

## تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء فى شركات الاتصالات السودانية

دراسة حالة: الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)

سكينة المهل محمد\*، أحمد أبراهيم أبو سن

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية - قسم ادارة الأعمال

## المستخلص

يسعى البحث الى تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية واثرها على اداء المنظمة اذ إختيرت الشركة السودانية للاتصالات المحدودة لمعرفة اثر البناء التنظيمى وبيئة العمل على تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للشركة وتأثير هذا التكامل فى رفع الاداء، وتتمثل مشكلة البحث فى ابتعاد المنظمات عن التحول نحو استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لضعف البناء التنظيمى وتغير بيئة العمل .، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل علاقاتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصل البحث لعدد من النتائج اهمها انه توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمى للشركة و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وأنّ تغيّر بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة الشركة في تبني نظرة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتم الخروج بعدد من التوصيات تساهم فى نمو وتطور الاداء للشركة المبحوثة .

الكلمات المفتاحية

البناء التنظيمى، بيئة العمل، الإستراتيجية العامة

**ABSTRACT:**

This study seeks to analyze the reality of the human resources strategy and its impact on the performance of the organization, as Sudan Telecommunication Company Limited was chosen to know the effect of organizational structure and work environment on the integration of the human resources strategy with the general strategy of the company, and of their integration effect in improving the company's performance. The research problem represented in the avoidance of organizations for application of human Resource Strategy because of the weakness of the organizational structure and change of work environment. This study used a descriptive analytical method to describe the variables of the study and analysis of relationships using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study found that there is an associative statistical significance between organizational structure power and human resource strategies. Also, continuous change in work environment affects the application of human resources strategy. The study has come out with several recommendations to contribute to the growth and development of the performance of the company researched.

**المقدمة**

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج ولا يمكن التغاضي عنه بسهولة كما يستغرق إعداده وقتاً طويلاً وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المنظمات أن تخلفت أو انخفضت إنتاجيتها وانخفض مستوى الأداء فيها ، لذا لا بد من التنسيق والتكامل بين أنشطة هذه الإدارة الفاعلة والإستراتيجية العامة لهذه المنظمات ، حيث أن أى ضعف في التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها ببعض ، إضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة يؤثر على أداء المنظمة .

**مشكلة الدراسة:**

تكمن مشكلة الدراسة في عزوف كثير من المنظمات عن التحول نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الرغم من إدراكها لضرورة تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ويعزى ذلك لوجود بعض المعوقات تتمثل في :

– ضعف البناء التنظيمي الفعال للمنظمة والقادر على إن يحوى عملية التحول نحو تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

– بنية العمل المتغيرة بشكل متسارع بحيث لاتجد المنظمة الوقت والموارد والإمكانات لاستثمارها في عملية التحول نحو إدارة موارد بشرية إستراتيجية .

**اهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية وإلي أي مدى يزيد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة من فعالية التنظيم

**اهمية الدراسة:**

تتبع اهمية الدراسة من اهمية قطاع الاتصالات فى السودان ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في هذا القطاع لان هذا القطاع رغم تطوره و استخدامه للآليات والأجهزه المتطورة يعتمد على الجهد البشرى سواء كان عقلياً أو يدوياً وعلية لا بد من النظرة الإستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية داخل قطاع الاتصالات والى اى مدى هناك تكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة لشركات الاتصالات في السودان .

**منهجية الدراسة:**

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل علاقاتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون لتحليل البيانات المتعلقة بالكادر الإداري في شركات الاتصالات السودانية، بالإضافة لبعض الأساليب الأخرى كاختبار مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات المبحوثين على عبارات كل فرضية من فرضيات الدراسة.

**أدوات جمع البيانات:**

استخدم الباحث المكتبة في جمع ادبيات الدراسة من المراجع الاساسية والثانوية، اما ميدانياً تم استخدام الاستبيان والمقابلات لجمع البيانات من عينة الدراسة.

