



مجلة الآفاق العلمية

للمعلومات الاقتصادية والمعرفة

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدرها

جمعية الآفاق العلمية

المجلد الرابع . العدد السابع . يوليو 2022

رئيس هيئة التحرير

أ.د. محمد عبد الله أبو عون / جامعة طرابلس

هيئة التحرير	
أ.د/ لطفية علي الكميثي عضو/ جامعة طرابلس	د. ابراهيم علي احمودة عضو/ جامعة سبها
د. محمد فرج شقلوف عضو/ جامعة طرابلس	د. اسماعيل عبدالله سويسى ارحيمة عضو/ جامعة طرابلس
رمضان ابو عجيله سلامة عضو/ جامعة طرابلس	د. عبد الحميد إبراهيم معتوق عضو/ جامعة طرابلس

مراجع لغوي

أ.بشينة محمد حجازي العنقودي
جامعة طرابلس

الهيئة الاستشارية	
أ.د. خميس محمد دربي عضو/ جامعة طرابلس	أ.د. خيرى محمد العماري عضو/ الأكاديمية الليبية
أ.د/ فريدة الامين المصري عضو/ جامعة طرابلس	أ.د. مبروكة عمر محيريق عضو/ الأكاديمية الليبية
أ.د. أبوبكر محمود الهوش عضو/ الأكاديمية الليبية	أ.د/ فتحية عبدالله الباروني عضو/ الأكاديمية الليبية
أ.د/ عطية عبدالواحد سالم عضو/ جامعة طرابلس	أ.د. صالح سالم غنائم عضو/ جامعة الزيتونة

كلمة العدد

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتشرف بإصدار العدد السابع من المجلة، متضمناً عدداً من الدراسات القيمة في موضوعات متنوعة، وعرض كتاب، بعد أن خضعت للتقييم والتدقيق اللغوي، وإن إدارة المجلة تدعو كافة الأساتذة والباحثين أن يثروا المجلة بأبحاثهم القيمة، كما نرحب بالمقترحات جميعها التي من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف المجلة.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أ.د. محمد عبدالله ابوعون

رئيس هيئة التحرير

جمعية الافاق العلمية

ص.ب: طرابلس - ليبيا

هواتف محمولة

مدار (0913816221)

ليبiana (0922158103)

الاشتراك السنوي

- الأفراد والباحثين / 15 دينار ليبيا
- المؤسسات والهيئات ومرافق المعلومات / 20 دينار ليبيا
- ثمن النسخة خمس وعشرون ديناراً أو ما يعادلها بالعملات الموازية

أهم شروط النشر في مجلة الآفاق العلمية

- ❖ وقوع الموضوع ضمن اهتمامات المجلة العلمية المحكمة: ينبغي أن يختار الباحث المجلة التي تناسب مجال تخصصه.
- ❖ أهمية البحث أو الدراسة: من المهم أن يكون البحث المُراد نشره ذا أهمية في مجال التخصص التي يتبعه الباحث، وذلك في طليعة شروط النشر، والهدف نشر بحوث تحقق قيمة معرفية للقراء والباحثين.
- ❖ أصالة البحث أو الدراسة: المقصود بلفظة الأصالة أن يكون البحث جديداً، ولم يسبق لأحد نشره من قبل.
- ❖ وجود أهداف من البحث: تُعرف أهداف البحث على أنها الغايات التي يرجو الباحث بلوغها، ومن المهم أن تكون تلك الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق.
- ❖ اختصار الموضوع في صفحات محددة: يلتزم الباحثين بعدد معين من الصفحات لكامل محتوى البحث، وفي ذلك يجب على الباحث أن يختار الدراسة فيما هو محدد.
- ❖ استخدام الوسائل الإحصائية الملائمة: بالنسبة للبحوث العملية أو الميدانية فإنها تتطلب اختيار الباحث مجموعة من المفردات من بين مجتمع الدراسات، ويطلق عليها عينة البحث.
- ❖ الإطار النظري المُنضبط: من المهم أن يصوغ الباحث لكل دراسة إطاراً نظرياً مُترابطاً وفقاً لموضوع البحث.
- ❖ جودة الفرضيات المصاغة: الفرضية عبارة عن توقُّع لحل إشكالية البحث، وتُصاغ في ضوء معلومات أولية الباحث.

- ❖ استخدام مصادر مراجع مُلائمة وتوثيقها: ينبغي على الباحثين الراغبين اختيار مصادر ومراجع تُلائم طبيعة الدراسة.
- ❖ صحة ومنطقية النتائج: يُعتبر عنصر صحة ومنطقية النتائج التي يستنبطها الباحث من شروط النشر ذات الأهمية.
- ❖ الاشتراطات المظهرية: أن يرسل البحث الكترونياً، ويشترط أن يكون مكتوباً على برنامج (Ms.Word) وأن يكون حجم الخط (12) ونوعه (Simplified Arabic) على أن تكون المسافة بين الأسطر بقياس سطر واحد، وبالنسبة لهوامش الصفحة من الأعلى والأسفل ومن اليمين (2.5) ومن جهة اليسار (2)

قائمة المحتويات:

1	1. دور استخدام المعلومات في تطوير أمن المؤسسات المصرفية د. علي المبروك مصدق
27	2. أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية علي المبروك لاقطع
47	3. اللامركزية وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية لفروع السجل المدني ببلدية طرابلس الكبرى د. محمد ابوبكر امحمد بوكري
67	4. التخطيط الاستراتيجي للسياسة الخارجية وانعكاسه على أداء وزارة الخارجية الليبية دراسة تطبيقية من وجهة نظر اساتذته العلوم السياسية بالجامعات الليبية أ. محمود إبراهيم محمد فريفر
85	5. أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على صنع القرارات الإدارية دراسة ميدانية على موظفي الشركة العامة للكهرباء - طرابلس - إدارة الموارد البشرية أ. وليد فرج مفتاح المزوغي
105	6. المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية د. علي عبدالله الرخيص / د. الهادي ميلاد قوينة
132	7. دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في منظمات الأعمال علي عاشور عبد الغني السمح
157	8. دور إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة طرابلس فاضل الطاهر أرحومة
184	9. دور جودة الحياة الوظيفية على الأداء المنظمي دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للمطاحن والاعلاف طرابلس المساهمة د. عز الدين علي محمد سويس
204	10. مواجهة المخاطر في المصارف الالكترونية الليبية دراسة تحليلية على القطاع المصرفي بليبيا د. رمضان ابو عجيبة سلامة
229	11. الامن المجتمعي وأثره على التنمية الاقتصادية في ليبيا أ. فوزي سعيد بن طالب / أ. حنان علي الزولي
243	12. الاستثمار الأجنبي المباشر ضماناته في الشرع والقانون (دراسة مقارنة بين الشريعة والقانون) د. علي معتوق علي صالح

