

فلسفة إدارة الموارد البشرية : دراسة ميدانية  
دكتور أسامة عبد العظيم مرطحي  
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

مقدمة :

طبيعة وأهمية البحث :

ينظر إلى التنظيم على أنه نظام اجتماعي شامل ، متكامل الاجزاء يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل فيما بينها لاداء وظائفها وهذا التنظيم كل في حدود اختصاصه ، ويتوقف نجاحه وفعاليته هذا التنظيم في تحقيق الاهداف المطلوبة على تعاون وتناسق هذه العناصر المكونة للتنظيم .

" ولقد استقر رأي معظم الكتاب على أن عوامل الانتاج الاساسية هي المواد ، رأس المال ، العمل والتنظيم وأن عملية الادارة في حقيقة الامر هي عملية تحقيق التوازن والتوافق بين عوامل الانتاج المختلفة للحصول على أقصى انتاج ممكن ، ويمكن التغلب على مشكلات ندرة المواد ورأس المال ، على العكس من هذا نجد أن عامل العمل والتنظيم يشتركان في خاصية أساسية ، تلك أن مصدرهما هو الانسان ، وأن العنصر البشري هو مصدر العمل والتنظيم في أي عملية انتاجية (1) " .

" ورغم أهمية دور الموارد المادية وتكاملها مع الموارد الانسانية فى تحقيق أهداف التنظيم إلا أن الموارد الانسانية تحتل مكانة المراتبية الاولى ، فلا يمكن لنا أن نعطي وزنا متساويا لكل منهما . ومن هنا تظهر أهمية الفرد فى التنظيم وتظهر كذلك الحقيقة الشائبة فى أن فعالية التنظيم تشكل ماديا بالافراد العاملين بداخله والقائمين على أمره . ونوق ذلك نجد أن الحياة التنظيمية متوقفة تماما على الدور المتوقع من الفرد واندهاته المتوقعة نحو التنظيم ، هذا فضلا عن حرمة التوافق بين أداء واتجاهات الفرد المتوقعة وبين تحقيق أهدافه وأهداف التنظيم بالكفائة المطلوبة (٢) . "

ان التقدم الفنى والمادى لايمكن تحقيقه الا من خلال الجهد الانسانى ، وهذا التأثير البالغ للعنصر البشرى يفسر لنا العديد من حالات فشل كثير من المنظمات خاصة فى البلاد النامية التى تركز اهتمامها على الجانب المادى أو التكنولوجى على حساب الجانب البشرى أو الانسانى فيها .

ومما لاشك فيه أن أهداف العمل الادارى تتحقق من خلال الجهد الانسانى ، حيث يعتمد المدير على جهود آخرين فى تنفيذ الأعمال المطلوبة ، لذلك فان الادارة محتاجة الى ضرورة دراسة وفهم سلوك الأفراد حتى يمكن الوصول الى تحقيق النتائج والانجازات المطلوبة .

وفى سبيل ذلك تعمل الادارة على تهيئة الظروف والمواقف الملائمة للوصول الى النتائج والانجازات المستهدفة ، وتتوقف جهود الادارة فى هذا الصدد على مدى فهم الافراد وادراكهم لهذه الظروف والمواقف .

وبالاضافة الى ماتهيئة الادارة من فرص وظروف ومواقف ملائمة نجدها أيضا تضع مجموعة من القيود التى تشمل حدودا على مدى استجابة الافراد العاملين لما يطلب منهم تنفيذ هذه .

وتستخدم الادارة فى سبيل تهيئة ظروف ومواقف مناسبة للعاملين حتى يمكنهم تحقيق الاعمال المطلوبة منهم - تستخدم فى سبيل ذلك أساليب العلاقات الانسانية التى تستطيع دراسة وفهم وتوجيه السلوك الانسانى بحيث توفر جوا سليما للعلاقات الانسانية داخل التنظيم .

ولقد كانت للتجارب التي أجراها التون مايو وزملاؤه في مصانع هاوشورن<sup>(٣)</sup> أثرا كبيرا في ظهور حركة العلاقات الانسانية بمفاهيمها ونظرياتها العلمية ، فقد كان الانسان هو محور الازتكاز في العمل الادارى وهو العنصر الهام في تحديد الانتاجية . ولذلك ينبغي احترامه وتقدير ذاته والاعتراف بقيمته الشخصية .

وتستهدف ادارة العلاقات الانسانية العمل على توفير وتهيئة الجو المناسب للملائم حتى يستطيع الافراد العاملين العمل بكفاية وانتاجية أعلى ويوفر لهم الحافر على العمل والعدالة في توزيع مقابل هذا العمل .

" ولقد ركزت العلاقات الانسانية على ضرورة فهم العنصر البشرى ودوافعه والعمل بقدر الامكان على التوفيق بين حاجات هؤلاء الافراد وأهدافهم ، وحاجات وأهداف المنظمة التي ينتمون اليها ، وتتم هذه العملية بطريقة علمية مخططة ساعدت العلاقات الانسانية في مدنا بالعديد من الأدوات التي تمكن من تحقيق هذه المهام<sup>(٤)</sup> " .

ونتيجة لما سبق ايضا من أهمية العنصر البشرى في منظمات الأعمال ودوره الهام والمؤثر في العملية الانتاجية ، ونتيجة لظهور حركة العلاقات الانسانية ونجاحها في اظهار أهمية ودور العنصر البشرى وضرورة توفير المناخ الملائم لهذا العنصر حتى نستطيع تحقيق الأهداف الانتاجية المرجوة فانه من الضروري وجود فلسفة ادارية معينة تحكم ادارة العنصر البشرى داخل أى منظمة من منظمات الأعمال .