**حدود الدراسة:**

الحدود الزمانية : 2012م اما الحدود المكانية دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)

**الدراسات السابقة:**

تناول الباحث بعض الدراسات التي ناقشت استراتيجيات الموارد البشرية بالتحليل والاستنتاجات ومنها :

دراسة الحياصات (2005م) : هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأداءها المؤسسي (خالد محمد الحياصات 2006م)

دراسة الصليبي (2005) : هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وعلاقة هذه الاستراتيجيات بأداء تلك الجامعات، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المتغيرات البيئية للجامعة وعمر الإداريين فيها، ومراكزهم الوظيفية، ومؤهلاتهم العلمية على عمليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تلك الجامعات ومدى تنبئها لهذه الاستراتيجية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة طردية موجبة بين عمليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (صياغة، وتنفيذ، ورقابة، وتقويم) في الجامعات الفلسطينية وأداء تلك الجامعات وان عمليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تتأثر بمتغيرات بيئة الجامعة والمركز الوظيفي للإداريين في تلك الجامعات، ولا تتأثر بمتغيرات عمر الإداريين ومؤهلاتهم العلمية، وأن الجامعات الفلسطينية تتفاوت فيما بينها في قدرتها على تحقيق أهدافها واعتمادها على عمليات استراتيجية الموارد البشرية (عمر جبريل الصليبي 2005م)

دراسة الجديري (2001) : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التوافق بين استراتيجية إختيار الموارد البشرية من جهة واستراتيجية المنظمة من جهة ثانية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من جهة ثالثة.

من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: تميل المصارف العامة العراقية إلى اتباع استراتيجية المنفعة للمصالح البشرية والمتضمنة الحصول على الكفاءات العالية من الموارد البشرية والتنقيب عنها، والتركيز على استراتيجية الإختيار الداخلي أكثر بنسبة 3:1 من استراتيجية الإختيار الخارجي، وتحقيق الميزة التنافسية عن طريق اتباع استراتيجية اختيار الموارد البشرية (صالح عمرو كرامة الجديري 2002م)

دراسة ابو دوله (2000م) : هدفت هذه الدراسة لمعرفة درجة تكامل تخطيط الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمنظمات المالية والصناعية الاردنية وقد توصلت الدراسة الى ان الشركات التي لديها تخطيط رسمي هي الشركات المالية بنسبة اكبر من الشركات الصناعية. كما ان الشركات المالية فيها تخطيط للموارد البشرية يرتبط جزئيا بالاستراتيجية العامة للمنظمة بنسبة (64%) بينما (83%) من الشركات الصناعية بينت ذلك. كما بينت النتائج أن نسبة قليلة من الشركات المالية والصناعية لديها تخطيط للموارد البشرية يرتبط بالكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة (ابودولة-2007) دراسة Jauch & Osborn 1981:

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات الأمريكية وكان الهدف منها إيجاد العلاقة التي تربط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة و استراتيجية الموارد البشرية فيها وذلك في ظل بيئة خارجية متغيرة وعلاقة ذلك بالأداء العام للمنظمة. وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة منطقية بين الاستراتيجية والبيئة، حيث تجرى صياغة الرسالة ، والأهداف وتحديد البدائل الاستراتيجية بناءً على البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة ( Academy of Management ), Reviw, 1981

#### اختلاف الدراسة عن الدراسات الأخرى:

لاحظ الباحث تركيز الدراسات السابقة على نشاط واحد من أنشطة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستراتيجية العامة للمنظمة او دراسة العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة في ظل تحدى واحد من التحديات البيئية المؤثرة على هذه العلاقة ، لهذا عمد الباحث في هذه الدراسة التركيز على عدة أنشطة في ظل مجموعة من المتغيرات المؤثرة على العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة

#### الاطار النظرى

##### مفهوم الاستراتيجية العامة:

تعرف الادارة الإستراتيجية علي أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات ، والرسالة الأساسية للمنظمة هي المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد ، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية (عبد الرحمن الدويرج-2007)، ،أذاً الاستراتيجية العامة هي التي تجمع كل هذه الأنشطة وتتسق بينها. كما يجب ان تتضمن البحث عن الافكار الجديدة التي يمكن استغلالها بسرعة مع ضرورة ان تكون ملائمة مع موارد وامكانيات المنظمة وهكذا نلاحظ ان مفهوم استراتيجية المنظمة (الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ككل) يتمشى تماماً مع مفهوم ومنطق النظم من حيث المهددات والتغيرات البيئية الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية

وعرف Stoner الإستراتيجية بأنها عبارة عن نمط استجابة المنظمة لعوامل التأثير في البيئة التي تعمل فيها ، وهي بهذا تربط بين موارد المنظمة والتحديات والمخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية.