267	13. دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة الذهنية للمصارف الليبية / دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية د. أسامة أبو القاسم موسى
295	14. التهيئة التصميمية لمحطات النقل ودورها في تنشيط السياحة المحلية أ. سلطنة علي سعد عمر
306	15. الوحدات البنائية والفنية لفسيفساء بازيليك جستن الأثرية د. إيناس سالم الناطوح
329	16. التسويق الالكتروني وأثره على مبيعات تذاكر الطيران في ليبيا في ظل جائحة كورونا دراسة تطبيقية على شركات الطيران الليبية العامة والخاصة خلال فترة جائحة كورونا د. إيمان محمد المرغني / م. طارق علي الفيض
357	17. تاريخ الخزف في ليبيا د/ نزهات مفتاح البوعيشي
379	18. عرض كتاب : التحول الرقمي في التعليم (تقنيات واستراتيجيات) أ. د. مروة عمر محيريق

دور إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري

دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة طرابلس

فاضل الطاهر أرحومة - كلية الاقتصاد - جامعة طرابلس

ملخص الدراسة

يعكس التعاطي مع المنافع التي تخلفها إدارة الموارد البشرية على مستعمليها إدراك أهميتها والوعي بها، حيث وظيفة الموارد البشرية بالمنظمة ترسم صورة لا يشوبها غموض تسهم في وضع المستعملين على عتبة الطريق الذي يفضي إلى تحقيق أهداف الفرد و أهداف المنظمة. وعلى هدى من هذا التصور، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى البحث عن أفضل فهم للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري لإعطاء إجابة وافية عن واقعية توظيفها وعن جدوى الاهتمام بها وأن هذه الوظيفة أصبحت تمثل أداة تحليل صناعة القرارات الإستراتيجية أكثر من مجرد قاعدة بيانات شاملة عن جميع الموظفين، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق، يتكون من أربعة أبعاد تندرج تحت متغيرات أساسية و المتمثلة في إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وهى التدريب والتوظيف، بينما أبعاد المتغير التابع والمتمثلة في التطوير الإداري وهى تقييم الأداء وتنظيم الهياكل التنظيمية. وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي: (ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري؟).

فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة طرابلس.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة طرابلس.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. إلقاء الضوء على ماهية إدارة الموارد البشرية وأبعادها الأساسية المتمثلة في التدريب والتوظيف.

2. التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على التطوير الإداري.
 3. الوصول إلى نتائج تساعد في اقتراح توصيات مناسبة لإدارة الموارد البشرية.
 4. محاولة تقديم حلول للمشاكل التي تعيق من تحقيق أهداف البحث.
- أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تبرز أهمية الدراسة من الناحية العلمية من أهمية إدارة الموارد البشرية لمنظمات الأعمال، حيث لا يمكن تصور قيام منظمة دون وجود إدارة الموارد البشرية، فهي تعد أساس تحقيق المنظمات لأهدافها، وخاصة في ظل ما تشهده هذه المنظمات من احتدام المنافسة بينها وما يطرأ على بيئة الأعمال متغيرات مستمرة ومتلاحقة.

الأهمية العملية: تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العملية في التعرف على دور التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في شركة المدار الجديد للاتصالات في تطوير الإداري وزيادة مستوى قدراتهم ومهاراتهم وتحفيز الموظفين على المشاركة والتي تنعكس آثارها على تحقيق أهداف الشركة وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ودراسة الحالة من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات السابقة من المؤتمرات والمجلات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة في الجانبين النظري والعملي، وهذا لبلورة الفرضيات والمنطلقات الأساسية للدراسة لغرض الوصول إلى أهم النتائج، أما في الجانب العملي اعتمد الباحث على تصميم الاستبانة وتوزيعها على الموظفين في شركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة طرابلس، وبعدها تم تجميع الاستبانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 21 وتحليل نتائج هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة طرابلس فقد تقرر استخدام أسلوب العينة العشوائية باعتبار أن مجتمع الدراسة متجانس وذلك بتوزيع 86 استبانة.

مصطلحات الدراسة:

1. إدارة الموارد البشرية: بأنها " عملية ضم الموظفين الأكفاء وتنميتهم وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل، (محمود، 2014: 68).
2. التطوير الإداري بأنه "التدخل لإجراء تغيير في التنظيم الإداري نتيجة لعدم الرضا عن أدائه، حيث يتم وضع استراتيجية محددة لتحريك القوى الدافعة في التنظيم تعتمد على الأساليب والوسائل التي تساعد على الإسراع بإحداث التغيير في الجهاز الإداري والتقليل من نقاط الضعف في تنظيمه وإدارته (صابر، 2007: 41).
3. الهيكل التنظيمي: يشير إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين.
4. تقييم الأداء: بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والاجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء أو مسؤولين أو فريق عمل.

الدراسات السابقة:

1. دراسة عبد الستار، (2013) بعنوان واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري الموارد البشرية في قطاع البنوك نحو واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، وإبراز أهمية هذه النظم في إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا والتعرف على العلاقة بين الأداء المالي وفعالية نظم معلومات الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة من خلال هذه الدراسة أن هناك معوقات تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، وأبرزها عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة، وتوصلت أيضاً بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات المالية وفعالية هذه النظم في قطاع البنوك الأردني.

2. دراسة أبو رحمة (2013)، بعنوان إدارة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية التطوير الإداري، هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم في التطوير الإداري وتحد من كفاءتها وفعالية استخدامها، وقد توصلت الدراسة بأن إدارات شؤون الموظفين بالوزارات تركز

على استخدام النظم اليدوية، وإن نظم معلومات الموارد البشرية تستخدم في مجالات محدود، مما يؤثر سلباً على فعالية عملية التطوير الإداري وأن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني من فعالية التطوير الإداري.

3. دراسة عبيدات، (2018) بعنوان واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات الموارد البشرية في القطاع الحكومي، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات الموارد البشرية في القطاع الحكومي الأردني، وكانت أهم النتائج أن الوزارات تقوم بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في أداء مهام وظائف الموارد البشرية، وخرجت الدراسة بأهم التوصيات ضرورة تبني الوزارات نظم معلومات موارد بشرية متخصص لتحقيق الفائدة المرجوة من النظام.

4. دراسة القحطاني، (2019) بعنوان المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما يعترض له موظفي إدارات التطوير الإداري، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هي غياب دعم القيادات الإدارية، وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية، كما ظهر أن هناك اختلافاً بين رأي المدراء والموظفين حول تأثير ضغوط العمل ومقاومة التغيير كمحددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري، كما ظهر وجود علاقة إيجابية بين عدد من محددات الإبداع الإداري وبعض العوامل الشخصية.

5. دراسة، صابر، (2022)، بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى أثر تكنولوجيا المعلومات على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط قوية ومعنوية بين تكنولوجيا المعلومات، وبين التنظيم الإداري، وبينت نتائج التأثير وضوح التأثير المباشر والطردي في الزيادة المتحصل لقيمة الأعمال في البنوك التجارية للاستخدام المشترك بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات عند وضع استراتيجية وتصميم الهيكل التنظيمي لتحسين من مستوى الأداء.

6. دراسة الحامدي، (2017)، معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي حيث بينت الدراسة قلة اهتمام مؤسسات بأي من الجوانب المشار إليها على حد سواء باستثناء اهتمام القطاع الخاص بالتكنولوجيا، كما وأظهرت

الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تلك العوامل والإنتاجية، وأن تلك العلاقة تختلف باختلاف القطاع في مجال التكنولوجيا والبحث والتطوير ولا تختلف في مجال التدريب.