" ان الفللسفات الادارية التي يعتنقها رجال الادارة (سواء عن وعى وادراك أو بلا شعور واع) تعتبر عاملا أساسيا في محددات السلوك الادارى<sup>(٥)</sup> " .

" انه من الضروري أن تتفق الادارة على مدخل (فلسفة) لادارة الموارد البشرية للمنظمة ، وأن أى اجراء ادارى مبنى على فرضيات ناقصة سيؤدى الى نتائج سيئة والى انخفاض فى الانتاجية<sup>(٦)</sup> " .

ان الفلسفة التى يجب على ادارة المنظمة أن تعتنقها فيما يتعلق بـ ادارة  
العنصر البشرى بها تنصرف الى مجموعة من الفرضيات عن ثلاث عناصر مترابطة وهى:

(أ) قوة العمل

(ب) الاجراءات الادارية

(ج) أهداف المنظمة

" أن الأفراد لهم أهدافا متنوعة ، وللمنظمة أيضا أهدافها المتنوعة - كما  
أن أهداف من الطرفين تخضع للتغيير بمرور الزمن واختلاف الظروف ، ولذلك فان  
الاتفاق والتعارض موجود ، الآن دور الادارة هو دراسة نواحي الاتفاق والتعارض  
وتكثيف الأولى والافادة منها وعلاج الأخيرة وتوجيهها المسار السليم (٧)"

" أن المشكلة الأساسية لحفز الأفراد تتلخص فى طريقة اتاحة الفرصة للماملين  
لاشباع حاجاتهم الشخصية والعمل فى الوقت نفسه على تحقيق أهداف المنظمة (٨)" .

" أن فلسفة الادارة ونظرتها الى العمال تحدد الى حد كبير نظرة العمال  
وطريقة استجابتهم الى نداء زيادة كفاية الانتاجية (٩)" .

وعلى هذا الاساس فان هذا البحث يتناول موضوع فلسفة ادارة الموارد  
البشرية والتى سبق أن أوضحنا أنها من الأمور الأساسية والتى من الضرورى أن  
تتفق ادارة المنظمة عليها كمدخل وموجه لادارة الموارد البشرية ، لان هذه  
الفلسفة ينبغى أن توجه الى العناصر الثلاثة المترابطة والتى نعى بها قوة  
العمل والأساليب والاجراءات الادارية والأهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها ،  
كذلك فان فلسفة ادارة الموارد البشرية بأى منظمة تساهم فى تشكيل لخط  
الفكرى الذى يحكم السلوك الادارى لافراد الادارة فى هذه المنظمة وتعتبر المنطلق  
من الاطار الذى يحكم كافة السياسات والاجراءات المختلفة بها .

### أهداف البحث :

يستهدف هذا البحث تحقيق الأهداف الآتية :-

- (١) التعرف على الفلسفة التى تحكم ادارة الموارد البشرية فى عينة من بعض  
المنظمات التى تعمل فى البيئة المصرية فيما يتعلق بالافتراضات التى  
تضعها الادارة بها بخصوص العنصر البشرى ، كذلك الافتراضات الخاصة بأهداف  
المنظمة .

(٢) كذلك يستهدف البحث التعرف على مدى اتفاق الاساليب والاجراءات الادارية مع الفلسفة التي تعتنقها بخصوص ادارة الموارد البشرية بها .

### فروض البحث :

يستند البحث على مجموعة من الفروض كالاتى :

١. أولا : أن فلسفة كثير من المنظمات فى ادارة العنصر البشرى بها تستند الى أهمية تحقيق التوازن بين أهداف الافراد وبين أهداف العمل (الاهداف الانتاجية) .

ثانيا : بالرغم مما تعتنقه الادارة من فلسفة تستند الى أهمية تحقيق التوازن بين أهداف الافراد وأهداف العمل الا أن كثيرا من الاساليب والاجراءات الادارية التى تتبعها الادارة لاتتمشى مع الفلسفة التى تعتنقها بخصوص ادارة الموارد البشرية بها .

### حدود الدراسة :

سوف تتناول الدراسة فى هذا البحث عينة من المسؤولين فى بعض المنظمات المصرية التى تمثل عدة قطاعات وهى قطاع الصناعة (منظمات قطاع عمام صناعى - ومنظمات تعمل فى القطاع التجارى - ومنظمات حكومية (تعمل فى قطاع الخدمات) .

### أسلوب البحث :

أعتمد الباحث فى اجراء هذا البحث على أسلوبين :-

الأسلوب الاول : وهو أسلوب الدراسة النظرية المكتبية وفيه قام الباحث بالاطلاع على الكتب والمراجع والابحاث التى تتعلق بموضوع البحث (فلسفة ادارة الموارد البشرية) .

الأسلوب الثانى : أعتمد الباحث فيه على اجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستقصاء على عينة من المسؤولين فى بعض منظمات الأعمال المصرية وذلك للتعرف على الفلسفة التى تحكم ادارتهم للعنصر البشرى بها .

وقد قام الباحث بتصميم استمارة استبيان تغطى ثلاثة عناصر تمثل عناصر رئيسية للفلسفة الادارية الخاصة بادارة الموارد البشرية ، وذلك كالاتى :

العنصر الأول :

الأساليب والاجراءات الادارية (يرمز له بالرمز س) ، وتناولت عبارات هذا العنصر الموضوعات الاتية :

- مدى وجود نظام لتخطيط الموارد البشرية .
- مدى وجود نظام لتقييم ومراجعة البرامج التدريبية .
- مدى وجود نظام لتقييم الأداء .
- مدى تقدير ذوى الأداء الجيد .
- مدى وجود أسلوب لتقييم أنظمة الأجور والمزايا .
- مدى وجود سياسات وبرامج تشجع الأفراد على الابداع .
- الموقف من التغيير والابداع والتجويد .

