجى

أستاذ إدارة الأعمال مركز التخطيط الإجتماعي والثقافي

لإستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير المهني " التخطيط للتنمية المستدامة "

2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

(المجادلة : 11)

ملخص الورقة البحثية :

يهدف البحث الى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على العاملين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية وأثر ذلك على الأداء ولتوضيح أهمية هذه الممارسات في تحقيق التميز الإداري وإلقاء الضوء حول أهمية أداء العاملين في تحسين مستوى مؤشرات الأداء الخاص بالشركة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت نتائج الدراسة الى أن هناك اثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين بحيث أن تحليل الوظائف يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجبة على العامل القيام بها وأن التخطيط الجيد للموارد البشرية يؤثر إيجابياً على أداء العاملين وأن هناك اثر للإستقطاب والتعيين على أداء العاملين لذلك فإن إستقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء بل وإستمرارية الشركة فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتوظيف العمالة الكفاء القادرة على القيام بالأعمال على أكمل وجه من شأنه أن يطور أداء المؤسسة ويحسنه بشكل عام بينما توظيف العمالة غير الفعالة وعدم الخبرة سوف يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة إنخفاض أرباحها .

فهناك اثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين وأن وظيفة التدريب تحسن بلا شك من أداء العاملين وتقلل من الهدر و ترفع من إنتاجية العامل فإن تقييم الأداء هو شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا إقترن بتقييم أداء . فالتقييم والتخطيط وجهان لعملة واحدة وهناك إثر كبير للتحفيز على أداء العاملين فالحوافز تزيد بشكل عام من أداء العامل ويمكن القول بأن الأداء يتناسب مع الحوافز فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة و تؤثر على سلوك العامل وتجعله يشعر بالرضا وينعكس إيجابيا على المؤسسة أيضاً وقد توصلت نتائج الدراسة الى أثر مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لتضمن تنفيذها دون تردد أو تدمير وتخفف من الجو المتوتر بين الرئيس والمروؤوس، وتشير النتائج إلى إنخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية بدوائرها المختلفة ويتوفر في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو في تقديم الخدمة وتتمتع بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية إلا أن الإحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الإستراتيجي كما توصي الدراسة الى العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر حيث أن التحليل الوظيفي يشمل جميع الوظائف والتي تكون بدورها في حالة إزدياد وتطور مستمر لتطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم حيث يتم إختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس.

الكلمات المفتاحية : (الاتجاهات الحديثة , تنمية موارد بشرية , التدريب , الرضا الوظيفي)

Abstract:

The study aims to define modern practices and human resources management and work for employees of the National Air Navigation Services Company and its impact on performance, and clarify these practices in achieving administrative excellence, and highlight the performance of tasks in improving the level of the company performance indicators, and the researcher used the descriptive analytical approach, and the results reached The study indicates that there is an effect of job analysis and design on the performance of workers so that jobs are analyzed as workers and that there is an effect of recruitment and recruitment on performance workers, attracting highly experienced human resources and employing them is an important factor that contributes to raising performance and even the continuity of the company. Effective and inexperienced will lead to a decline in the performance of the institution and a decrease in its profits. There is an effect of training human resources on the performance of workers and that the training function undoubtedly improves the performance of employees and reduces waste and raises worker productivity, the performance evaluation is an important condition for the success of the resource management as well as human resource planning 'humanity does not constitute a success factor unless it is combined with performance evaluation. Valuation and planning are two sides of the same coin. There is an effect to stimulate the performance of workers. Incentives increase in general from the performance of the worker and it can be said that performance is commensurate with the incentives. He feels complacent and reflects positively on the institution also. The results of the study reached the effect of the workers 'participation in decision-making that guarantees their implementation without hesitation or complaining and reduces the tense atmosphere between the president and the subordinate. The results indicate a decrease in the participation of all departments in the planning process, and may be explained by the large various is available at the National Aeronautics high level of excellence for air navigation in its various departments, the National Air Navigation Company has a high level of institutional excellence, whether in terms of excellence in leadership or in providing service, enjoying an average level of human resource planning, but the needs of human resources are determined in light of the strategic direction, and this means The human resource planning dimension has a wide field to improve it, and the study is recommended to work on reviewing and updating the process of job analysis periodically and continuously as the job analysis includes all the jobs that are in a state of increasing and continuous development, developing performance evaluation criteria in a permanent way M where it is chosen according to the job description of the employees so that it is clear and measurable

Key words:(Recent Trends- Human Resource Development-Training-Job Satisfaction)

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول : خطة البحث	1
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	4
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	13
النتائج والتوصيات	20
المراجع والملاحق	22

الفصل الأول

خطة البحث

المقدمة:

تمثل الموارد البشرية في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية مورداً من أهم الموارد و أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الشركة فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد فالشركات بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة و بصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون و تتمثل هذه الوظائف في التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، و الرقابة و التنسيق بصفة عامة تمثل هذه الوظائف العملية الإدارية و في مجال دراسة الموارد البشرية يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف وما يطلق عليه بإدارة الموارد البشرية والمنافسة الشرسية بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام والعالمية العملاقة العابرة للقارات ومتعددة الجنسيات بشكل خاص فُرِضت منذ عقود زمنية قليلة وتحديداً بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود فعلى هذه الشركات الأهتمام بالإستثمار في تنمية الموارد البشرية إذ أصبح يقيناً لديها أن العنصرَ البشريَّ لا يمكن أن يُستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت فالعنصرُ البشري هو المفكرُ وهو المبدعُ وهو المبتكر وهو المطور ولكي تتمكن هذه الشركات من زيادة حصتها في الأسواق أو المحافظة على حصتها السوقية على أقل تقدير فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية وميزات خاصة تُرضي من خلالها طُمُوحَ المستهلكين وأيقنت هذه الشركات أنَّ هذه الجودةَ وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها بل بفكرِ ومهارة وفاعلية وسواعد العناصر أو الموارد البشرية ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق وبالتالي زيادة أرباحها لن يتأتى إلا من خلال زيادة الإستثمار في العنصر البشري الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح .

ونود في هذه الدراسة أن نلقي الضوء على الإدارة التي تهتمُّ بالعنصر البشري ألا وهي إدارة الموارد البشرية نشأتها وتطورها وتحديد طبيعة عمل هذه الإدارة وهل هناك اختلافٌ بين دور إدارة الموارد البشرية في الحاضر ودورها في الماضي أو بين أدوارها المعاصرة والتقليدية أو بين دورها في الدول المتقدمة ودورها في الدول النامية فضلاً عن بيان هدف إدارة الموارد البشرية في ضوء الممارسات نحو التميز.

المشكلة البحثية :

عدم مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتطبيق ممارسات التخطيط, الإستقطاب والتعيين, التدريب, تصميم وتحليل الوظائف, تقييم الأداء, التحفيز يؤثر على أداء هذه الشركة تجاه التميز الإداري وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية في المحافظة على فعاليتها وإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في هذه الشركة والتي تقوم بإيجاد طرق حديثة تناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها.

أهمية البحث :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم في تحقيق أهداف الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية خاصة في ظل المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على الشركات مواكبتها باستمرار وتتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الأنماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصاً أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية وأن هناك علاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بحيث تساهم نتائج الدراسة في رفع الأداء من خلال صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية نحو التميز.

أهداف البحث

تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على العاملين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية وأثره على الأداء.

توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين في تحقيق التميز الإداري.

لفت الانتباه إلى أهمية أداء العاملين في تحسين مستوى مؤشرات الأداء الخاصة بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية.

التساؤلات البحثية:

ماهو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري وذلك بالتطبيق على العاملين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية ؟

أدوات البحث: Research Tools

أدوات الإطار النظري:

أدوات الإطار الميداني : تم الاعتماد فى تغطية الجانب الميدانى للبحث على اسلوب المقابلة الشخصية عن طريق إستمارة الإستقصاء وتم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عينة من العاملين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية قيد الدراسة وذلك لضمان الحصول على إجابات دقيقة وصحيحة وتعزيزاً لتلك الإجابات والنتائج.

منهجية البحث :

حيث أعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفى التحليلى فى الدراسة.

حدود الدراسة :

1- الحدود الزمنية : تحسين أداء خدمات الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية فى ضوء ممارسات إدارة

الموارد البشرية 2019 / 2020.

2- الحدود المكانية : الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية بمحافظة القاهرة.

خطة البحث :

حيث يتكون المقترح البحثى من ثلاثة فصول كما يلى:

الفصل الأول : خطة البحث

الفصل الثانى: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

النتائج والتوصيات

المراجع والملاحق

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات" ¹:

وتهدف الدراسة الى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها لتوضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع الأداء وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت نتائج الدراسة الى أن هناك أثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين فإن تحليل الوظائف يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها فهناك أثر لتخطيط الموارد البشرية على الأداء لأن عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح إدارة الموارد البشرية فهناك أثر للإستقطاب والتعيين على أداء العاملين وهناك أثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين لتحسن بلا شك من أداء العاملين و تقلل من الهدر و ترفع من إنتاجية العامل وأيضاً هناك أثر لتقييم الأداء على أداء العاملين وأن تقييم الأداء هو شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا اقترن بتقييم أداء فالتقييم و التخطيط وجهان لعملة واحدة وهي بالتأكيد نتيجة متوقعة لذلك هناك أثر لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار على الأداء حيث يتأثر الأداء التنظيمي بممارسات الإدارة نحو التميز.

دراسة بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية" ²:

وتهدف الدراسة الى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين والتعرف على واقع التميز المؤسسي لممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية واختبار العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة وزارة الداخلية بمملكة البحرين وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات وإختبار الفرضيات إلى أنه يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة لذلك تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية وفقاً لآراء العينة

¹ شفاء كرو (2016) بحث بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات"، وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية، وذلك لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال (MBA)، ص3، 65:54.

² خليفة على الشروقي (2018) بحث بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية"، الأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية الأمنية فبراير 2018، ص111:112.

إلا أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه وهذا يعني أن لبعد تخطيط الموارد البشرية مجالاً واسعاً لتحسينه وتشبي النتائج إلى انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة وأن مستوى الإستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع ويعود ذلك إلى أن الإستقطاب يستند في وزارة الداخلية إلى معايير موضوعية ووجود توافق ما بين سياسات التعيين وأهداف الوزارة لذلك يوجد ضعف نسبي في ربط سياسات الإستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما أن التدريب في وزارة الداخلية بمستوى مرتفع استناداً لنتيجة عينة البحث و الإحصاء الوصفي حصول التحفيز على مستوى متوسط.

دراسة بعنوان "دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة"³:

تهدف الدراسة الى إلقاء الضوء حول مفهوم التنمية المستدامة كمفهوم جديد وشرح أبعادها بمعناها الواسع ودور الموارد البشرية في تحقيق هذه العملية ومحاولة التعرف على مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيقها وتقديم دليل على أن أهمية البعد البشري في التنمية المستدامة في ظل الأختلالات المتسارعة التي يشهدها العالم في الفترة الأخيرة وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت نتائج الدراسة الى أن الدول تهدف لتبنى سياسات إقتصادية تصل بفضلها لتحقيق النمو والتنمية وبلوغ صور واضحة للتنمية المستدامة التي أصبحت تعنى تعظيم المكاسب الصافية من التنمية الإقتصادية مع ضمان المحافظة على الخدمات ونوعية الموارد الطبيعية عبر الزمن بالإضافة للموارد البشرية لإحداث النمو الإقتصادي والتكنولوجي أكثر من اى وقت مضى يمثل سبيل للوصول لحماية البيئة والحد من الإستنزاف الهائل لخيراتها ونجد ان الدول تتجه حديثاً للمطالبة بمسايرة التحولات الإقتصادية والتطور التكنولوجي الهائل لبلوغ التنمية المستدامة الأمر الذي لا يكون إلا في فضل إستراتيجية محددة المعالم تتكاتف فيها جهود المتعاملين الأقتصاديين من هنا سنحاول العمل على تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالنمو والتنمية و التنمية المستدامة وإبراز الجدلية القائمة بين المنظور الإقتصادي والمنظور التكنولوجي للتنمية المستدامة وكما سنحاول إستعراض مختلف السياسات في إحداث التنمية المستدامة والحد من تزايد الإستغلال المفرط للخيرات الطبيعية والعمل على تحقيق التقدم والرقى وبلوغ زيادات في معدلات التنمية وإحداث تقدم كبير في مستويات الرفاهية المعيشية يعد مستوى كل الدول بإختلاف مستواها التنموي فالتقدم الذي من شأنه إحداث العديد من الأضرار والمخاطر نتيجة إستخدامات الموارد المتاحة وإستنزافها مما أدى بالحكومات للتفكير الجدي والعلمي في البحث عن حلول بما يضمن تحقيق إنسجام بين متطلبات التنمية الأقتصادية و الاجتماعية والبيئية التصور الذي صار يعرف بالتنمية

³ صالحى إيمان (2017) رسالة ماجستير بعنوان " دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة"، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادى .

المستدامة على هذا الأساس سنعمل من خلال بحثنا هذا على تحديد الركائز الأساسية للتفكير التنموي المستدام ومحاولة تحديد مفهومه وأهم الإستراتيجيات المتبعة في تحقيق التنمية المستدامة ومن الوقوف على التوجهات التنموية للدول ، **التنمية المستدامة** : هي عملية تطوير الأرض والمدن والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبي إحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها ويواجه العالم خطورة التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه وكذلك المساواة والعدل الإجتماعي لذلك تتطلب التنمية المستدامة تحسين الظروف المعيشية لجميع الناس دون زيادة إستخدام الموارد الطبيعية إلى ما يتجاوز قدرة كوكب الأرض على التحمل وفي حالة زيادة تحسين الظروف المعيشية لجميع الناس سوف يتم القضاء على الفقر ويدخل الناس في مرحلة أخرى سوف يتحول تفكيرهم من مجرد كيفية القضاء على الفقر لكيفية التنافس مع الآخرين من أقرانهم أو على مستوى النظام الإقتصادي لمنافسة نظم إقتصادية أخرى فنجد أن مفهوم التنمية المستدامة لتحقيق معدلات التنمية في الموارد المتاحة بما لا يتجاوز معدلات النمو السكاني ومما يؤدي لتوفير الإحتياجات الخاصة بالأجيال القادمة من هذه الموارد ، التنمية المستدامة للموارد الطبيعية يقصد بها توفير أرصدة من الموارد الطبيعية في تاريخ معين والتي تكفي للأجيال القادمة بعد نفاذ الكمية المستهلكة بواسطة الأجيال الحالية من السكان ، التنمية المستدامة للنمو الإقتصادي يقصد بها معدل التغيير في ما يخص الفرد من الناتج القومي والذي يتحقق خلال فترة معينة ويتطلب تحقيق هذا مقابل ذلك المعدل مع معدل النمو في الموارد بإستخدام التغييرات التي تطرأ على إنتاجية الموارد المتاحة وتتطلب التنمية الإقتصادية المستدامة (التنمية المستدامة للنمو الإقتصادي) ضرورة إنخفاض معدلات النمو في إستهلاك الموارد الطبيعية المتجددة عن معدلات النمو في الكميات المتاحة من هذه الموارد ، التنمية المستدامة للنمو الإجتماعي تتكون التنمية المستدامة للنمو الإجتماعي من مجموعة متغيرات هي (التعليم – الصحة – مستوى المعيشة) وتتحقق التنمية الإجتماعية المستدامة عندما تتوافر الموارد اللازمة لمقابلة إحتياجات الأجيال القادمة من فرص التعليم ومن الخدمات الصحية وأيضا من معدلات مقبولة لمستوى المعيشة والتي تتخطى حدود معدلات الفقر

دراسة بعنوان التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية⁴ :

وتهدف الدراسة الى إلقاء الضوء حول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت نتائج الدراسة الى أن نشأة إدارة الموارد البشرية التي تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات إذ أن الوظائف تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشأت المؤسسات ونمت تدريجياً لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته

العلوم المختلفة وفي مقدمها العلوم الإدارية مع بداية العام 1800م أو ما قبله بقليل برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنجلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول، يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد إستقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي الثورة الصناعية والتي ظهرت في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، وإستغنائها أحيانا عن العمال، وإحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة ، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها...)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين⁵ ، وظهر حركة العلوم السلوكية التي أثرت هذه الحركة(التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء و تعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات، نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال(أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين⁶، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالأهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد إنعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة، وجهة النظر الحديثة يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب

⁴ الفاعوري، أسماء مروان (2019) أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الاعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، عمان، الأردن ⁴

⁵ إدريس، وائل محمد صبحي. الغالي، طاهر محسن منصور. (2019) بحث بعنوان " سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور

الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر⁵

واستقطاب الموارد البشرية⁷ ، لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية، تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة، تصنع الخطط المناسبة للتدريب، تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية، المشاركة وتعنى استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة، الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار، إستقرار اليد العاملة في المنظمة، الفعالية⁸، وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

وتهتم أيضاً بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة، وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافز على أداء المنظمة ككل، تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين، تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية وإجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي بحيث تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية، العلاقة مع النقابات، وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والنظر إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة، أمن وسلامة العاملين وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الإتجاهات النفسية السليمة لهم، ساعات وجداول العمل ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحياناً تغيير في تصميمها.