7. دراسة درة، (2015)، بعنوان دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية: استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بشكل عام ودور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة من خلال حالة دراسية لملاحم التجربة الأردنية في إنشاء الجامعات الأهلية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا بد لإدارات الجامعات الأردنية الأهلية أن توفر الظروف والملائمة إذا أردت أن تبني أساساً ومبادئ لإدارة الجودة الشاملة فيها وهي: أن تتم عملية التغيير في ظل استراتيجية عامة تتبناها الجامعة، وأن يحس العاملون والمديرون بضغوط ما وبوجود مشكلة تحتاج إلى حل، وأن تبدأ محاولات التغيير من القمة.

أولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتتها المنظمات المعاصرة والتي مارست مضامينها المرتبطة أساساً بقضايا الموارد البشرية التي تعد أحد أهم عوامل نجاحها ومن هذا المنطلق تعرف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

بأنها عملية ضم الموظفين الأكفاء وتنميتهم وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل، (محمد، 2017: 28).

ثانياً- أهمية إدارة الموارد البشرية:

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي:

1. محاولة فهم سلوك الموظفين للوصول إلى الأهداف التي تحاول المنظمة لتحقيقه.
2. توفير مناخ ملائم داخل المنظمة للموظفين لغرض تحفيزهم في انجاز الوظائف.
3. استقطاب الأفراد وإجراء اختبارات لهم وتوجيههم ومساعدتهم في تحقيق الأهداف لغرض استمرارية المنظمة (إبراهيم، 2019: 32).

ثالثاً- أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في الآتي:

1. العمل على خلق روح التعاون فيما بين الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة والاستفادة من استخدام الأمثل للموارد البشرية.
 2. إعطاء كل البيانات والمعلومات اللازمة المتعلقة بالوظائف فيما يتعلق بسياسة وقوانين المعمول بها وإعطاء النصائح إلى متخذي القرار.
 3. الاحتفاظ بكافة البيانات والمعلومات المتعلقة لكافة الموظفين حسب ترتيب الملفات.
 4. تطبيق مبدأ العدالة لكافة الموظفين فيما يتعلق بإجراءات الترقية والتدريب وغير ذلك من مهام الموظفين.
 5. العمل على اختيار الموظفين الكفاء والابتعاد عن المحاباة في اختيار الموظفين والعمل على مساعدتهم في تحقيق الواجبات المكلفين بها، (عبد الستار، 2013: 62)..
- رابعاً- العوامل التي أدت إلى ضرورة وجود إدارة الموارد البشرية:

1. صعوبة المرحلة وزيادة التحديات التنافسية، حيث تتطلب مرحلة التحديات لخلق بيئة تنافسية وهذه المرحلة تحتاج إلى ضرورة العمل على اختيار العناصر البشرية المميزين في مشاركة من أجل العمل بروح جماعية داخل المنظمة والمنافسة لضرورة البقاء والاستمرار.
2. عنصر الوقت من أهم العناصر في استغلال الفرصة والعمل على الاستفادة من خلال فرض التحديات والعمل على إنجاز الوظائف في الوقت المناسب، وهذا يتطلب المواكبة والعمل على هذا النظام حيث معظم المنظمات تعمل على النظام وهو العولمة ويساعدها على البيئة الخارجية بدلاً من العمل على البيئة الداخلية ومواجهة التحديات والمنافسة والخروج بنتائج فعالة.
3. الميزة التنافسية التي نشأت بين المنظمات جعلتها تعمل على الاستفادة من الموارد البشرية بكفاءة وفعالية لاستمرار نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة داخل المنظمة.
4. الاستفادة من خبرات الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال دراسة آرائهم وتحليلها للوصول إلى المعلومات اللازمة في اتخاذ تلك القرارات، (أبو رحمة، 2013: 52).

خامساً- التوظيف:

الهدف الرئيسي من التوظيف هو توفير الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة لبعض الوظائف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا يرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتوفير تلك الاحتياجات من الموارد البشرية عن طريق التوظيف وفيما يلي أهم الخطوات لعملية التوظيف: الاستقطاب، والاختيار، وكذلك التعيين، (عبيدات، 2018: 68).

أ- الاستقطاب: يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة.

ب- خطوات عمليات الاستقطاب:

تمر عملية الاستقطاب بخطوات محددة يمكن توضيحها على النحو التالي:

- الخطوة الاولى: تبدأ العملية بمراجعة الخطة المعمول بها في إدارة الموارد البشرية ومن خلالها يتم تحديد الاعداد والوظائف اللازمة بالإضافة إلى مكان التعيين.
- الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة.
- الخطوة الثالثة العمل على وضع خطة مدروسة علمية لكيفية اختيار والمصادر الحصول على تلك الاحتياجات من الموارد البشرية.

ت- مصادر الاستقطاب: تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مجموعتين رئيسيتين هما، (الجامع، 2018: 112):

أ- مصادر الاستقطاب الداخلية: وتتم من خلال ما يلي:

- 1- الترقية: هي نقل الموظف من وظيفة التي يعمل فيها إلى وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث المهام المكلف بها.
- 2- النقل: هو عملية يتم فيها نقل الموظف من مكان لآخر في نفس المستوى الإداري سواء كان هذا النقل داخل الإدارة أو القسم أو الوحدة أو في فرع آخر يتبع المنظمة.

3- الإعلان الداخلي: حيث يتم الإعلان داخل المنظمة من خلال لوحات إعلانية أو من خلال توجيه الرسائل الداخلية تبين عن حاجة المنظمة لبعض الأفراد لشغل تلك الوظائف.

ب- مصادر الاستقطاب الخارجية: تتمثل فيما يلي:

1- الإعلان وتتم عملية الإعلان في نطاق خارج المنظمة وذلك من خلال بعض الصحف والمجلات سواء كانت تلك الوسائل النشر محلية أم خارجية، (غانم، 2017: 132).

2- الإعلان من خلال الانترنت ويكون الإعلان في المواقع سواء كان الموقع الخاص بالمنظمة أو مواقع أخرى والغرض منها الوصول إلى أكبر عدد ممكن لمشاهدة تلك الإعلانات.

3- وكالات التوظيف وتعمل على توفير الوظائف لمن يرغب في شغل تلك الوظائف وقد تكون هذه الوكالات حكومية حيث يتم تقديم تلك الخدمات بمقابل مادي نظير تلك الخدمات.

4- النقابات العمالية، وتعمل تلك النقابات على توظيف أعضائها من خلالها.

الاختيار:

1. أهداف عملية الاختيار، (فهيم، 2017: 173):

وتعتبر عملية الاختيار مهمة في الحصول على الموظفين ذو كفاءة ابتعاداً عن المحسوبة والمحابة والاقارب وتحقيق العدالة في اختيارهم وهذا يرفع من كفاءة وفعالية الوظائف في المستقبل.