ولقد تكونت عبارات هذا العنصر من عشر عبارات هي العبارات أرقام (١-٤

٠ (٢٨ - ٢٥ - ٢٢ - ١٩ - ١٦ - ١٣ - ١٠ - ٧

العنصر الثانى :

قيم الأفراد وحاجاتهم واهتماماتهم (يرمز له بالرمز ص) وتناولت عبارات هذا العنصر الموضوعات الاتية :

- مدى وجود نظام رسمى للتعرف على آراء الأفراد واتجاهاتهم .
- مدى مشاركة الأفراد فى كل المستويات فى حل المشكلات ووضع الاهداف وصنع القرارات .
- مدى تقييم التسهيلات التى توفرها المنظمة للأفراد بها .
- مدى تقييم عمليات الاتصال داخل المنظمة .
- مدى النظرة الانسانية الى الأفراد .
- مدى أهمية دراسة الحالة المعنوية للأفراد .
- مدى مراعاة الاختلافات الشخصية بين الافراد .
- مدى الرضاء على نظم الدفع المادى .

ولقد تكونت عبارات هذا العنصر من العبارات أرقام (٢ - ٥ - ٨ - ١١ -

٠ ( ٢٩ - ٢٦ - ٢٣ - ٢٠ - ١٧ - ١٤

العنصر الثالث :

أهداف المنظمة (يرمز له بالرمز ع) ، وتناولت عبارات هذا العنصر الموضوعات الآتية :

- هل اهتمامات الإدارة هي اهتمامات الأفراد .
- هل يشترك الأفراد في عملية وضع الأهداف .
- هل تقدم مقترحات من الأفراد بشأن تحسين طرق العمل وتحسين الاداء .
- هل تشق الإدارة في هذه المقترحات .
- ما دور الإدارة تجاه المقترحات المفيدة .
- هل تراعى قدرات ومهارات ومؤهلات وخبرات الأفراد عند وضع الأهداف الانتاجية .
- مدى منح الأفراد الاحساس بأن العمل في المنظمة يعطى الفرصة الكاملة للرقى والتقدم والنمو .

وقد تكونت عبارات هذا العنصر من العبارات أرقام ( ٣ - ٦ - ٩ - ١٢ - ١٥ - ١٨ - ٢١ - ٢٤ - ٢٧ - ٣٠ ) .

وقد استخدم الباحث في الاستقصاء مقياس ليكرت المكون من خمس استجابات بديلة .

وبعد اتمام صياغة الاستقصاء قام الباحث بتجربة الاستقصاء على عينة من المسئولين في وحدات العينة كدراسة استطلاعية ، ترتب عليها تعديس في صياغة بعض العبارات حتى تم بلورته في شكله النهائي .

عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة تمثل مجموعة منظمات تمثل عدة قطاعات (قطاع عام صناعى - منظمات تجارية - منظمات خدمات حكومية) وتتم اختيار عينة من المسئولين بكل منظمة من هذه المنظمات شملت المستويات الادارية الثلاثة (عليا - وسطى - اشرافيه) وقد كان حجم مجتمع البحث والعينة كالآتى :

## جدول رقم (١)

حجم العينة	حجم المجتمع	بيانات
٣	١٧	شركة بور سعيد لتصدير الاقطان (الزقازيق)
٤٧	٣١٣	شركة ايديال الصناعية - القاهرة
٨١	٥٤٤	شركة الدقهلية للغزل والنسيج - المنصورة
١٢١	٨١٠	شركة بنها للصناعات الالكترونية
٣٤	٢٢٩	شركة تليممر - الاسماعيلية
٣	١٨	هيئة التأمينات الاجتماعية - الشرقية
٣	١٧	بنك مصر للمعاملات الاسلامية - الزقازيق
٢٩٢	١٩٤٨	الاجمالي

## تجميع وتحليل البيانات

قام الباحث باستيفاء بيانات الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية لحوالى ٧٠٪ من مفردات عينة البحث التى اختيرت بطريقة عشوائية ، أما باقى مفردات العينة التى لم يتمكن الباحث من مقابلتها ، فقد تم توزيع الاستثمارات الخاصة بها عن طريق البريد الداخلى فى وحدات عينة البحث وقد بلغت نسبة العينة فى المجتمع حوالى ١٥٪ وهى فى رأى الباحث تعد نسبة كافية وتتمشى مع العرف الاحصائى المتبع فى اختيار العينة .

وقد بلغ عدد الاستثمارات المستوفاه ٢٢٥ استثمارة من اجمالى الاستثمارات البالغ عددها ٢٩٢ أى بنسبة استجابة تبلغ ٧٧.٠٥٪ وهى تمثل معدل استجابة عالية نسبيا .

الاسلوب الاحصائى المستخدم :

وبخصوص الاسلوب الاحصائى المستخدم فى تحليل البيانات فقد استخدم

الباحث أسلوبان :



(١) أسلوب استخراج متوسط الاتجاه العام للعناصر الثلاثة المكونة لفلسفة ادارة الموارد البشرية .

(ب) أسلوب النسب المئوية للتكرارات والخاصة باستجابات المستقي منكم لكل سؤال من أسئلة قائمة الاستقصاء والتي تندرج تحت العناصر الثلاثة .

### عرض وتحليل نتائج البحث

أولا - نتائج العنصر الثانى : قيم الأفراد وحاجاتهم واهتماماتهم (م)

#### جدول رقم (٢)

مدى التعرف على آراء الافراد واتجاهاتهم

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٢٥	١١ر١١
(٤)	٨٨	٣٨ر٨٩
(٣)	٣٨	١٦ر٧٦
(٢)	٥٠	٢٢ر٢٢
(١)	٢٤	١١ر١١
اجمالى	٢٢٥	٪١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الغالبة من عينة المستقي منكم وتبلغ ٥٠٪ أجا ب وجود نظام رسمى داخل المنظمة للتعرف على آراء الأفـراد واتجاهاتهم داخل المنظمة .