وبناءً على هذا التعريف يعتبر الكاتب أن لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها بغض النظر عن جودتها أو النص عليها صراحة في وثائق المنظمة وذلك نسبة لأن جميع المنظمات تكون عرضة لمؤثرات داخلية وخارجية من البيئة التي تعمل فيها ، ولكي تتمكن المنظمة من البقاء والتقدم وتحقيق الأهداف الموضوعة لها فإنها لا بد من أن تكيف نفسها مع هذه البيئة. أما كونز (Koonz et all 1986) اعتبروا أن الإستراتيجية عبارة عن برنامج عمل عام يهدف لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة ، كما إن الإستراتيجيات الأساسية تعني ضمناً تحديد الأهداف وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف ووضع السياسات الرئيسية التي يجب إتباعها لاستخدام موارد المنظمة.

وعلى السلمي أشار إلى أن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تقييم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية (البيئية) المحيطة بها ، أي أن الإستراتيجية تحدد أسلوب الإدارة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف فيها ، كما تحدد كيف تتصرف الإدارة في مواجهة التغييرات التي تطرأ على المناخ.

بناء على التعريفات السابق ذكرها يمكن استخلاص أن الإستراتيجية تقوم على النقاط التالية:

1. تحديد رسالة وهدف المنظمة.
2. تحليل وفهم البيئة الداخلية ، فيما يتعلق بموقف الموارد والبيئة الخارجية بغرض تحديد الفرص التي تتيحها هذه البيئة والمخاطر التي تفرضها على المنظمة.
3. النظرة الكلية للمنظمة ومحددات الأداء بها.
4. وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق الرسالة والهدف (عمر عثمان المقلي - 2002)

#### إستراتيجية الموارد البشرية :

يقصد بها الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد و نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت والإختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

كما أن هناك تعريف يأخذ بعد استراتيجي وهو "هي الإدارة التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري (سهيلة محمد عباس، 2001 )

وأدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بالتغيرات البيئية نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد و هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات التي تحدث في البيئة ومن ثم كان لزاماً على

المنظمة أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد وتنكيف معها ، ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارستها أو من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة . ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكاً في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة ، وأن تتبنى دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على أدائها لمواردها البشرية بفاعلية . (راوية حسين-الدار الجامعية الاسكندرية)

### البناء التنظيمي :

تتعرض التغيرات المستمرة والمتجددة في العوامل البيئية وما يصاحبها من تحولات ( فرص وتهديدات ) علي استراتيجيات وهياكل وأنظمة المنظمات . وللعمل مع هذه التغيرات التي تواجهها المنظمات الآن فانها تتصح باعادة وابتكار تنظيماتها ، واعداد تصميم عمليات أعمالها ( جوزيف كيلادا- تعريب سرور علي ابراهيم سرور، 2004)

ومعروف أن الهيكل التنظيمي هو المحدد للأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية في المنظمة ويحدد صلاحيتها والمسئوليات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية للمنظمة بإتجاه تحقيق أهدافها. فماذا نعني بهيكل الأعمال ، والوظائف ؟ هي تصميم لأعمال ووظائف المنظمة وهي نشاط أساسي تمارسه كافة أنواع المنظمات ، وتأخذ شكل عملية فنية إدارية وتصميم الأعمال يتم علي مستويين إثنين هما:

الأول : التصميم العام لعمل المنظمة organization work design : ويتم فيه تحديد الأطر العامة لأعمال ووظائف المنظمة الرئيسية التي تؤديها لتحقيق أهدافها .

الثاني : التصميم التفصيلي job design : ويتم فيه تصميم الأعمال والوظائف الفرعية التي تشمل عليها الأعمال والوظائف الفعالة .