⁶ الدوري، زكريا مطلق. (2015) " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع⁶

⁷ الشرقاوي، علي. (2002) كتاب بعنوان "العملية الإدارية وظائف المدير"، ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية⁷

⁸ الصانع، نبيل دنون(2017) كتاب بعنوان " الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1"، إربد، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

دراسة بعنوان أثر وظيفة الموارد البشرية على تحقيق التميز الإداري⁹:

وتهدف الدراسة الى إلقاء الضوء حول أهمية أثر وظيفة الموارد البشرية على تحقيق التميز الإداري، حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن الموارد البشرية عنصراً متكاملًا مع عناصر العمل الأخرى، فالقرارات المتعلقة بالموارد البشرية تتمثل في تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية أيضاً إستبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل، و تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والنتيجة عن الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد، وتشجيع الأفراد بأداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وإنخفاض التكاليف، بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، تعرف الميزة التنافسية على انها اي عامل يسمح للمؤسسة ان تميز بين منتجاتها او خدماتها عن منتجات و خدمات المنافسين، املاً في زيادة حصتها السوقية و قد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية و إعتبارها ميزة تنافسية الى نمو مجال جديد هو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية التي ينبع منها إدارة الموارد البشرية في المستقبل التي قدمت نظرية الإستثمار البشري في مجال الإقتصاد مفاهيماً أكثر عمقا للأفراد فتحوّلت إدارة الأفراد الى إدارة للموارد البشرية أسوة بالموارد الأخرى في المنظمة مثل الموارد المالية وقد ساعد هذا على زيادة احتمالات تطبيق المنظمة نفس أساليب إدارتها لمواردها المادية على إدارتها لمواردها البشرية¹⁰، و بالتالي الإتجاه الى مفهوم أكثر شمولاً لإدارة الموارد البشرية وهو المفهوم الإستراتيجي وأيضاً الإتجاه الى إستحداث أساليب ونظم جديدة لتدريب وتحفيز وتقييم أداء الأفراد بما يعكس الاختلافات الفردية، و من هنا حدد بعض الباحثين أكثر المجالات التي حدثت فيها تطورات في كل الموارد البشرية في فترة الثمانينات، قياس الموارد البشرية¹¹ وبناءً على هذا فإن مفهوم التخطيط والدورة الإستراتيجية للموارد البشرية يمدنا بمكون أو عنصر هام من مكونات الفلسفة الجديدة للإدارة، ومن الضروري قبل الخوض في الحديث عن مكونات التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة أن تعرض لتعريف مفهوم الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة، تنطوي الإدارة

⁹ حسن، راوية (2019) كتاب بعنوان " إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية". الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية

¹⁰⁻¹¹درة، عبد الباري ابراهيم(2019) كتاب بعنوان "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة

العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية، مصر .

الإستراتيجية على عملية التخطيط طويل الأجل والتي تهدف الى تحديد الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للتصرفات والأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

دراسة بعنوان أثر دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية¹²:

وتهدف الدراسة الى إلقاء الضوء على أهمية دور التخطيط الإستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة الى أنه يعرف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف الى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد و الأنظمة ، وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني الإتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية بل قدرتها على تنسيق بيئة تكون فيها منبثقة أساسا من حاجة العمل الفردية، أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلاً من معاملتها لأنشطة مستقلة، ويتضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد، ويمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الإستراتيجي والآثار المحتملة لها على تخطيط الموارد البشرية كالاتي تحديد فلسفة الشركات خطوة من خطوات الادارة الإستراتيجية تتمثل في الإجابة على مجموعة من التساؤلات مثل لماذا يوجد العمل أصلا؟ ما هي الاسهامات التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بهذا العمل؟، ما هي دوافع أو قيم المديرين وأصحاب العمل؟ فمثلا بالنسبة لمنظمة ما قد يمثل تقديم وتوفير فرص للتوظيف والترقية للأفراد فرضاً هاماً يبرر وجود هذه المنظمة في مجال الأعمال.دراسة الظروف البيئية، وهي تنطوي على تحديد ماهية التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية التي تحدث في البيئة الخارجية، كل هذه الأمور السابقة تؤثر على العمل أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة، تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة، والذي يحد من القدرة على الحراك للأفراد في المراكز الرئيسية أو النقص في فرص الترقية للأفراد وذوي الاحتمالات المستقبلية العالية، أي تحديد ماهية أهداف المبيعات أو الأرباح، أو العائد على الاستثمار المطلوب لتحقيقه؟ وما هو الزمن المحدد المطلوب لتحقيق هذه الأهداف من خلاله وكلما تمكن المديرون من تحقيق هذه الأهداف كلما زاد الإلتزام في الإستراتيجيات المحدد، تنمية الإستراتيجيات، أي تحديد مجموعة الأفعال والتصرفات التي يجب أن تتبعها المنظمة لتحقيق وترقية أهدافها؟ وما هي البرامج اللازمة لتحقيق وتنفيذ

¹¹درة، عبد البارى ابراهيم(2019) كتاب بعنوان "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة

العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية، مصر ¹¹.

¹²طله، الهام فخري(2016)" استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي " ط1 ، عمان، الأردن، اثراء للنشر والتوزيع

الاستراتيجيات؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية والموارد البشرية¹²، إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي إن الميزة التنافسية لأية منظمة أو شركة تتحقق من خلال ما تملك من عقول بشرية قادرة على الإبداع والإبتكار، عقول بشرية خلاقية، عقول بشرية مدربة، وتمتلك المهارات والخبرات، عقول بشرية قادرة على إمتلاك زمام المبادرة والمبادأة والإقدام من دون خوف أو تردد يجلب من ورائه ضياع الفرصة تلو الأخرى، ومن ثم تسحب المنظمة إلى الخلف بدلا من السير بها قدماً نحو القمة في مجالها، وكذلك تتحقق الميزة التنافسية لأية منظمة من خلال المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية والتميز للعملاء والمستهلكين، إذ إن رضا العميل أو المستهلك عن هذه المنتجات وتلك الخدمات تعد المؤشر الرئيسي وإلهام لنجاح المنظمة، وإعتراف ضماني من قبل العميل أو المستهلك بتمتع منتجات وخدمات المنظمة بميزة تنافسية¹³ إن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة منظمة الأعمال أو الشركة أو المؤسسة على صياغة، وتطبيق وتنفيذ الإستراتيجيات - وجعلها واقعا ماديا ملموسا التي تجعل هذه المنظمات وتلك الشركات والمؤسسات في مركز أعلى وأفضل عند مقارنتها بمثيلاتها ونظيراتها من المنظمات والشركات والمؤسسات العاملة في نفس المجال والنشاط، فإن التخطيط الإستراتيجي¹⁴ يعد همزة الوصل بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فتعتمد إدارة الموارد البشرية على التخطيط الإستراتيجي في رسم سياسات وظائفها وأنشطتها الأخرى من إستقطاب وإختيار وتعيين، وتدريب وتنمية، وتعويضات، وسلامة وصحة مهنية، وغيرها من الأنشطة والوظائف، أيضا تعتمد إدارة الموارد البشرية على التخطيط الإستراتيجي في تحديد نطاق ممارسة ومزاولة كل نشاط من أنشطتها،