\* ترمز خانة البيان الى درجات المقياس المستخدم ٥ موافق تماما ، ٤ موافق ، ٣ محايد ، ٢ غير موافق ، ١ غير موافق تماما .

## جدول رقم (٣)

مدى اشراك الافراد فى التعرف على نتائج السلوك والتصرفات

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٢٥	١١ر١١
(٤)	١٠٠	٤٤ر٤٤
(٣)	٤٢	١٨ر٥٢
(٢)	٣٨	١٦ر٦٧
(١)	٢٠	٩ر٢٦
اجمالى	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن غالبية المستقصى منهم (٥٥ر٥٥٪) ترى أنه يتم اشراك الافراد فى منظماتهم فى تقويم نتائج السلوك والتصرفات التى تحدث داخل المنظمة .

## جدول رقم (٤)

مدى تقويم اتجاهات الافراد وآرائهم

بيان	عدد	نسبة
(٥)	١٧	٧ر٤١
(٤)	٨٣	٣٧ر٠٤
(٣)	٥٨	٢٥ر٩٣
(٢)	٤٦	٢٠ر٣٧
(١)	٢١	٩ر٢٥
اجمالى	٢٢٥	٪١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن غالبية عينة المستقصى منهم وتبلغ ٤٤ر٤٥٪ ترى أنه يتم داخل المنظمة تقويم اتجاهات الافراد وآرائهم .

## جدول رقم (٥)

مدى اشراك الأفراد فى حل المشكلات وصنع القرارات

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٨	٣٧٠
(٤)	٤٦	٢٠٣٧
(٣)	٨٣	٣٧٠٤
(٢)	٥٠	٢٢٢٢
(١)	٢٨	١٢٦٧
اجمالى	٢٢٥	١٠٠٪

من الجدول السابق يتضح أن غالبية المستقضى منهم وتبلغ نسبتهم ٢٨ر٨٩٪ ترى أنه لا يتم اشراك الأفراد داخل منظماتهم فى حل المشكلات وصنع القرارات

## جدول رقم (٦)

مدى تقويم التسهيلات المقدمة للعاملين

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٣٣	١٤٨١
(٤)	٩٦	٤٢٥٩
(٣)	٦٣	٢٧٧٨
(٢)	٢٩	١٢٩٦
(١)	٤	١٨٦
اجمالى	٢٢٥	١٠٠٪

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الغالبة من عينة المستقضى منهم وتبلغ ٥٧ر٤٠٪ ترى أنه يتم داخل منظماتهم تقويم التسهيلات التى تقدم للعاملين .

جدول رقم (٧)  
مدى تقويم نظام الاتصالات بالمنظمة

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٤٦	٢٠٣٧
(٤)	١٠٨	٤٨١٥
(٣)	٢٩	١٢٩٦
(٢)	٣٨	١٦٦٧
(١)	٤	١٨٥
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

ومن الجدول السابق يتضح أن غالبية المستقصى منهم وتبلغ نسبتهم ٦٨,٥٢٪ ترى أن نظام الاتصالات في المنظمة يتم بشكل رسمي وغير رسمي .

جدول رقم (٨)  
مدى رضا الأفراد عن نظم الاتصالات بالمنظمة

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٢١	٩٢٦
(٤)	٧٩	٣٥١٩
(٣)	٧١	٣١٤٨
(٢)	٥٤	٢٤٠٧
(١)	-	-
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الغالبة من المستقصى منهم وتبلغ ٤٤,٤٥٪ ترى أن الأفراد بمنظمتهم راضون عن نظام الاتصالات بالمنظمة .

جدول رقم (٩)  
النظرة للأفراد في المنظمة

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٤٦	٢٠٫٣٧
(٤)	٩٢	٤٠٫٧٤
(٣)	٤٢	١٨٫٥٢
(٢)	٢٨	١٢٫٦٧
(١)	٨	٣٫٧٠
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن غالبية المستقضى منهم وتبلغ نسبتهم ١١٪٦١ يرون أن النظرة للأفراد في منظماتهم تتسم بالإنسانية مع مراعاة الاحاسيس والعواطف والشعور .

جدول رقم (١٠)  
مدى مراعاة الاختلافات الشخصية بين الافراد

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٣٣	١٤٫٨١
(٤)	١٠٠	٤٤٫٤٤
(٣)	٣٣	١٤٫٨١
(٢)	٥٠	٢٢٫٢٢
(١)	٩	٣٫٧٢
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق أن غالبية المستقضى منهم وتبلغ نسبتهم ٢٥٪٥٩ ترى أنه يتم مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد عند التعامل معهم داخل المنظمة .

تعليق على نتائج العنصر الثانى :

بعد استعراض النتائج التى توصلنا اليها من تحليل العنصر الثانى من عناصر فلسفة ادارة الموارد البشرية فى عينة البحث يتضح لنا أن اتجاه أفراد العينة يوضح اهتمام الإدارة فى المنظمات محل البحث بحاجات واهتمامات الافراد العاملين بتلك المنظمات وذلك من حيث الاهتمام بالتعرف على اتجاهاتهم وآرائهم والعناية بدراسة نتائج سلوكهم وتصرفاتهم واشراكهم فى تقويم الاتجاهات والآراء ودراة التسهيلات المقدمة لهم وتقويمها ، كذلك فان المنظمات محسلة البحث تستخدم نظم رسمية وغير رسمية فى الاتصالات ويتم أخذ آرائهم فى نظم الاتصالات كما أن نظرة الادارة للأفراد فى تلك المنظمات تتسم بالانسانية ومراعاة الاحاسيس والشعور ومراعاة الاختلافات الشخصية بينهم .