2. خطوات عملية الاختيار:

إن الاختيار لا يعني فقط إجراء الاختبارات وعمل المقابلات وعلى الرغم من أهمية هاتين الخطوتين إلا أن هناك خطوات أخرى وهي على النحو التالي، (إبراهيم، 2019: 108):

- العمل على طلبات العمل المجمعة من خلال تلك عملية الاستقطاب
- تجهيز اسماء المتقدمين لشغل الوظائف.
- العمل على اتصال المتقدمين لتوفير المستندات المطلوبة لشغل تلك الوظائف.
- العمل على تجهيز لعملية المقابلة الشخصية وهي المقابلة المبدئية.

3. عناصر عملية الاختيار: وهناك مجموعة النقاط لعملية الاختيار تتمثل في الآتي:

- 1- تحديد أهداف المنظمة.
 - 2- تصميم الوظيفة وبيان واجبات والمسؤوليات تلك الوظائف داخل المنظمة وبيان نوع الوظيفة التي سيقوم بها الموظف.
 - 3- بيان المعايير الخاصة بعملية الأداء المطلوب وكيفية قياسه، (كامل، 2016: 151).
- التعيين: يعد التعيين إنتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف فبعد استقطاب الكفاء والاختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة.
- سادساً- مفهوم التدريب:

يعرف أيضا بأنه ذلك النشاط الذي يعني بإعداد الأفراد وتطويرهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الفكرية والجسمية والإدارية منها والفنية والسلوكية التي يحتاج إليها الفرد ويتطلبها العمل.

• أهمية التدريب :

4. يعتبر التدريب من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية والتي من خلاله يتم تحسين من رفع من أداء الموظف وتزويد الموظفين بخبرات تساعدكم لإنجاز بعض الوظائف من خلال تزويدهم بالمعارف المتخصصة التي يتحصل عليها المتدرب من خلال تلك الدورات سواء كانت الدورة نظرية أم عملية ومواجهة التحديات والتغيرات التي قد تحدث بين الحين والآخر والعمل على مواجهة تلك التحديات من خلال اكتساب الخبرات من جراء تلك الاستفادة من عملية التدريب، (عبد الستار، 2013: 171).

• أهم أساليب التدريب: إن فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل، ومن بينها الاختيار السليم للأسلوب التدريبي المناسب. و لقد اختلفت الأساليب وتعددت في حين بقي الهدف واحداً،

• المحاضرة: حيث أن عملية إجراء المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعاً ويتم فيها شرح وتوصيل بعض المواضيع المتعلقة لموضوع معين والغرض من المحاضرة الاستفادة منها حسب الأهداف المخطط لها، وقد تكون نظرية أو علمية أو الاثنين معاً ويستفاد منها إعطاء أكبر قدر من المستفيدين في مكان وزمان محدد.

• الندوة: وتقوم مجموعة متخصصة بإعطاء بعض المعلومات والتقارير عن موضوع معين وكل مشترك يقدم بدراسة في أحد الجوانب من نفس الموضوع المتعلق بالندوة.

5. التعلم والتعليم: يعتبر التعليم والتعلم من أهم الوسائل التي تسهم في رفع من كفاءة الموظف ويكون لديه المعرفة والكيفية التي سوف يقوم بها من خلال أداء عمله داخل المنظمة بكفاءة وفعالية وبهذا يكون عنده الولاء والرضا داخل المنظمة التي يعمل فيها، (جمال، 2018: 119).

التطوير الإداري:

أولاً- مفهوم التطوير الإداري: عرف نورالدين (محمودي، 2015: 54) التطوير الإداري بأنه " تلك الجهود والأنشطة التي تبذل لغرض التخلص من بعض أسباب ضعف الجهاز الإداري عن بعض أداء وظيفته في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بكفاءة" (أحمد، 2009: 29).

ثانياً- أهمية التطوير الإداري:

حيث تكمن الأهمية في مجموعة من النقاط وهي:

1. تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية وذلك من خلال العمل في الاستفادة بطرق العلمية وتكون نتائج تلك الاستفادة تخدم عملية التطوير داخل المنظمة ومواجهة التحديات والمنافسة.

2. التبعات المترتبة على الزيادة المستمرة في أعداد السكان وعليه فإن أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية فعليها متابعة تلك الزيادة بما يقابلها من تغيرات سكانية تكون قادرة على مواكبة الطلبات المستمرة وتوفير كافة السلع أو الخدمات للجمهور وتطلعاتهم نحو الأفضل والأحسن، (أبو رحمة، 2013: 51).

ثالثاً- أهداف التطوير الإداري:

تتمثل أهداف التطوير الإداري في الآتي:

1. تحسين مستوى الأداء المنظمة والعمل على زيادة نموها بسرعة لمواجهة أي تغيرات قد تحدث.

2. العمل على تحسين كفاءة المديرين وتدريبهم وتزويدهم بالمعرفة في مجال وظائفهم لتحقيق ما هو مطلوب منهم.
3. تزويد المديرين من لهم الخبرة وكفاءة وإعطاء دورات للموظفين لاستفادة من تلك الخبرات لدى المديرين وإتاحة الفرصة للموظفين الآخرين.
4. اكتساب الخبرات الكافية من أجل إعدادهم لوظائف أعلى في مختلف مواقعهم ووحداتهم داخل المنظمة.
5. العمل على مساعدة المديرين لتوفير الظروف الملائمة لتنفيذ الخطوات اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوه لعملية التطوير الإداري، (القحطاني، 2019: 92).

رابعاً- أساليب التطوير الإداري:

حيث توجد بعض أساليب التطوير الإداري لغرض محاولة لإيجاد أفضل الاساليب المتبعة من أفكار بعض مدارس الإدارة المختلفة، فالكيان المعرفي للإدارة يمكن تقسيمه إلى مجموعات ثلاثة فكرية وأساليب للتطوير الإداري وهي تتمثل في هذه المجموعات، (درة، 2015: 61):

1. مجموعة الأساليب العلمية: وهي مبنية على مجموعة من المبادي والأسس العلمية لغرض الاستفادة من هذه الأساليب والعمل على التركيز المعرفي والإداري للوصول إلى نتائج علمية لاتخاذ القرارات الصائبة والرشيده في عملية التطوير الإداري.
2. مجموعة الأساليب السلوكية: حيث تعتمد على فلسفة المبنية على أن العمل الإداري عمل سلوكي فهي مهتمة بجانب البشري التي لا غنى عنه في العملية الإدارية داخل أي المنظمة وهذا بدوره يجعل الإدارة تهتم بجانب السلوكي وإعطائهم دورات تدريبية في هذا الجانب لاستفادة منها في عملية التطوير الإداري.
3. مجموعة الأساليب الرياضية: تعتبر من أحدث الأساليب الحديثة المستخدمة في عملية التطوير الإداري وتساعد متخذي القرارات الإدارية لاستفادة منها في ترجمة الأفكار التي يمكن أن تترجم إلى أرقام يمكن تطبيقها في هيئة نماذج كمية في أجهزة الحاسوبية وهي ذات فائدة كبيرة حيث يستفاد منها في اختصار للوقت وهذا بدوره يساعد في اتخاذ القرار بسرعة حسب الحالة لأن القرارات لا يمكن تأخيرها فهي تتخذ في نفس الموقف لاتخاذ القرارات أكثر صعوبة، (أبو رحمة، 2013: 91).