ويمكن القول أن هيكل الأعمال والوظائف الفعالة هي التي ترفع من معنويات ممارسيها وتخلق لديهم الدافعية الإيجابية والرغبة في العمل يجد نشاط وفاعلية وبشكل يؤدي الي اندماجهم وحبهم لأعمالهم ( عمر وصفى عقيلي-2005) ويرى الباحث أن هذا بالتأكيد سيؤدي لنجاح إستراتيجية الموارد البشرية التي تعتبر جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية الكلية للمنظمة .

وذلك أنه عندما تؤدي هيكل الأعمال والوظائف دورها بشكل فعال في تحديد أطر ومضامين العمل داخل المنظمة. ستعكس إيجابياً علي الموارد البشرية التي تؤدي وتمارس هذه الأعمال والوظائف بشكل مباشر وعلي المنظمة بشكل غير مباشر .

## بيئة العمل

تعرف البيئة بانها الاطار الذى تودى فيه الاعمال وعلى المنظمة أن تحاول قراءة ومعرفة آثار التغيرات البيئية والتي قد تمثل فرص أو تهديدات لها، لهذا يجب متابعة هذه البيئة باستمرار وان تضع الاستراتيجيات المناسبة لها وتحاول ان تكييف معها وان فشل المنظمة فى تكييف وتعديل البيئة بما يناسب استراتيجياتها او عدم تجاوبها مع متطلبات البيئة بتغيير استراتيجياتها يؤدي حتماً الى التقليل من انجازتها وتحقيق اهدافها. ان عملية التحليل هذه تعتبر بمثابة العمود الفقري فى هيكل الادارة الاستراتيجية وكما يقول ابو قحف "ان تحليل ودراسة البيئة هو احد المدخلات الاساسية فى بناء و تصميم الاستراتيجيات او على الاقل فى تنمية بدائل التصرف الاستراتيجي بصفة عامة" ( على عبدالله الحاكم-2006)

## الدراسة الميدانية :

بناء على مشكلة الدراسة واهدافها والدراسات السابقة والعلاقات التى تربط بين المتغيرات فى نموذج الدراسة فى الشكل رقم (1) تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتى:

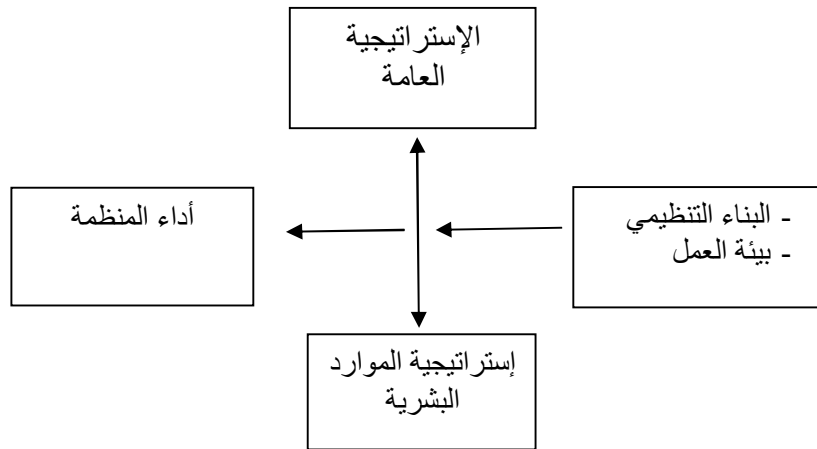
1. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للمنظمة وتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية بها .

2. يؤثر تغير بيئة العمل باستمرار على قدرة الشركة في تبني نظرة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بها.