الا أنه يلاحظ أن نسبة لباأس بها من أفراد العينة ٣٨ر٨٩٪ غير راضية من عملية اشراك الأفراد فى حل المشكلات وضع القرارات . وبشكل عام يؤيد تلك النتيجة ماتوصل اليه الباحث من أن متوسط اتجاه عام العينة لهذا العنصر بلغ ٣٥٥ .

ثانيا - نتائج العنصر الثالث : أهداف المنظمة (الأهداف الانتاجية) ع

## جدول رقم (١١)

مدى توافق الاهتمامات داخل المنظمة

بيان	عدد	نسبة
(٥)	١٧	٧ر٤١
(٤)	٨٣	٣٧ر٠٤
(٣)	٥٨	٢٥ر٩٣
(٢)	٦٧	٢٩ر٦٢
(١)	-	-
اجمالى	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الغالبة فى عينة البحث وتبلغ ٤٤ر٤٥٪ ترى أن اهتمامات الادارة فى المنظمة هى اهتمامات الأفراد بها .

## جدول رقم (١٢)

مدى اشراك الأفراد فى وضع أهداف المنظمة

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٢٩	١٢ر٩٦
(٤)	٧٥	٣٣ر٣٣
(٣)	٥٠	٢٢ر٢٢
(٢)	٥٤	٢٤ر٠٧
(١)	١٧	٧ر٤٢
اجمالى	٢٢٥	٪١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن غالبية المستقصى منهم وتبلغ نسبتهم ٤٦ر٢٩٪ أجابت بأنه يتم اشراك الأفراد فى عملية وضع أهداف المنظمة .

## جدول رقم (١٣)

مدى التنسيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد

بيان	عدد	نسبة
(٥)	١٧	٧ر٤١
(٤)	٨٨	٣٨ر٨٩
(٣)	٧١	٣١ر٤٨
(٢)	٣٨	١٦ر٦٧
(١)	١١	٥ر٥٥
اجمالى	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن غالبية عينة المستقصى منهم وتبلغ نسبتهم ٤٦ر٣٠٪ ترى أن الادارة فى منظماتهم تسعى الى عمل نسيج واحد من أهداف المنظمة وأهداف الأفراد .

## جدول رقم (١٤)

مدى تقدم الأفراد بمقترحات لتحسين طرق العمل والاداء

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٥٠	٢٢٫٢٢
(٤)	٩٢	٤٠٫٧٤
(٣)	١٧	٧٫٤١
(٢)	٥٤	٢٤٫٠٧
(١)	١٢	٥٫٦٧
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة ونسبتهم (٦٢٫٩٦٪) ترى أنه كثيرا مايقدم الأفراد في منظماتهم مقترحات لتحسين طرق العمل والاداء.

## جدول رقم (١٥)

مدى الثقة في مقترحات الأفراد

بيان	عدد	نسبة
(٥)	١٧	٧٫٤١
(٤)	٩٦	٤٢٫٥٩
(٣)	٧١	٣١٫٤٨
(٢)	٤١	١٨٫٥٢
(١)	-	-
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الغالبة من العينة وتبلغ ٥٠٪ ترى أن الادارة بمنظماتهم تشق في مقترحات الأفراد بشأن تحسين طرق العمل والاداء.



جدول رقم (١٦)  
مدى وجود نظام للتعامل مع المقترحات المفيدة

بيانات	عدد	نسبة
(٥)	٢١	٩,٢٦
(٤)	١٠٨	٤٨,١٥
(٣)	٤٢	١٨,٥٢
(٢)	٤٦	٢٠,٣٧
(١)	٨	٣,٧٠
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الغالبة من عينة المستقصى منهم وتبلغ ٥٧,٤١٪ ترى أنه يوجد داخل منظماتهم نظام للتعامل مع المقترحات المفيدة التي يقدمها الأفراد بخصوص المقترحات التي يقدمها الأفراد بخصوص تحسين طرق العمل والأداء .

جدول رقم (١٧)  
مدى التعامل مع المقترحات التي لا يؤخذ بها

بيانات	عدد	نسبة
(٥)	١٧	٧,٤١
(٤)	٧٤	٣٣,٣٣
(٣)	٦٧	٢٩,٦٣
(٢)	٦٧	٢٩,٦٣
(١)	-	-
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الغالبة من عينة المستقصى منهم وتبلغ ٤٠,٧٤٪ ترى أنه يتم التعامل بأسلوب مناسب مع المقترحات التي يتقدم بها الأفراد وخاصة بتحسين طرق العمل والأداء التي لا يؤخذ بها .

## جدول رقم (١٨)

مدى مراعاة قدرات وخبرات الأفراد عند وضع الأهداف

بيـان	عدد	نسبة
(٥)	٢٨	١٢,٦٧
(٤)	٦٧	٢٩,٦٣
(٣)	٥٨	٢٥,٩٣
(٢)	٤٦	٢٠,٢٧
(١)	١٦	٧,٤٠
اجمالي	٢٢٥	١٠٠٪

من الجدول السابق يتضح أن نسبة ٤٦,٣٠٪ من عينة المستقصى منهم وهى النسبة الغالبة ترى أن الإدارة فى منظماتهم تراعى قدرات وخبرات ومؤهلات الأفراد عند وضع الأهداف الانتاجية للمنظمة .