خامساً- مقومات التطوير الإداري:

هناك مجموعة من المقومات يراها بعض الكتاب أنها تمكن إدارة من عملية التطوير الإداري حيث تتمثل في مجموعة من النقاط وهي.

1. تحديد احتياجات من الخطط المدروسة للنظام المعمول به داخل المنظمة.
 2. توفير بعض الموارد الضرورية واحتياج التي يستمد منها النظام سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية.
 3. العمل على التطوير في بعض الأنظمة الأخرى سواء كان هذا التطور محلي أو دولي.
- هناك بعض المشاكل قد تكون صعبة لمواجهة النظام داخل المنظمة وهذا قد يصعب مقاومته بسهولة إلا من خلال اتباع استراتيجية علمية، (أحمد، 2009: 91).

سادساً- مراحل وطرق عملية التطوير الإداري:

هناك مجموعة من المراحل عملية التطوير الإداري التي تسعى إليها داخل المنظمة وتتمثل في النحو التالي:

- 1- التنبؤ بالحاجة إلى التطوير الإداري: حيث يتم التنبؤ من خلال دراسة حالة النظام وكيفية سير هذا النظام وهل يسير بشكل فعال، وهذا بدوره يساعد على عملية التنبؤ بحاجة إلى عملية التطوير الإداري.
- 2- تعتبر عملية تحديد وتشخيص المشكلة من أهم الطرق لمعالجة هذه المشاكل التي قد تظهر بين الحين والآخر ولكي يسهل التعامل معها حتى لا تصبح كارثة وحينها يصعب التعامل معها.
- 3- العمل على خلق ثقافة تنظيمية من خلال بعض الدورات والندوات والعلمية الثقافة حيث تسهم هذه الثقافة في رفع من الرضا والولاء لهذه الوظيفة والمنظمة.
- 4- العمل على بناء الثقة بين مختلف الموظفين في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة.
- 5- العمل على نهج فريق عمل جماعي يوحد جميع الموظفين في سير نفس الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

6- زيادة نطاق الإشراف والتوجيه الذاتي للموظفين داخل المنظمة.

7- العمل على المنافسة بين كافة الموظفين لأن هذه المنافسة تزيد من تحفيز الموظفين لإنجاز الوظائف المطلوبة، (القحطاني، 2019: 131).

سابعاً- معوقات التطوير الإداري:

هناك العديد من المعوقات التي تقف حجرة عثرة في طريق إحداث التطوير الإداري في مجموعة من النقاط ويمكن اسنادها على النحو التالي:

1. معوقات إدارية: حيث تتمثل هذه المعوقات في مجموعة من المشاكل وهي على النحو التالي:

أ- حيث أن القيادات الإدارية تواجه مجموعة من المشاكل وخاصة تلك القيادات التقليدية الجامدة في عملية تحسين في الهيكل التنظيمي ولهذا يجب على القيادة العليا انخراطهم في دورات تدريبية خاصة في عملية التطوير الإداري حتى تكون لهم الخبرة والمعرفة الحديثة المتطورة وتكون مرنة في اتخاذ القرار السليم.

ب- فقدان الأصالة: وهذا بطبيعة الحال راجع إلى اعتماد الخبرة الأجنبية ودون الرجوع إلى الخبرة المحلية وهذا يولد فقدان تلك الأصالة حيث أن الخبرة المحلية لها معرفة بما يجري من مشاكل وطبيعة تلك الوظائف.

ت- التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة: يجب الابتعاد عن التدخلات الخارجية سواء كانت من جهة إدارية أو سياسية أو غيرها لأن هذا التدخل سوف يترتب عليه زيادة العراقيل لسير العملية التطويرية الإدارية في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة.

ث- الروتين وكثرة عملية الإجراءات التي تعتبر حالة جمود تصعب عملية سير الوظائف في شكلها الطبيعي وهذا يزيد من صعوبة عملية التطوير الإداري.

ج- ضعف الخدمات الإدارية المتعلقة بشؤون الموظفين مع قلة الامكانيات المتاحة من الأجهزة وقلة الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.

ح- استغلال المناصب الإدارية في التعامل بأموال العامة حيث يتم استغلالها في صرفها في أمور لا تتعلق بالمصلحة العامة ويرجع ذلك إلى شيوع في المعاملات بين الموظفين ومن يتعاملون معهم، (صابر، 2012: 85).

2. **المعوقات البيئية المحيطة:** قد تؤثر البيئة المحيطة على صنع واتخاذ القرارات من قبل جهة أخرى ليس لها علاقة في اتخاذ مثل هذه القرارات الإدارية وهذا يولد عدم الرضا لدى الموظفين وقد ينجم عنه صراع تنظيمي لا يعود على المنظمة بالفائدة.

3. **المعوقات التنظيمية:** تعتبر عملية التنظيم الإداري من الأركان الأساسية لأي منظمة ولهذا قد تجد بعض المنظمات لها تداخل في الوظائف ويرجع ذلك إلى عدم وصف وتوصيف الوظائف داخل المنظمة، وذلك لأسباب شخصية تتعلق بإدارة العليا حيث لها مصالح خاصة.

4. **المعوقات المادية:** تعتبر المقومات المادية من أهم المعوقات التي تعوق عملية التطوير الإداري حيث تقف أمام أي تحويل إلى الأفضل وعملية التطوير الإداري تحتاج إلى دراسة وتحليل ولجان داخلية وخارجية وهذا يتطلب موارد مالية كبيرة ولهذا صنف من ضمن المعوقات لعملية التطوير الإداري، (القحطاني، 2019: 141).

ثامناً- تعريف تقييم الأداء: هو عبارة عن تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدانية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة.

تاسعاً- أهداف عملية تقييم أداء الموظفين:

- **على مستوى المنظمة:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تقييم أداء الموظفين وذلك من خلال مقارنة الوظائف المنجزة وما هو مطلوب منهم وذلك من خلال المخرجات المحددة منهم والعمل على تصحيح تلك الأخطاء إن وجدت وتقويمها من خلال خطط استراتيجية تقوم بها المنظمة.

- **على مستوى المديرين:** الغرض من تقييم أداء المديرين هو معرفة مستوى أدائهم وتنمية قدراتهم من خلال إعطاء دورات تدريبية تتعلق بالقادة لكي تساعد في عملية اتخاذ القرارات الوظيفية فيما يتعلق بالموظفين وجعل حلقة تواصل بينهم وبين الموظفين.

- **على مستوى الموظفين:** تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم للموظفين داخل المنظمة وجعلهم يشعرون بهذا التقييم لتوليد القناعة لديهم ورفع من روح العمل الجماعي داخل المنظمة وهذا بدوره يحفزهم للقيام بواجباتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، كامل، (كامل، 2016: 82).

عاشراً - أهمية تقييم أداء العاملين.