مما لا شك فيه أن التخطيط الإستراتيجي يعتمد بشكل كبير على عملية التنبؤ بإتجاهات ومسارات المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد الآثار الإيجابية أو السلبية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاط المنظمة وحاجتها من الموارد البشرية اللازمة. ولنجاح عملية التنبؤ لابد لها أن تعتمد على الأدوات الكمية المتقدمة والمتطورة، ولابد لها أيضاً أن تجمع الكثير من البيانات والمعلومات التاريخية والحالية وتصنيفها وتحليلها لتتمكن من إستشراف المستقبل، ومن ثم تسعى وظيفة الإختيار والتعيين إلى إختيار وتعيين العناصر البشرية المستقطبة في الأعمال المخصصة وفي الوقت المحدد¹⁵ وتحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الموارد البشرية المتنوعة من حيث التخصصات والكفاءات والمهارات، والخبرات، وتحديد الزمن الواجب توفير هذه الأحتياجات خلاله سواء من داخل أو خارج المنظمة،

¹³المدهون، منى ابراهيم خليل(2019) التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

¹⁴فلسطين، سوما علي. (2017) " الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة.

والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المستقبلية يوفر المعلومات الكافية عن حجم ونوعية الموارد البشرية التي تبني عليها وظيفة تخطيط المسارات خططها¹⁶ مداخل تخطيط الموارد البشرية، هناك مدخلان تسيير عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال أحدهما مدخل التنبؤ والتخطيط من الأسفل لأعلى: وطبقاً لهذا المدخل تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات المختلفة في المنظمة أن تقدر حجم أعمالها المطلوبة منها، وإمكانات قوة العمل لدى كل إدارة، وذلك من قاعدة الهرم التنظيمي باتجاه المستويات الإدارية الأعلى في المنظم، المدخل الثاني: مدخل التنبؤ والتخطيط من الأعلى لأسفل وطبقاً لهذا المدخل تقوم الإدارة العليا في المنظمة برسم وتحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا داخل المنظمة، وتنقله للمستويات الأدنى منها، وذلك بهدف تقدير إمكاناتها من ناحية الموارد البشرية لأداء وإنجاز الأعمال المستقبلية المخطط بها، والمدخل الثاني يعد أفضل من المدخل الأول وذلك لما يتوافر في المستوى الإداري الأعلى من علم وتخصص، وخبرات وكفاءات، وقدرات فيما يتعلق بتصورات وأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة ومتطلباتها وإحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية وكذلك تزويد إدارة الموارد البشرية بإمكانات وقدرات الموارد البشرية المتاحة في إداراتهم ووحداتهم وأقسامهم، وهذه البيانات وتلك المعلومات يتم على أساسها وضع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المستقبلية، لتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في الوقت المناسب، لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، إن التخطيط الإستراتيجي لم يعد ترفاً بل أصبح ضرورة لا بد من الأخذ بها في كافة الأنشطة والأعمال، وعلى كافة المستويات داخل المنظمات والشركات والمؤسسات، لما يوفره من مزايا وفوائد كبيرة، ومن أهمها أنه يساهم بشكل كبير وفعال في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة أو الشركة أو المؤسسة¹⁷

¹⁵صباح، ريم سهيل (2018) "معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها"،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين

¹⁶ صيام، أمال نمر حسين. (2020) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

¹⁷ نزيه حسن حسين. (2019) توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي "رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية/الإدارة التربوية، غزة، فلسطين.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

أدوات البحث:-

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل سبل وآليات ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز وذلك بمحافظة القاهرة وبالتطبيق على الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية بجمهورية مصر العربية في ضوء التخطيط والتنمية حيث أن المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً فالتعبير الكيفي يصف خصائص الظاهرة بينما التعبير الكمي يعطى وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى وأعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبانة (إستمارة إستقصاء)، المقابلات الشخصية، والملاحظة الشخصية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة الوطنية لخدمات للملاحة الجوية

الوصف التفصيلي لعينه الدراسة:

م	الجنس		عينه الدراسة
	ذكور	إناث	
1	126	94	العاملين بالشركة الوطنية لخدمات للملاحة الجوية
	126	94	الإجمالي
	220	220	العدد

عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة شمول جميع العاملين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية تم إستخدام العينة العشوائية حيث يقدر عدد الإستمارات التي تم إستخدامها في الدراسة 220 إستمارة حيث أنها شملت العاملين بالإدارة العليا، والوسطى، والموظفين، وبعد الإنتهاء من تحديد عينة الدراسة تم توزيعها على افراد العينة من كلا الجنسين بشكل تناسبي بواقع (126) إستبيان للذكور و(94) إستبيان للإناث وقد تم إسترجاع جميع الإستبيانات وكانت نسبة إستجابة

أفراد عينة الدراسة 100٪، أيضاً أعتمدت الباحثة فى إعداد الدراسة على المقابلات والملاحظة الشخصية، وفيما

يلى الوصف التفصيلى للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة كما فى الجدول التالى:

أولاً: الخصائص الديمغرافية الخاصة بالعاملين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية:

وفيما يلى الوصف التفصيلى للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وذلك للعاملين بالشركة الوطنية لخدمات