## شكل رقم (1)

## نموذج الدراسة



اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل علاقاتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون لتحليل البيانات المتعلقة بالكادر الإداري في شركات الاتصالات السودانية ، بالإضافة لبعض الأساليب الأخرى كاختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات المبحوثين على عبارات كل فرضية . اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والثانوية وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المترج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي "وافق بشدة، ووافق، ومحايد، ولاوافق، ولاوافق بشدة" وتم تحويله إلى متغيرات كمية على النحو التالي "5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1" وتمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع وقد تم توزيع عدد 150 استبانة على الأفراد العاملين بالشركة المبحوثة وتم استرداد 126 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 84. %

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث ليعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وتعتبر العينة عشوائية طالما أن اختيار أي مفردة في العينة لا يؤثر على احتمال اختيار مفردة أخرى من مجتمع البحث (لونكت تشاو-1990)

ولحساب صدق وثبات الاستبيان قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (15) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي

جدول رقم(1)

الفرضيات	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأولى	0.69	0.82	0.91
الثانية	0.69	0.82	0.91
الاستبيان كاملاً	0.69	0.82	0.91

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتضح من نتائج الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.



## تحليل الفرضيات

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في الأشكال البيانية والتوزيع التكراري للاجابات والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون والوسيط واختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات  
اختبار الفرضية الاولى:

تنص الفرضية الاولى من فرضيات الدراسة على الآتي: توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للشركة و إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ."

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الاولى، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (2)

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	يؤثر البناء التنظيمي على تكامل استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.	4	أوافق
2	يجري تطوير الهيكل التنظيمي في الشركة بصورة تحقق الأهداف المرسومة.	4	أوافق
3	تقوم إدارة الموارد البشرية باكتشاف قدرة الهيكل التنظيمي للشركة على تحقيق أهدافها بصورة مستمرة.	4	أوافق
4	تؤثر قوة البناء التنظيمي للشركة على مدى تطبيق استراتيجية الموارد بها.	4	أوافق
5	يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للشركة بالمرونة والتصميم الجيد أو التناسق والتلاؤم لتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	4	أوافق
6	يتم تطوير مستمر في الهيكل التنظيمي لمواكبة متطلبات الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.	4	أوافق
7	الهيكل التنظيمي الحالي يسهل الاتصالات بين الإدارات والأقسام المختلفة والاتصالات خارج الشركة.	4	أوافق
8	يتم تصميم الهيكل التنظيمي على مفهوم تطبيق الادارة الإستراتيجية.	4	أوافق
9	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى، الجدول رقم (3) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

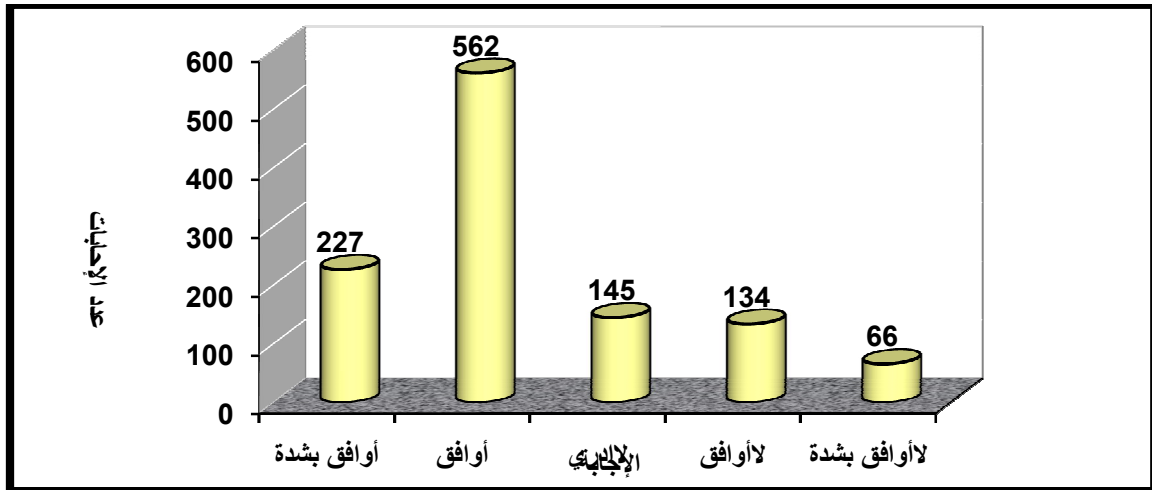
جدول رقم (3)