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في:

1. إعطاء المنظمة الفرصة من نتائج التقييم للقيام بدورها اتجاه تلك النتائج سواء كانت إيجابياً أم سلبياً.
2. معرفة المنظمة نتائج الأداء لكي يتم الاستفادة منها في تصحيح مستوى أداء المنظمة.
3. إتاحة الفرصة للموظفين لمعرفة إيجابيات وسلبياتهم والاستفادة من تصحيح تلك الأخطاء من خلال تقويمهم، (الحامدي، 2017: 102).
4. عملية التقييم معيار يتم من خلال إعطاء الحوافز والعقاب.
5. معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تصحيح تلك النقاط الضعف من خلال دورات تدريبية.
6. احتكاك المسؤولين أثناء عملية التقييم الموظف ومعرفة شخصيته أثناء التقييم.
7. يساهم في وضع خطط استراتيجية للمنظمة، (عبيدات، 2018: 97).

احد عشر - تنظيم الهيكل التنظيمي:

يعرف بأنه العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعين خصائصها وطبيعتها المتفردة.

- 1- عناصر الهيكل التنظيمي حيث يتكون مجموعة من عناصر رئيسية وهي:
 - 1- يتكون من مستويات تنظيمية إدارية ووحدات مختلفة.
 - 2- التخصص في الوظائف حيث يتم كل موظف على حسب تخصصه.
 - 3- العمل على وجود نطاق الإشراف وتحديد السلطة والمسؤولية.
 - 4- المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، (صابر 2012: 93).

2- سمات الهيكل التنظيمي:

وهي مجموعة من الجوانب والابعاد التي تصف الخصائص الداخلية للمنظمة فهي كما يرى (درة، 2015: 121) كالتالي:

1- الرسمية: وتشير الرسمية إلى مقدار الوثائق المكتوبة في المنظمة من خلال التعليمات الرسمية من قبل الإدارة حيث يتم تنفيذها وفقاً ما هو مكتوب في الرسائل والتعليمات المطلوب تنفيذها.

2- التخصص: ويتم تقسيم الوظائف حسب التخصص كل موظف حيث الوظائف التي يتم توزيعها وفقاً لتخصص الموظف المطلوب منه إنجاز الوظائف المحددة.

3- النمطية: يتم إعطاء الأداء الوظائف المختلفة والمتشابهة مع بعضها بطرق متشابهة.

4- تسلسل السلطة: حيث يتم إعطاء الصلاحية في إصدار الأوامر يتبعه م الموظفين حيث أن نطاق الأشراف يكون ضيقاً فإن تسلسل السلطة يكون طويلاً وعلى العكس.

5- التعقيد: كلما كان عدد الوظائف والأنظمة الرئيسية والفرعية داخل المنظمة كبيرة كلما زادت درجة التعقيد داخل المنظمة.

اثنا عشر- أشكال الهيكل التنظيمي:

1. التنظيم البسيط: كلما كان حجم الوظائف قليل كلما قلت المشاكل الإدارية والابتعاد عن اللامركزية ويكون إصدار الأوامر من أعلى القمة.

2. التنظيم البيروقراطي الآلي أو الميكانيكي:

حيث يتم اتباع في عمليات تقنين الأعمال والإجراءات وقواعد العمل وتكون الوظائف بسيطة مما ينتج عنه اتباع أسلوب اللامركزية داخل المنظمة.

3. التنظيم الوظيفي: يعتبر التنظيم الوظيفي الأكثر شيوعاً وتداولاً داخل المنظمات الإدارية حيث يركز على التخصص في الوظائف وتقسيم الأعمال الوظيفية، (القحطاني، 2019: 161).

أولاً: نبذة عن جهة شركة المدار الجديد للاتصالات:

المدار الجديد هي إحدى الشركات التابعة للشركة الليبية القابضة للاتصالات وتقنية المعلومات وتأسست سنة 1996، كما بدأت الشركة في تقديم خدماتها للعملاء سنة 1997. وتصنف المدار الجديد كأول مشغل للهاتف المحمول في ليبيا. وتبلغ المنظومات الحالية للشركة قرابة خمسة مليون خط وتغطي أكثر من 95% لكافة المدن والقرى والواحات والطرق الصحراوية والحقول النفطية ومعظم مدن وطرق ليبيا، والشركة مقدمة على تنفيذ مشاريع جديدة لزيادة عدد الخطوط وكذلك توسيع مناطق التغطية. وتم تغيير اسم الشركة من المدار إلى شركة المدار الجديد بداية من شهر سبتمبر لعام 2007.

أهداف الشركة:

1. البحث عن المواهب عبر مختلف أرجاء ليبيا.
 2. تؤمن شركة المدار الجديد بأهمية توفير بيئة عمل احترافية تسهم في نمو الموظفين وتبلور إنجازاتهم.
- الاساليب الاحصائية المستخدمة.

الإجابات على عبارات الاستبيان مغلقة ومقياسها ترتيبي حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت خماسي لقياس الاجابات علي كل عبارة من العبارات وتم ترميزها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) ليكرت الخماسي					
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
القياس	1	2	3	4	5

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تفرغ وتحليل البيانات والمعلومات بالحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" وتم استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

(التوزيع التكراري والنسب المئوية للإجابات - الوسط الحسابي المرجح والعام - الانحراف المعياري - اختبار ألفا كرونباخ - اختبار ارتباط بيرسون).

2- اساليب صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين والمتخصصين بمجال الدراسة، وبعد إجراء التعديلات في ضوء المقترحات المقدمة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح.

اختبارات الثبات والصدق الإحصائي:

لقياس الثبات والصدق للاستبيان استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ وكانت نتائج الاختبار كالآتي.

جدول (2) الثبات والصدق للاستبيان

محور			عدد العبارات	معامل ألفا	معامل جدر ألفا	القرار
إدارة الموارد البشرية	البعد	التوظيف	5	0.919	90.95	ثابت ومتسق
		التدريب	5	0.916	80.95	ثابت ومتسق
الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية			10	0.907	0.958	ثابت ومتسق
التطوير الإداري	البعد	تقييم الأداء	5	0.810	0.901	ثابت ومتسق
		تنظيم الهياكل التنظيمية	5	0.862	0.929	ثابت ومتسق
الدرجة الكلية للتطوير الإداري			10	0.968	0.985	ثابت ومتسق
الدرجة الكلية للاستبانة			20	0.963	0.984	ثابتة ومتسقة

يتضح من خلال الجدول (2) أن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من ابعاد الاستبانة وللدرجة الكلية لكل محور والكلية للمحاور كان أكبر من يفوق (0.70)، وهي أكبر من القيمة المفترضة عليه فإن الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لجميع عبارات محاورها

وصلاحياتها للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة ومن تم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة التي وضعت من أجلها الاستمارة.

➤ مدى توافر بعد التوظيف كأحد متطلبات إدارة الموارد البشرية بشركة المدار الجديد للاتصالات محل الدراسة؟ ولمعرفة مستوى توافر التوظيف كأحد متطلبات إدارة الموارد البشرية بشركة المدار الجديد للاتصالات محل الدراسة، قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، كذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعء التوظيف. فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

➤ جدول رقم (3) نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى توافر التوظيف بالشركة.