## جدول رقم (١٩)

مدى احساس الأفراد بأن العمل بالمنظمة يحقق الرقى والتقدم

بيـان	عدد	نسبة
(٥)	٤٢	١٨,٥٢
(٤)	١١٣	٥٠,٠٠
(٣)	١٧	٧,٤١
(٢)	٤٢	١٨,٥٢
(١)	١١	٥,٥٥
اجمالي	٢٢٥	١٠٠٪

من الجدول السابق يتضح أن نسبة ٦٨,٥٢٪ من عينة المستقصى منهم وهى تمثل النسبة الغالبة ترى أن الإدارة فى منظماتهم تعطى الأفراد احساسا بأن العمل بالمنظمة يعطى الفرصة للرقى والتقدم .

جدول رقم (٢٠)  
مدى مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٣٣	١٤ر٨١
(٤)	١٠٠	٤٤ر٤٤
(٣)	٣٣	١٤ر٨١
(٢)	٥٠	٢٢ر٢٢
(١)	٩	٣ر٧٢
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الغالبة من عينة المستقصى منهم وتبلغ ٥٩ر٢٥٪ ترى أنه يتم مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد عند التعامل معهم داخل منظماتهم .

تعليق على نتائج العنصر الثالث :

وبعد أن عرضنا النتائج التي توصلنا إليها من تحليل العنصر الثالث من عناصر فلسفة ادارة الموارد البشرية في عينة البحث ، يتضح لنا أن اتجاه أفراد العينة المستقصى منهم يوضح اهتمام ادارة المنظمات محل البحث بالاهداف الانتاجية أيضا ، اضافة الى ماسبق ايضا والمترتب على نتائج تحليل العنصر الثالث من اهتمام بحاجات واهتمامات الأفراد العاملين بتلك المنظمات .

فقد أتضح من التحليل أن النسبة الغالبة من عينة المستقصى منهم ترى أن الادارة بمنظماتهم تسعى الى عمل نسيج واحد من أهداف المنظمة وأهداف الافراد العاملين بها ، وأن الأفراد كثيرا مايتقدمون بمقترحات تستهدف تحسين طرق العمل والاداء بالمنظمة ، وأن الادارة تثق كثيرا بهذه المقترحات وتعاملها بأسلوب مناسب سواء مع الأفكار المفيدة أو الأفكار التي لم يؤخذ بها ، كذلك تراعى الادارة قدرات الأفراد وخبراتهم عند وضع الأهداف ، كما تراعى الاختلافات الشخصية بينهم عند وضع معايير الأداء ، اضافة الى اعطاء الافراد الاحساس بأن العمل في المنظمة يحقق الرقى والتقدم .

وإذا نظرنا الى الجدول التالي الذي يلخص نتيجة تحليل اجابة السؤال الحاكم رقم ٣١ فى قائمة الاستقصاء ، لوجدنا أنه يؤكد نتائج التحليل السابقة سواء بالنسبة للعنصر الثانى أو الثالث .

جدول رقم (٢١)  
فلسفة ادارة الموارد البشرية

بيان	عدد	نسبة
التوازن بين الاهداف الانتاجية و رغبات العاملين	١٠٤	٤٦٣٠
تحقيق الاهداف الانتاجية	١٠٠	٤٤٤٤
تحقيق أهداف العاملين	٢١	٩٢٦
الاجمالى	٢٢٥	١٠٠

حيث يتضح من الجدول السابق أن النسبة المطلوبة من عينة المستقصى منهم ترى أن الادارة فى منظماتهم تسعى الى تحقيق التوازن بين الاهداف الانتاجية ورغبات العاملين .

ثالثاً - نتائج العنصر الأول : الاساليب والاجراءات الادارية المتعلقة بالموارد البشرية

جدول رقم (٢٢)

مدى وجود نظام لتخطيط الموارد البشرية

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٦٧	٢٩,٦٣
(٤)	٧١	٣١,٤٨
(٣)	١٧	٧,٤١
(٢)	٣٣	١٤,٨١
(١)	٣٧	١٦,٦٧
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الغالبة من العينة وتبلغ ١١٪ أجابت بوجود نظام لتخطيط الموارد البشرية داخل منظماتهم .

جدول رقم (٢٣)

مدى وجود نظام لتقويم البرامج التدريبية

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٣٨	١٦,٦٧
(٤)	٩٢	٤٠,٧٤
(٣)	٤٢	١٨,٥٢
(٢)	٥٣	٢٤,٠٧
(١)	-	-
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن غالبية عينة المستقصى منهم وتبلغ نسبتهم ٥٧,٤١٪ أجابت بوجود نظام لتقويم ومراجعة البرامج التدريبية داخل منظماتهم .

## جدول رقم (٢٤)

مدى توجيه التدريب للفئات المناسبة من الأفراد

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٢٨	١٦٦٧
(٤)	١٠٨	٤٨١٥
(٣)	٥٠	٢٢٢٢
(٢)	١٧	٧٤١
(١)	١٢	٥٥٥
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الغالبة من عينة المستقصى منهم وتبلغ ٦٤٫٨٢٪ تعتقد أن برامج التدريب في منظماتهم توجه للفئات التي تحتاج بالفعل الى التدريب .

## جدول رقم (٢٥)

مدى وجود نظام لتقويم الأداء

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٨٨	٣٨٨٩
(٤)	٩٦	٤٢٥٩
(٣)	٢١	٩٢٦
(٢)	١٧	٧٤١
(١)	٣	١٨٥
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن غالبية المستقصى منهم وتبلغ نسبتهم ٨١٫٤٨٪ أجابت بوجود نظام لتقويم أداء الأفراد داخل منظماتهم .