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	يؤثر البناء التنظيمي على تكامل استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.	4	138.18
2	يجري تطوير الهيكل التنظيمي في الشركة بصورة تحقق الأهداف المرسومة.	4	61.48
3	تقوم إدارة الموارد البشرية باستكشاف قدرة الهيكل التنظيمي للشركة على تحقيق أهدافها بصورة مستمرة.	4	70.53
4	تؤثر قوة البناء التنظيمي للشركة على مدى تطبيق استراتيجية الموارد بها.	4	100.37
5	يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للشركة بالمرونة والتصميم الجيد أو التناسق والتلاؤم لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	4	36.40
6	يتم تطوير مستمر في الهيكل التنظيمي لمواكبة متطلبات الإستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.	4	48.98
7	كل التنظيمي الحالي يسهل الاتصالات بين الإدارات والأقسام المختلفة والاتصال خارج الشركة.	4	66.23
8	يتم تصميم الهيكل التنظيمي على مفهوم تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	4	71.00
9	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	4	69.79

المصدر إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الأولى لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الأولى عددها (9) عبارات وعلى كل منها هناك (126) إجابة هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى ستكون (1134) إجابة. ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الأولى بالشكل رقم (2)

شكل رقم (2)



#### الفصل 1 المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الشكل رقم (2) أن عينة الدراسة تضمنت على (227) إجابةً وبنسبة (20.02%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى، و (562) إجابةً وبنسبة (49.56%) موافقة، و (145) إجابةً وبنسبة (12.79%) لاتدري، و (134) إجابةً وبنسبة (11.82%) غير موافقة على ذلك، و (66) إجابةً وبنسبة (5.82%) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والتي لاتدري وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى (651.12) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: "توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للشركة و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" قد تحققت..

#### اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: "يؤثر تغير بيئة العمل باستمرار على قدرة الشركة في تبني نظرة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4)

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	تتوفر للشركة المرونة العالية لمقاومة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	5	ووافق بشدة
2	يؤثر نظام المعلومات المطبق بالشركة على عملية تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للشركة.	4	أوافق
3	من العوامل المحددة لنجاح الشركة قدرتها على معرفة العناصر البيئية المؤثرة على إستراتيجيتها المستقبلية.	4	أوافق
4	لايتوفر للشركة قاعدة بيانات بحجم مواردها البشرية.	2	لاأوافق
5	تضع الشركة العامل المناسب في المكان المناسب وحسب التخصص.	4	أوافق
6	تقوم إدارة اشركة بتطوير قدرات الموظفين المتعلقة بكيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	4	أوافق
7	تقوم إدارة الشركة باستكشاف مستوى الانسجام بين قيم العاملين وأهداف الشركة الإستراتيجية .	4	أوافق
8	يتم توضيح الإستراتيجية بصراحة لكل العاملين بادارة الموارد البشرية.	4	أوافق
9	توفر الثقافة التنظيمية الايجابية الوضوح والشفافية في المشكلات ومعالجة التناقضات بين ادارات الشركة وموظفيها.	4	أوافق
10	يساعد تحليل العلاقة بين الشركة وبقية شركات الاتصالات على تحقيق اهداف الشركة الإستراتيجية.	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، الجدول رقم (5) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (5)

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	تتوفر للشركة المرونة العالية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	4	59.00
2	يؤثر نظام المعلومات المطبق بالشركة على عملية تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للشركة.	4	78.92
3	من العوامل المحددة لنجاح الشركة قدرتها على معرفة العناصر البيئية المؤثرة على استراتيجياتها المستقبلية.	4	87.41
4	لا يتوفر للشركة قاعدة بيانات بحجم موردها.	4	53.44
5	تضع الشركة العامل المناسب في المكان المناسب وحسب التخصص.	4	38.37
6	تقوم إدارة الشركة بتطوير قدرات الموظفين المتعلقة بكيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	4	43.05
7	تقوم إدارة الشركة باستكشاف مستوى الانسجام بين قيم العاملين وأهداف الشركة الاستراتيجية .	4	31.38
8	يتم توضيح الإستراتيجية بصراحة لكل العاملين بإدارة الموارد البشرية.		30.51
9	توفر الثقافة التنظيمية الايجابية الوضوح والشفافية في المشكلات ومعالجة التناقضات بين ادارات الشركة وموظفيها.	4	41.06
10	يساعد تحليل العلاقة بين الشركة وبقية شركات الاتصالات على تحقيق اهداف الشركة الإستراتيجية.	4	60.35