القرار	P-value	احصاء الاختبار	المتوسط الحسابي	التوظيف
موافقة	0.000	5.38	3.14	1 تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيات الاستقطاب وتعيين الكفاء لشغل الوظائف في الشركة.
موافقة	0.000	5.04	3.36	2 تنسق إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى قبل إجراء تعيينات أو تنقلات أو ترفيات في الشركة.
موافقة	0.000	3.87	3.29	3 تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية بصورة مستمرة في الشركة
موافقة	0.000	5.35	3.37	4 تفعّل إدارة الموارد البشرية أساليب التقنية الحديثة في استقطاب واختبار الموظفين الجدد.
موافقة	0.000	6.05	3.36	5 توفر إدارة الموارد البشرية الأعداد الملائمة من القوي الموظفة لملي الشواغر المتاحة بالشركة
موافقة	0.000	5.89	3.39	الدرجة الكلية للتوظيف

من خلال الجدول (3)، نلاحظ أن: مستوى المعنوية المشاهد P-value لجميع العبارات كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يدل على أن المبحوثين اجابوا بالموافقة حول هذه العبارات. أي بمعنى: أن إدارة الموارد البشرية بشركة المدار الجديد للاتصالات (تضع استراتيجيات الاستقطاب وتعيين الكفاء لشغل الوظائف بها، بفعل أساليب التقنية الحديثة في استقطاب واختبار الموظفين الجدد، يوفر الأعداد الملائمة من القوي الموظفة لملي الشواغر المتاحة بها، يعمل على التنسيق مع الإدارات الأخرى قبل إجراء

تعيينات أو تنقلات أو ترقية جديدة، يقوم بمتابعة وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية بصورة مستمرة)، ومما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد $P\text{-value}$ للدرجة الكلية لبعد التوظيف والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.39، نجد أن شركة المدار الجديد تطبق مبدأ التوظيف كأحد متطلبات إدارة الموارد البشرية بها.

➤ مدى توافر بعد التدريب كأحد متطلبات إدارة الموارد البشرية بشركة المدار الجديد للاتصالات محل الدراسة؟ ولمعرفة مستوى توافر التدريب كأحد متطلبات إدارة الموارد البشرية بشركة المدار الجديد للاتصالات محل الدراسة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، كذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة للدرجة الكلية لبعد التدريب. فكانت نتائج كما في جدول رقم (4) نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى توافر التدريب بالشركة

القرار	P-value	احصاء الاختبار	المتوسط الحسابي	التدريب
موافقة	0.000	5.92	3.45	1 تهتم إدارة الموارد البشرية ببناء وتأهيل الصف الثاني من القيادات الإدارية.
موافقة	0.000	6.32	3.48	2 تهتم إدارة الموارد البشرية بزيادة مهارة وكفاءة الموارد البشرية منذ التعيين حتى انتهاء الخدمة.
موافقة	0.000	6.83	3.55	3 توفر إدارة الموارد البشرية خطط خاصة بالتدريب باعتباره وسيلة مناسبة لاكتساب المهارات العملية للموارد البشرية.
موافقة	0.000	7.87	3.60	4 توفر إدارة الموارد البشرية برامج تدريب تتناسب مع قدرات ومستوى جميع الموظفين.
موافقة	0.000	8.01	3.62	5 توفر إدارة البشرية أساليب تقييم عملية التدريب التي يمر بها الموظفين.
موافقة	0.000	8.09	3.54	الدرجة الكلية للتدريب.

من خلال الجدول (4)، نلاحظ أن: مستوى المعنوية المشاهد $P\text{-value}$ لجميع العبارات كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يدل على أن الباحثين اجابوا بالموافقة حول هذه العبارات. أي بمعنى: أن إدارة الموارد البشرية بشركة المدار الجديد للاتصالات (تهتم ببناء وتأهيل الصف الثاني من القيادات الإدارية، تهتم بزيادة مهارة وكفاءة الموارد البشرية منذ التعيين حتى انتهاء الخدمة، توفر خطط خاصة بالتدريب

باعتباره وسيلة مناسبة لاكتساب المهارات العملية للموارد البشرية، توفر برامج تدريب تتناسب مع قدرات ومستوى الموظفين، توفر أساليب تقييم عملية التدريب التي يمر بها الموظفين). ومما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد $P\text{-value}$ للدرجة الكلية لبعء التدريب والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.54، نجد أن شركة المدار الجديد للاتصالات تطبق مبدأ التدريب كأحد متطلبات إدارة الموارد البشرية بها.

➤ مدى توافر مبدأ تقييم الأداء كأحد متطلبات التطوير الإداري بشركة المدار الجديد للاتصالات محل الدراسة؟ ولمعرفة مستوى توافر تقييم الأداء كأحد متطلبات التطوير الإداري بشركة المدار الجديد للاتصالات محل الدراسة، قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، كذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة للدرجة الكلية لبعء تقييم الأداء. فكانت نتائج كما في جدول رقم (5) نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى بعد تقييم الأداء بالشركة.

تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	احصاء الاختبار	P-value	القرار
1	3.53	6.96	0.000	موافقة
2	3.92	13.91	0.000	موافقة
3	4.03	15.45	0.000	موافقة
4	4.05	15.44	0.000	موافقة
5	4.26	18.93	0.000	موافقة
	3.94	18.42	0.000	موافقة

من خلال الجدول (5)، نلاحظ أن: مستوى المعنوية المشاهد $P\text{-value}$ لجميع العبارات كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يدل على أن الباحثين اجابوا بالموافقة حول هذه العبارات. أي بمعنى: أن إدارة الموارد البشرية

بشركة المدار الجديد للاتصالات (تتيح للموظفين فرصة لتعرف على مستوى أدائهم، لديها آلية تقييم الأداء الوظيفي والمهني للموظفين، تساعد الموظفين على معرفة مستوى التغيير في أدائهم بشكل دوري عبر الزمن، لديها آليات تتيح للموظفين ربط أدائهم بالحوافز التي يستحقونها، تجعل أي موظف يستطيع مقارنة أدائه السابق بالأداء الحالي). ومما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد $P\text{-value}$ للدرجة الكلية لبعدها تقييم الأداء والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.94، نجد أن شركة المدار الجديد للاتصالات تطبق مبدأ تقييم الأداء كأحد متطلبات التطوير الإداري بها.

➤ مدى توافر مبدأ الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات التطوير الإداري بشركة المدار الجديد للاتصالات محل الدراسة؟ ولمعرفة مستوى توافر تنظيم الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات التطوير الإداري بشركة المدار الجديد للاتصالات محل الدراسة، قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، كذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعدها تنظيم الهيكل التنظيمي. فكانت نتائج كما في جدول رقم (6) نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى توافر تنظيم الهيكل التنظيمية بالشركة

تنظيم الهيكل الإداري	المتوسط الحسابي	احصاء الاختبار	P-value	القرار
1 يوضح الهيكل التنظيمي لشركة خطوط السلطة والحقوق والوجبات.	4.14	16.19	0.000	موافقة
2 يساعد الهيكل التنظيمي لشركة في ترتيب المستويات الإدارية	4.06	16.47	0.000	موافقة
3 يوضح الهيكل التنظيمي لشركة تدفق العمليات والمسؤوليات من مستوى إلى مستوى آخر.	4.14	17.71	0.000	موافقة
4 يتمتع الهيكل التنظيمي لشركة بالمرونة المطلوبة لتطوير مستقبلاً.	4.01	16.35	0.000	موافقة
5 يحدد الهيكل التنظيمي اتجاه تدفق العمليات وفق سيره في الواقع.	4.12	22.89	0.000	موافقة
الدرجة الكلية لتنظيم الهيكل التنظيمي.	4.05	22.11	0.000	موافقة

من خلال الجدول (6)، نلاحظ أن: مستوى المعنوية المشاهد $P\text{-value}$ لجميع العبارات كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يدل

على أن المبحوثين اجابوا بالموافقة حول هذه العبارات، أي بمعنى: يعمل تنظيم الهيكل التنظيمي لشركة المدار الجديد للاتصالات على (إيضاح خطوط السلطة والحقوق والواجبات، المساعدة في ترتيب المستويات الإدارية، إيضاح تدفق العمليات والمسؤوليات من مستوى إلى مستوى آخر، توفير المرونة المطلوبة لتطوير مستقبلاً، تحديد اتجاه تدفق العمليات وفق سيره في الواقع).