## جدول رقم (٢٦)

مدى تقديم مقترحات لتحسين طرق العمل والآداء

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٧١	٣١٫٤٨
(٤)	١٠٨	٤٨٫١٥
(٣)	٣٣	١٤٫٨١
(٢)	٨	٣٫٧٠
(١)	٥	٢٫١٦
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الغالبة من عينة المستقصى منهم وتبلغ ٣٦٫٧٩٪ أجابت بوجود مبادرة من الافراد بتقديم مقترحات بشأن تحسين طرق العمل والآداء .

## جدول رقم (٢٧)

مدى ارتباط نظام الأجر بنتائج تقويم الآداء

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٥٠	٢٢٫٢٢
(٤)	١٠٤	٤٦٫٣٠
(٣)	٤٦	٢٠٫٣٧
(٢)	٢٥	١١٫١١
(١)	-	-
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن غالبية المستقصى منهم وتبلغ نسبتهم ٥٢٫٦٨٪ ترى أن نظام الأجر في منظماتهم يعمل على ربط الأجر بنتائج تقويم الآداء الافراد .

جدول رقم (٣٠)  
مدى وجود سياسات وبرامج تشجع على الابداع والتطوير

بيان	عدد	نسبة
(٥)	١٣	٥ر٥٦
(٤)	٨٣	٣٧ر٠٤
(٣)	٣٣	١٤ر٨١
(٢)	٧٩	٣٥ر١٩
(١)	١٧	٧ر٤٠
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الغالبة من العينة وتبلغ ٤٤٢ر٦٠٪ ترى أنه يوجد بالمنظمة سياسات وبرامج تشجع على الابداع والتطوير ، لكن يلاحظ أن النسبة في العينة غير الموافقة تبلغ ٤٢ر٥٩ وهي قريبة تماما من النسبة الموافقة . وتأسيسا على ذلك فان النتيجة السابقة تظهر انقسام عينة المستقصى منهم بخصوص وجود سياسات وبرامج تشجع على الابداع والتطوير .

جدول رقم (٣١)  
مدى وجود نظام لمكافأة المقترحات المفيدة

بيان	عدد	نسبة
(٥)	٤	١ر٨٥
(٤)	٨٣	٣٧ر٠٤
(٣)	٦٧	٢٩ر٦٣
(٢)	٦٧	٢٩ر٦٣
(١)	٤	١ر٨٥
اجمالي	٢٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الغالبة من العينة وتبلغ ٣٨ر٨٩٪ أجابت بوجود نظام لمكافأة المقترحات المفيدة .



تعليق على العنصر الأول :

بعد أن عرضنا النتائج التي توصلنا إليها من تحليل هذا العنصر من عناصر فلسفة ادارة الموارد البشرية في عينة البحث ، يتضح أن اتجاه أفراد العينة يوضح اهتمام الأساليب والاجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات محل البحث بحاجات واهتمامات الأفراد .

ويؤيد تلك النتيجة أن متوسط اتجاه عام العينة لهذا العنصر بلغ ٢٦١ فلقد أتضح من التحليل أن النسبة الغالبة من عينة المستقصى منهم أجابست بوجود نظام لتخطيط الموارد البشرية في منظماتهم ، كذلك يتم تقويم البرامج التدريبية ، وتقويم أداء الأفراد ، كما يتقدم الأفراد بمقترحات لتحسين الأداء ، كذلك فان هناك ربط بين نظم الأجور ونتائج تقويم الاداء بما يجعل نظم الأجور حافزة ، كذلك فانه يتم تقويم نظم الأجور .

كما أظهرت النتائج أيضا أنقسام أفراد عينة المستقصى منهم بخصوص مدى وجود سياسات وبرامج تشجع على الابداع والتطوير ، حيث تساوت نسب الموافقين مع عدم الموافقين .

تلخيص نتائج البحث

بعد تحليل نتائج البحث وتحليل العناصر الثلاثة التي تكون فلسفة ادارة الموارد البشرية يتضح للباحث مايلي :-

أولا : فلسفة الكثير من منظمات الأعمال المصرية في ادارة الموارد البشرية بها تسعى الى تحقيق التوازن بين الاهتمام بكل من حاجات واهتمامات الأفراد العاملين بها وبين أهداف العمل أو الأهداف الانتاجية - وبذلك يتضح صحة الفرض الأول للبحث .

ثانيا : ومن ناحية أخرى فقد أوضحت نتائج تحليل العنصر الأول من عناصر فلسفة ادارة الموارد البشرية والخاص بالاساليب والاجراءات الادارية المتعلقة بإدارة العنصر البشرى في المنظمات محل البحث أن كثيرا ممن الأساليب والاجراءات الادارية تعمل صوب تحقيق أهداف الأفراد وأهداف العمل بما يتماشى مع الفلسفة التي تعتنقها الادارة بخصوص ادارة الموارد البشرية بها - وبذلك لم يثبت صحة الفرض الثانى للبحث .

### التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلنا اليها فاننا نوصي بالاتي :-

(١) أن تقوم الأجهزة المختصة سواء كانت أجهزة داخلية أو أجهزة رقابية خارجية بالتأكد من أن السياسات والاجراءات التي تتبعها المنظمات تتمشى مع الفلسفة التي تحددها لادارة الموارد البشرية بها ، وادا حدث أى نوع من الخروج أو التجاوزات عن هذه الفلسفة ، فانه من الضروري امادة خط سير تلك الاجراءات والأساليب صوب هذه الفلسفة .