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الثانية لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الثانية عددها (10) عبارات وعلى كل منها هناك (126) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية ستكون (1260) إجابةً. ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثانية بالجدول رقم (6) أدناه:

جدول رقم (6)

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
20.1%	253	أوافق بشدة
39.0%	492	أوافق
14.8%	186	محايد
17.7%	223	لا أوافق
8.4%	106	لا أوافق بشدة
100%	1260	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتبين من الجدول رقم (6) أن عينة الدراسة تضمنت على (253) إجابةً وبنسبة (20.1%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية و (492) إجابةً وبنسبة (39.0%) موافقة، و (186) إجابةً وبنسبة (14.8%) لاتدري، و (223) إجابةً وبنسبة (17.7%) غير موافقة على ذلك، و (106) إجابةً وبنسبة (8.4%) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والتي لاتدري وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (333.79) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (5) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: "يؤثر تغير بيئة العمل باستمرار على قدرة الشركة في تبني نظرة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية" قد تحققت..

#### الخاتمة والتوصيات:

على ضوء نتائج التحليل لبيانات الدراسة والتي اشارت إلى تأثير البناء التنظيمي على تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة مما يتطلب تطوير الهيكل التنظيمي بالشركة بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة، و أن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يسهل الاتصالات بين الإدارات والأقسام المختلفة والاتصالات خارج الشركة بما يدعم عملية تحليل البيئة داخلياً وخارجياً مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية، وأنّ تغير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة الشركة في تبني نظرة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بالانتباه عند إعادة الهيكلة للشركة أو تطوير البناء التنظيمي إلى ضرورة تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة، والاهتمام بدراسة بيئة العمل عند وضع استراتيجية الشركة و ضرورة الاهتمام بالعاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم بما يرفع من مستوى أدائهم، كما اوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية في الجوانب ذات العلاقة

بموضوع الدراسة ولم تغطيها مثل الثقافة التنظيمية وتطوير قدرات العاملين واثار ذلك على التكامل الاستراتيجي من جهة وعلى الاداء التنظيمي من جهة ثانية.

#### المصادر والمراجع:

1. خالد محمد الحياصات " معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، (رسالة دكتوراه منشورة) المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2 ، العدد 4 ، 2006م، ص 558، المستخلص.
2. عمر جبريل الصليبي "تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء"، (رسالة دكتوراه) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2005م المستخلص.
3. صالح عمرو كرامة الجديري "أثر استراتيجيات اختيار الأفراد العاملين لتحقيق المزايا التنافسية"، (رسالة ماجستير) الجامعة المستنصرية بغداد، 2002م،
4. أبو دولة " واقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن " ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007م ص ص 12-13
5. Jouch , L.R.,and Osborn, R.N., Toward and Integrated Theory of Strategy ,(Academy of Management Reviw . Vol. , 6,.No.3 , July , 1981) P:P.491-498
6. عبد الرحمن الدويرج، 2007، دراسات مكتبية، الشبكة العنكبوتية [www.abdaa.online.net](http://www.abdaa.online.net)
7. عمر عثمان المقلبي، 2002 الإدارة الإستراتيجية مطابع السودان للعملة، الخرطوم، ص 13
8. سهيلة محمد عباس، 2001 إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ط 1، ص 2
9. راوية حسين، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية الأسكندرية، ص 13

10. جوزيف كيلادا، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، 2004، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، دار المريخ ، الرياض ، ص138.
11. عمر وصفى عقيلي، 2005، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1، ص145.
12. على عبدالله الحاكم، 2006، الادارة الاستراتيجية للاعمال الانتاجية والخدمية، ط1، مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ص93.
13. لونكت تشاو، 1990 الاحصاء فى الادارة، ترجمة عبد المرضى حامد عزام، دار المريخ، الرياض.