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لبعث تنظيم الهيكل التنظيمي والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 4.05، نجد أن شركة المدار الجديد للاتصالات تطبق مبدأ تنظيم الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات التطوير الإداري بها.

ثالثاً: اختبار الفرضية.

فرضية الدراسة :

للوصول إلى قرار بشأن رفض أو قبول فرضية العدم وذلك باستخدام معامل الارتباط حيث كانت صياغة الفرضية كالآتي :

الفرضية الصفريية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف- التدريب) وبين التطوير الإداري بأبعاده (تقييم الأداء - تنظيم الهياكل التنظيمية) بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة طرابلس.

الفرضية الصفريية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف- التدريب) وبين التطوير الإداري بأبعاده (تقييم الأداء - تنظيم الهياكل التنظيمية) بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة طرابلس.

الجدول رقم (7) يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس أثر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين التطوير الإداري بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة طرابلس.

جدول (7) يبين نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

م. الارتباط	مستوي المعنوية المشاهد p value
$6r = 0.99$	0.000

من خلال الجدول اعلاه يتبين أن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة تساوي (0.000) وهي (أصغر) من (0.05) وهذا يعني (رفض) الفرضية الصفرية أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول عبارات محوري الدراسة، كما نلاحظ أن العلاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري بشركة المدار الجديد بمدينة طرابلس.

نتائج وتوصيات الدراسة:

تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، و تقديم عدد من التوصيات بناءً على النتائج.

أولاً- نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن ايجازها فيما يلي:

- 1) شركة المدار الجديد للاتصالات تعمل على تطبيق مبدأ (التوظيف، التدريب) كمتطلبات إدارة الموارد البشرية.
- 2) إدارة الموارد البشرية بشركة المدار الجديد للاتصالات تتيح للموظفين بها فرصة التعرف على مستوى أدائهم من خلال آلية تقييم الأداء الوظيفي والمهني مما يساعدهم على معرفة مستوى التغيير في أدائهم بشكل دوري عبر الزمن.
- 3) شركة المدار الجديد للاتصالات تعمل على تطبيق مبدأ (تقييم الأداء، تنظيم الهياكل التنظيمية) كمتطلبات التطوير الإداري.
- 4) هناك دلالة إحصائية موجبة لتأثير إدارة الموارد البشرية على فعالية استعمال نظم تقييم الأداء الموظفين. فكلما طبقت إدارة الموارد البشرية بالشركة كلما زادت فعالية استعمال نظم تقييم الأداء الموظفين.
- 5) هناك دلالة إحصائية موجبة لتأثير إدارة الموارد البشرية على تنظيم الهياكل التنظيمية. فكلما طبقت إدارة الموارد البشرية بالشركة كلما زاد تنظيم الهياكل التنظيمية.
- 6) هناك دلالة إحصائية موجبة لتأثير إدارة الموارد البشرية على نجاعة التدريب الملائم. فكلما طبقت إدارة الموارد البشرية بالشركة كلما زادت نجاعة التدريب الملائم.

(7) هناك دلالة إحصائية موجبة لتأثير إدارة الموارد البشرية على رفع مستوى التطوير الإداري. فكلما طبقت إدارة الموارد البشرية بالشركة كلما ارتفع مستوى التطوير الإداري.

ثانياً- التوصيات:

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فهناك مجموعة من التوصيات وهي:

1. اهتمام الشركة بتفعيل الدورات التدريبية الخاصة بالقادة لزيادة من خبرات تساعدهم من أداء أعمالهم.
2. الاستمرار الشركة بتطبيق مبدأ التوظيف والتدريب كمتطلبات إدارة الموارد البشرية.
3. الاستمرار في الاستفادة من إدارة الموارد البشرية لزيادة الاستفادة من فرص التعرف على مستوى أدائهم من خلال آليات تقييم الأداء الوظيفي والمهني.
4. زيادة الاهتمام بتطبيق مبدأ تقييم الأداء، تنظيم الهياكل التنظيمية، لرفع من كفاءة التطوير الإداري.
5. زيادة العمل على تطبيق إدارة الموارد البشرية لزيادة من فعالية استعمال نظم تقييم الأداء الموظفين.
6. الاستمرار على الاهتمام بتطبيق إدارة الموارد البشرية لزيادة من رفع كفاءة تنظيم الهياكل التنظيمية.
7. زيادة الاهتمام إدارة الموارد البشرية لضمان الاستمرار من رفع نجاعة التدريب الملائم داخل الشركة.
8. زيادة العمل بتطبيق إدارة الموارد البشرية من أجل زيادة الرفع من مستوى التطوير الإداري وهذا من شأنه يرفع من جودة التطوير الإداري.

المراجع:

أولاً- الكتب:

1. إبراهيم، عبدالمجيد محمد، (2019)، إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، العربي للنشر والتوزيع، مصر.

2. أحمد، عبدالباسط توفيق، (2009)، التطوير الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. محمودي، أبوبكر أحمد، (2015)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
4. جمال، أبو القاسم عمران، (2018)، التطوير الإداري: منظور إداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
5. الجامع، حسين أحمد، (2018)، إدارة الموارد البشرية. الأسس والمبادئ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. كامل، عبد الوهاب إبراهيم، (2016)، المدخل إلى إدارة الموارد البشرية، المفاهيم المعاصرة والتطبيقات، مكتبة الشقري، للطبع والنش، القاهرة، مصر.
7. فهمي، خليل فرج، (2017)، إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. غانم، مصطفى زكي، (2017)، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
9. محمد، حسن يوسف، (2017)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانياً- الدراسات السابقة:

1. عبد الستار، محمد إبراهيم، (2013)، واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الأردن.
2. القحطاني، علي مبارك، (2019) "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.الأردن.
3. صابر، رشاد خضير، (2022)، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية إدارة الاعمال، الاردن.

4. عبيدات، محمد حسين، (2018) واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الأداء، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأردن.
5. درة، محمود صبحي، (2015) دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
6. الحامدي ، باسم احمد (2017) معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية ، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الأردن.
7. أبو رحمة، سعد حمد، (2013)، إدارة الموارد وأثرها على فاعلية التطوير الإداري، رسالة ماجستير جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.