(٢) اتاحة فرصة أكبر للأفراد بالمنظمات للمشاركة في مناقشة المشكلات التي تنشأ بالمنظمة - مع المسؤولين حتى يمكن التوصل الى تصورات مشتركة لكيفية معالجة تلك المشكلات وحلها في ضوء الظروف والامكانات المتاحة ، اضافة لذلك ينبغي اتاحة فرصة أكبر للأفراد للمشاركة في عملية صنع القرارات داخل تلك المنظمات ، وبخاصة تلك القرارات التي تمس قطاعات عريضة من هؤلاء الأفراد ، بما لا يخل بأصول تلك المشاركة ولا يقلل من فاعليتها ، حيث اتضح من تحليل نتائج البحث أن غالبية المستقصى منهم في عينة البحث أشارت الى وجود قصور في تلك الناحية .

(٣) الاهتمام بالسياسات والبرامج التي تشجع الأفراد على الابداع والتطوير ، ومحاولة ايجاد المناخ الملائم لذلك داخل المنظمة ، حتى يكون ذلك حافزا للأفراد على الابتكار وتنمية وتشجيع روح البحث والتطوير .

الحواشى والمصادر

- (١) د. على السلمى ، العلاقات الانسانية فى الصناعة الحديثة ( مجلة الأهرام الاقتصادية أول أبريل ، ١٩٦٨ ) ص ٧ .
- (٢) د. محمد على شبيب ، السلوك الانسانى فى التنظيم ( الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار النشر للجامعات المصرية ، ١٩٧٨ ) ص ١٨ - ١٩ .
- (٣) للمزيد عن هذه الدراسات يرجع الى :  
Rothlisberger, F.J. Management and Morale (U.S.A. Harvard University Press, Cambridge, 1941).
- (٤) د. ابراهيم الغمري ، الأفراد والسلوك التنظيمى - دراسة علمية وعملية وأستعراض لمختبرات تحسين الآداء ( الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٢ ) ص ٩٢ .
- (٥) د. على السلمى ، السلوك الانسانى فى الادارة ( القاهرة : مكتبة غريب بدون تاريخ ) ص ٢٨٩ نقلا عن :  
Mc Gregor, D. The Human Side of ENterprise (N.Y.: Mc Graw Hill, 1963) P. 33-43
- (٦) د. م. ج. مندل ، د. و. أ. جوردان ، قيم الموظفين فى مجتمع متغير ( منشورات جمعية الادارة الامريكية ، ١٩٨١ - ترجمة محمد حامد حسنين ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ) ص ٤٦ .
- (٧) د. على محمد عبدالوهاب ، العلاقات الانسانية فى الانتاج والخدمات ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ ) ص ١٦٩ .
- (٨) د. شوقى حسين عبدالله ، العلاقات التنظيمية : مدخل سلوكى ( القاهرة ، دار النهضة العربية ، بدون تاريخ ) ص ٧٣ .
- (٩) د. على السلمى ، العلاقات الانسانية فى الصناعة الحديثة ، مرجع سابق ص ٣٢ .



المقياس			
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق

- ٩- أعتقد أن الإدارة تسعى الى عمل نسيج واحد من أهداف المنظمة وأهداف الافراد .
- ١٠- يوجد بالمنظمة نظام لتقييم أداء الافراد .
- ١١- يتم اشراك الافراد على كل المستويات في حل المشكلات وضع القرارات .
- ١٢- يقدم الافراد داخل المنظمة مقترحات بشأن تحسين طرق العمل وتحسين الاداء .
- ١٣- يتم تقييم الاداء بالمنظمة بشكل دوري
- ١٤- هناك تقييم للتسهيلات التي توفرها المنظمة للافراد العاملين بها .
- ١٥- تثق الإدارة في مقترحات الافراد .
- ١٦- يرتبط نظام الاجر في المنظمة بنتائج تقويم الاداء .
- ١٧- تتم الاتصالات في المنظمة بشكل رسمي وغير رسمي
- ١٨- هناك نظام داخل المنظمة للتعامل مع المقترحات المفيدة والخاصة بتحسين طرق العمل وتحسين الاداء .
- ١٩- يوجد بالمنظمة أسلوب لتقييم نظم الاجور .

المقياس			
مؤيد موافق تصاناً	غير موافق	محايد	موافق تعاماً
			٢٠- معظم الافراد العاملون بالمنشأة رافعين عن نظم الاتصالات في المنظمة
			٢١- يتم التعامل بأسلوب مناسب مع أصحاب مقترحات تحسين طرق العمل التي لا يؤخذ بها .
			٢٢- أن نظم الاجور في المنظمة قسادية على حفر الافراد .
			٢٣- يوجد بالمنظمة نظام سليم لمقترحات وشكاوى الافراد .
			٢٤- تراعى الادارة قدرات ومؤهلات وخبرات الافراد عند وضع الاهداف الانتاجية .
			٢٥- يوجد بالمنظمة سياسات وبرامج تشجع الافراد على الابداع والتطوير
			٢٦- تتم النظرة للافراد في المنظمة بالانسانية ومراعاة الاحاسيس والعواطف والشعور .
			٢٧- تعطي الادارة الافراد بالمنظمة الاحاسيس بأن العمل بالمنظمة يعطي الفرصة لكاملة للرقى والتقدم والنمو
			٢٨- يوجد بالمنظمة نظام لمكافأة مقترحات التعبير المفيدة

المقياس				
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

- ٢٩- عند التعامل مع الافراد داخل المنظمة تراعى الاختلافات الشخصية بينهم .
- ٣٠- أعتقد أن الادارة لا تستخدم أسلوب المعط على العاملين لتحقيق أهداف الانتاج .

٣١- أعتقد أن فلسفة المنظمة التي أعمل بها . في ادارة العنصر البشرى تستند الى :

التركيز على الاهداف الانتاجية

التركيز على أهداف ورغبات وحاجات العاملين

تحقيق التوازن بين الاهداف الانتاجية ورغبات العاملين

جهة العمل : .....

الاسم : ..... ( اذا رغبت )

الوظيفة : .....

الدرجة : .....