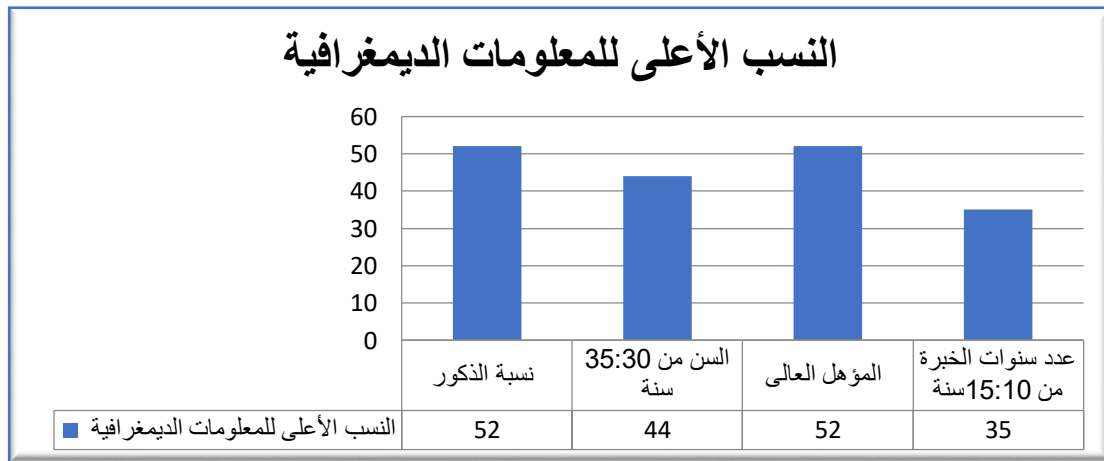
الملاحة الجوية وذلك داخل محافظة القاهرة كما موضح بالجدول التالى :

مسلسل	الخصائص الديمغرافية	الجنس	التكرار	النسبة
(1)	النوع الاجتماعى	ذكور	126	52٪
		إيئات	94	48٪
		المجموع	220	
(2)	السن	أقل من 25 عاماً	19	9٪
		من 25 الى 30 عاماً	37	17٪
		من 30الى 35 عاماً	96	44٪
		من 35 الى 40 عاماً	47	21٪
		أكثر من 40 عاماً	21	9٪
		المجموع	220	
(3)	المستوى العلمى	دراسات عليا	8	4٪
		مؤهل عالى	115	52٪
		مؤهل فوق متوسط	44	20٪
		مؤهل متوسط	53	24٪
		المجموع	220	
(4)	الخبرات الوظيفية	أقل من 5 سنوات	68	31٪
		من 5 الى 10 سنوات	74	34٪
		من 10 الى 15 سنة	78	35٪
		المجموع	220	

يتبين من الجدول السابق:

ان نسبة (44%) فئة السن من 30-35 عاماً تحتل المرتبة الأولى وأن نسبة (21%) فئة السن أقل من 35 الى 40 عاماً تحتل المركز الثانى وأن نسبة (17%) من 25 الى 30 فى المرتبة الثالثة، ونسبة (9%) أقل من 25 فى المرتبة الرابعة والخامسة أيضاً فئة أكثر من 40 عاماً يدل ذلك على أن العاملين فى الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية ما بين 30 و35 عاماً وذلك يساهم فى إعداد صف إدارى ثانى لمواجهة التحديات التى تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثره فى تحقيق التميز، كما بلغت نسبة العاملين الحاصلين على المؤهل العالى (52%) فى المرتبة الأولى، والخبرات التدريبية نسبة اعلى مرتبة فى الخبرات الوظيفية (34%) من 5 الى 10 سنوات.

الشكل رقم (1) النسب الأعلى لمتغيرات الدراسة التى تتعلق بالمعلومات الديمغرافية:



تحليل استثمارات الاستقصاء الخاصة بالعاملين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية:

م	العبارات الخاصة بالاستمارة	البيان	أوافق	أوافق بشدة	الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	نسبة الموافقة
X1	هناك اثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين بحيث أن ذلك يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها، أن عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح إدارة الموارد البشرية.	عدد	87	92	16	18	7	%82
		%	40	42	7	8	3	

X2	فإن إستقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء بل وإستمرارية الشركة، بينما توظيف العمالة غير الفعالة وغير الخبيرة سوف يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة وإنخفاض أرباحها.	عدد	116	89	0	8	7	%93
		%	53	40	0	4	3	
X3	هناك اثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين وأن وظيفة التدريب تحسن بلا شك من أداء العاملين وتقلل من إهدار الموارد و ترفع من إنتاجية العامل، تقييم الأداء هو شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا إقترن بتقييم أداء فالتقييم و التخطيط وجهان لعملة واحدة.	عدد	96	88	8	16	12	%84
		%	44	40	4	7	5	
X4	يؤثر التحفيز بشكل عام من أداء العامل، فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة بأن واحد، وأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تحسن الأداء لأنها تضمن التنفيذ للقرارات وتخفف من الجو المتوتر بين الرئيس و المروؤوس.	عدد	120	86	0	4	10	%94
		%	55	39	0	2	5	
X5	مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط يؤثر إيجابياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمات.	عدد	134	56	16	8	6	%86
		%	61	25	7	4	3	
X6	التخطيط يؤثر إيجابياً على مؤشرات وممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في تحسين مستوى الأداء وذلك بالتطبيق على الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية.	عدد	90	79	18	16	17	%77
		%	41	36	8	7	8	

الإحصاء الوصفي ونتائج التساؤلات:

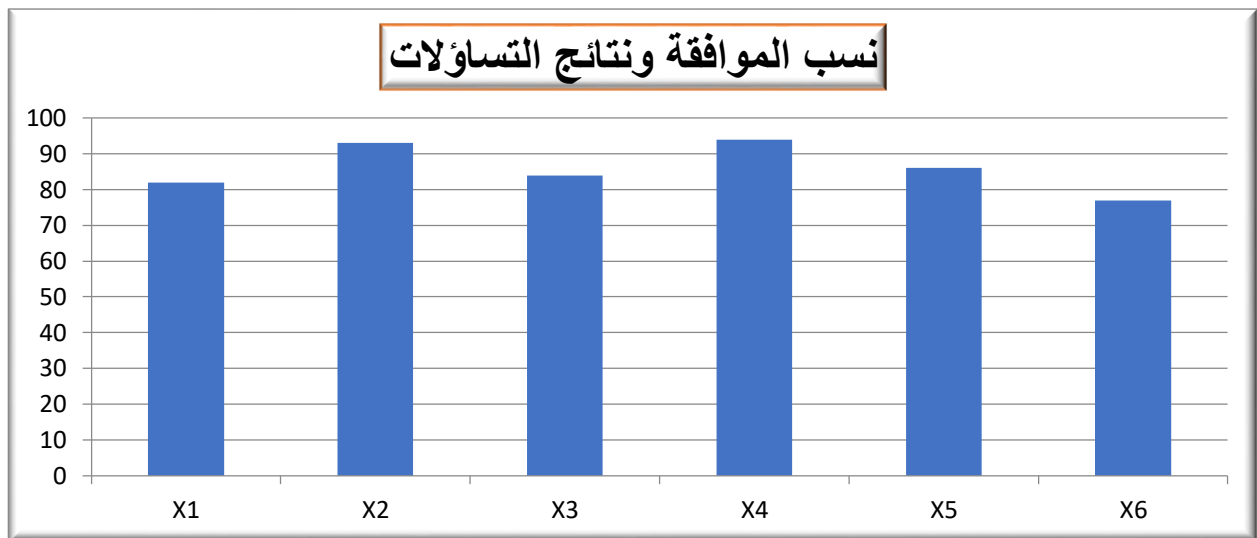
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أكبر درجة	أقل درجة	الوسيط	نسبة الموافقة	الترتيب
X1	44	42	92	7	18	82%	(5)
X2	44	54	116	0.000	8	93%	(2)
X3	44	44	96	8	16	84%	(4)
X4	44	55	120	0.000	10	94%	(1)
X5	44	54	134	6	16	86%	(3)
X6	44	37	90	16	18	77%	(6)

ويتضح من الجدول السابق:

أن كافة الإجراءات على درجة عالية من الأهمية وأن متوسط الإستجابات أعلى من القيمة المحايدة، وفي ضوء مقياس ليكرت الخماسي تراوح الانحراف المعياري بين 55، 37 مما يعنى أن هذه الإجراءات قد نالت القبول والأستحسان من وجهة نظر عينة البحث وأنها على درجة تكاد تكون متساوية من حيث الأهمية وقد جاءت هذه الإجراءات مرتبة وفقاً لأهميتها كما يلي:

حيث يأتي المتغير X4 فى المرتبة الأولى حيث ينص على أنه يؤثر التحفيز بشكل عام من أداء العامل، فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة بأن واحد، وأن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار تحسن الأداء لأنها تضمن التنفيذ للقرارات وتخفف من الجو المتوتر بين الرئيس و المرؤوس، حيث بلغت نسبة الموافقة 94 ٪ والمتوسط الحسابي 44 والانحراف المعياري 55 و أكبر درجة فى الاستبيانات محل الدراسة 120 وأقل درجة 0.000 والوسيط 10 وهذا يعنى أن التحفيز وفقاً لممارسات إدارة الموارد البشرية يساهم فى تحريك أداء العاملين تجاه التميز وأن مساهمة العاملين فى دعم إتخاذ القرارات الإدارية يعزز حالة من الرضاء الوظيفى لدى الرؤساء والمرؤوسين وذلك بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية. يأتي المتغير X2 فى المرتبة الثانية حيث بلغت نسبة الموافقة 93٪ ومتوسط

حسابي (44) وهذا يعنى ان النتائج متساوية ومتجانسة بين الإستبيانات الخاصة بالمتغير X4 حيث ينص المتغير على أن فإن إستقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء بل وإستمرارية الشركة، بينما توظيف العمالة غير الفعالة وغير الخبرة سوف يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة وإنخفاض أرباحها وهذا يعنى أهمية خفض معدل دوران العمالة لأن ذلك سوف يساهم في خفض معدل العمالة الخبرة، وأن المعرفة والخبرة هي أساس التميز وذلك وفقاً للممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والمتغير X6 التخطيط يؤثر إيجابياً على مؤشرات وممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في تحسين مستوى الأداء وذلك بالتطبيق على الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية، ويعتبر هذا المتغير في المرتبة السادسة والأخيرة وبنسبة موافقة 77% وانحراف معياري 37 ومتوسط حسابي 44 وسيط 18 وهذا يعنى أن هناك إرتباط بين هذا المتغير والمتغير X1



الذى ينص على أنه هناك أثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين بحيث أن ذلك يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها، أن عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح إدارة الموارد البشرية، وبنسبة موافقة 82% وإنحراف معياري 4 ومتوسط حسابي 44 ووسيط 18 وبلغت أكبر درجة 92 وأقل درجة 7 وهذا دليل على أنه توجد علاقة بين التخطيط الجيد لممارسات إدارة الموارد البشرية وبين تحليل وتحديد المهام طبقاً ووفقاً للهيكل التنظيمية يساهم في تحقيق التميز الإداري للشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية، أيضاً هناك علاقة بين المتغير X5 والمتغير X3 حيث ينص المتغير X5 على أن مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط يؤثر إيجابياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو في تقديم الخدمات، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا المتغير 86% وإنحراف معياري 54 ومتوسط حسابي 44 حيث بلغت أكبر درجة 134 وأقل درجة 6 ووسيط 16 حيث ينص المتغير X3 هناك أثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين وأن وظيفة التدريب تحسن بلا شك من أداء العاملين وتقلل من إهدار الموارد و ترفع من إنتاجية العامل وذلك في ظل تقييم الأداء يساهم ذلك في تحقيق التميز الإداري ونجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث أن

التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا إقترن بتقييم أداء فالتقييم و التخطيط وجهان لعملة واحدة، وذلك بنسبة بموافقة 84% وانحراف معيارى 44 وهذا دليل على أنه هناك علاقة بين التدريب وقياس الأثر من التدريب وذلك لتقييم الأداء يساهم فى تحقيق التميز لإدارة الموارد البشرية بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية، أن تحليل الوظائف يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العاملين القيام وأهمية تعزيز دور التخطيط للموارد البشرية على أداء فى تحسين مستوى الأداء، فإن إستقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في تحسين مستوى الأداء، وذلك فى ضوء التدريب لتنمية مهارات العاملين واستراتيجيات التحفيز، فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة فإنها تؤثر على سلوكه وتجعله يشعر بالرضا.

النتائج والتوصيات

النتائج:-

- ✚ هناك اثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين بحيث أن تحليل الوظائف يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها.
- ✚ هناك اثر لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين حيث أن عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح إدارة الموارد البشرية.
- ✚ هناك اثر للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين فإن إستقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء بل واستمرارية الشركة, فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتوظيف العمالة الكفاء القادرة على القيام بالأعمال على أكمل وجه من شأنه أن يطور أداء المؤسسة ويحسنه بشكل عام, بينما توظيف العمالة غير الفعالة وغير الخبيرة سوف يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة وانخفاض أرباحها.
- ✚ هناك اثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين وأن وظيفة التدريب تحسن بلا شك من أداء العاملين وتقلل من الهدر و ترفع من إنتاجية العامل.
- ✚ هنالك اثر لتقييم الأداء على أداء العاملين فإن تقييم, الأداء هو شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا اقترن بتقييم أداء فالتقييم و التخطيط وجهان لعملة واحدة.
- ✚ هناك اثر للتحفيز على أداء العاملين تزيد الحوافز, بشكل عام من أداء العامل ويمكن القول بأن الأداء يتناسب مع الحوافز, فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة بأن واحد, من ناحية الفرد فإنها تؤثر على سلوكه وتجعله يشعر بالرضا وبالتالي يعطي أفضل ما لديه بشكل متفان الأمر الذي ينعكس إيجابيا على المؤسسة.
- ✚ هناك أثر لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار على أداء الإدارة بحيث نجد أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار تحسن الأداء لأنها تضمن التنفيذ لقرارات دون تردد أو تذمر وتخفف من الجو المتوتر بين الرئيس و المرؤوس.
- ✚ وتشير النتائج إلى إنخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية بدوائرها المختلفة.
- ✚ يتوفر في الشركة الوطنية للملاحة الجوية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، تتمتع بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، إلا أن الإحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الإستراتيجي، وهذا يعني أن لبعد تخطيط الموارد البشرية مجالاً واسعاً لتحسينه.

التوصيات:-

- ✚ العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر حيث أن التحليل الوظيفي يشمل جميع الوظائف والتي تكون بدورها في حالة إزدياد وتطور مستمر.
- ✚ تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم حيث يتم إختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس, وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة.
- ✚ ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أداءه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.
- ✚ أن تراعى جهود التخطيط الإستراتيجي في الشركة توقع الإحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على أداء الشركة وأداء العاملين خصوصاً في ظل الأزمة الحالية.

المراجع والملاحق

قائمة المراجع:-

اولاً: البحوث والدراسات :

✚ خليفة علي الشروقي (2018) بحث بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية"، الأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية الأمنية فبراير 2018، ص111:112.

✚ شفاء كرو (2016) بحث بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات"، وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية، وذلك لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال (MBA)، ص3، 65:54.

✚ المدهون، منى ابراهيم خليل(2019) التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن- إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانياً : الكتب العلمية :

✚ درة، عبد الباري إبراهيم(2019) كتاب بعنوان "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية، مصر.

✚ حسن، راوية (2019) كتاب بعنوان " إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية " الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

ثالثاً : النشرات والوثائق الرسمية :

✚ طمليه، الهام فخري(2016)" إستراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي " 1 ط ، عمان، الأردن، اثرء للنشر والتوزيع.

✚ قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991

✚ قانون لائحة نظام العاملين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية رقم 502 لسنة 2006

رابعاً : الرسائل العلمية :

- ✚ صالحى إيمان (2017) رسالة ماجستير بعنوان " دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي .
- ✚ نزيه حسن حسين. (2019) توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية ,الادارة التربوية، غزة، فلسطين.
- ✚ صيام، أمال نمر حسين. (2020) تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ،" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- ✚ صباح، ريم سهيل. (2018)" معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- ✚ فلسطين، سوما علي. (2017)" الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال —دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة.

الملاحق

إستمارة إستقصاء للعاملين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

هذه مشاركة بحثية تعليمية إستيفاءاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في التخطيط والتنمية المستدامة محور التنمية الاقتصادية بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز " لذلك نرجوا من سيادتكم التكرم بوضع علامة صح ✓ أمام أحد الخيارات التي تعبر عن رأيك وذلك بعد إستكمال المعلومات الديمغرافية.

أولاً:المعلومات الديمغرافية:

يرجى إستكمال البيانات الشخصية الخاصة بسيادتكم وذلك من خلال إختيار الرد المناسب على كل من النقاط التالية:

المستوى الإداري:

إدارة عليا

إدارة وسطى

موظفين

الجنس:

ذكر

انثى

السن:

أقل من 25 عاماً

من 25 الى 30 عاماً

من 30 الى 35 عاماً

من 35 الى 40 عاماً

اكثر من 40 عاماً

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنوات

أكثر من 15 سنة

الحالة الاجتماعية:

أعزب

متزوج

غير ذلك

أوفق بشدة

أرجو من سيادتكم اختيار الرد المناسب على الجمل الآتية:

هناك اثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين بحيث أن ذلك يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها، أن عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح إدارة الموارد البشرية.

أوافق

أوافق بشدة

الى حد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

فإن استقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء بل واستمرارية الشركة، بينما توظيف العمالة غير الفعالة وغير الخبرة سوف يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة وانخفاض أرباحها.

أوافق

أوافق بشدة

الى حد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

هناك اثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين وأن وظيفة التدريب تحسن بلا شك من أداء العاملين وتقلل من أهدار الموارد و ترفع من إنتاجية العامل، تقييم الأداء هو شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا اقترن بتقييم أداء فالتقييم و التخطيط وجهان لعملة واحدة.

أوافق

أوافق بشدة

الى حد ما

لا أوافق

لا اوافق بشدة

يؤثر التحفيز بشكل عام من أداء العامل, فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة بان واحد, وأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تحسن الأداء لأنها تضمن التنفيذ للقرارات وتخفف من الجو المتوتر بين الرئيس و المروؤس.

اوافق

اوافق بشدة

الى حد ما

لا اوافق

لا اوافق بشدة

مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط يؤثر إيجابياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمات.

اوافق

اوافق بشدة

الى حد ما

لا اوافق

لا اوافق بشدة

التخطيط يؤثر إيجابياً على مؤشرات وممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في تحسين مستوى الأداء وذلك بالتطبيق على الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية.

اوافق

اوافق بشدة

الى حد ما

لا اوافق

لا اوافق بشدة