



جامعة المنصورة

كلية الآداب

قسم الإعلام

شعبة العلاقات العامة

دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج العلاقات العامة

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير فى الآداب
قسم الإعلام فى إطار دراسة بعنوان :

دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج العلاقات العامة
وتأثيرها على منظمات الأعمال

دراسة ميدانية

(البنك الأهلى – البنك الأهلى المتحد)

٢٠٢١

المقدمة

في ظل ما يشهده العالم من تغيرات سريعة ، متعددة ومتداخلة العناصر، و ما يسود هذا العالم من مناخ شديد التنافسية أصبحت في مجملها تشكل ضغوطاً على مجتمع الأعمال بشكل عام وعلى إدارة العلاقات العامة بشكل خاص ، تهدد وجودها واستمرارها .

مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها ، حيث إن نجاح المنظمات العامة تعتمد بشكل مباشر على إدارة العلاقات العامة وكفاءة إدارة العلاقات العامة تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري وعلى الاستخدام الأفضل للرأس المال البشري حيث يُعتبر أهم موارد المنظمة و أهم نقاط القوة التي تمكن منظمات الأعمال من تطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية وهم قوة الدفع لجميع عناصر المنظمة .

وبما أن قدرة المنظمة على تدعيم أدائها التنافسي يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين تتوفر لديهم المهارات الضرورية ، إذن فإدارة الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهم العاملين بها لذلك تعاطت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة ، والمهارات العالية التي يعجز المنافسين عن محاكاتها ، وبالإتجاه نفسه فإن الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤكد على أهمية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والتأكيد على أهمية الاختبار والتعيين وتقييم الأداء الوظيفي في المنظمات العامة بكل إدارتها بشكل عام و بإدارة العلاقات العامة بشكل خاص.(١)

إن أحد الاتجاهات الحديثة ضمن إدارة العلاقات العامة تتوافق مع فلسفة إدارة الموارد البشرية وهواتجاه يتعلق بإتباع المنهج الموجه للعاملين داخل المنظمة وللجمهور المستهلك خارجها. حيث إن إدارة الموارد البشرية تمثل إستراتيجية شاملة لمنظمات الأعمال تُصاغ عند المستوى الأعلى ثم يتم نشرها لاحقاً في كل أنحاء المنظمة ، وهي بالأساس إستراتيجية منظميه تعمل كبرنامج تغيير بإتجاه التفوق والتميز ، ونظراً لمحدودية الدراسات العربية التي اهتمت بتحليل العلاقة بين إدارتي الموارد البشرية ، وإدارة العلاقات العام ، فقد سعت الباحثة إلى إبراز العلاقة بين فاعلية الموارد البشرية والأداء في رفع الكفاءة بإدارة العلاقات العامة داخل منظمات الأعمال . وسعت إلى تحليل العلاقة والآثر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على ممارسات هذه الإدارة كالتوظيف ، التعويض ، التدريب والتطوير، وبين إدارة العلاقات العامة ،ومعرفة مدى مساهمة وتأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز إدارة العلاقات العامة ، فضلاً عن إمكانية تطوير هذه الإستراتيجيات كي تحقق أفضل النتائج لبرامج إدارة العلاقات العامة حيث تسعى الباحثة إلى تقديم إطار فكري وميداني في مجالات إدارة العلاقات العامة ،إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الإستراتيجية.(٢)

الدراسات السابقة :

باطلاع الباحثة على الدراسات السابقة يمكن تقسيم هذه الدراسات الى عدد من المتغيرات و نستعرض فيما يلي تلك الدراسات :-

- المحور الأول : الدراسات التي تناولت دور العلاقات العامة في المؤسسات .
- المحور الثاني : الدراسات التي تناولت إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

المحور الاول :- الدراسات التي تناولت دور العلاقات العامة في المؤسسات

١- دراسة (محمد جواد زين الدين المشهداني : ٢٠٢٠ ، بعنوان " العلاقات العامة و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة ")

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور العلاقات العامة في خلق حالة التواصل لدى جمهورها و بين هذه المؤسسات الجامعية ، و وصف الدور الذي تقوم به هذه الأقسام و مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها ، و التعرف على خبرة و كفاءات منتسبي هذه الأقسام في تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل هذه الأقسام و هل تنطبق عليها المعايير العلمية حيث يعتبر من البحوث الوصفية و تم تطبيقه على مجتمع الدراسة في جامعتين في مدينة بغداد المركز فهي تمثل دراسة ميدانية لأقسام العلاقات العامة في جامعتي المستنصرية و العراقية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الهدف الرئيسي لأقسام العلاقات العامة في الجامعات العراقية كان يتركز على بناء صورة ذهنية جيدة للجامعة ،أوضحت النتائج أن المهام و الأنشطة التي تمارسها أقسام العلاقات العامة لأهدافها تركز على تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات و متابعة الأخبار و كل ما ينشر عن الجامعة و تحديد السلبيات و الإيجابيات و إيجاد الحلول المناسبة لها .

٢- دراسة (العنود ناصر الرشيد : ٢٠٢٠ ، بعنوان " تقييم فعالية العلاقات العامة في البنوك الكويتية و تأثيرها على العملاء ")

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية العلاقات العامة في البنوك الكويتية و تأثيرها على العملاء، و التقصي إذا كان دور العلاقات العامة فاعلاً أم لا، و محاولة التعرف على طبيعة إتجاهات القيادات الإدارية في إدارة العلاقات العامة و تأثيرها على الوظيفة الاتصالية في البنوك الكويتية ، من خلال دراسة مقارنة على عينة من البنوك الكويتية و بالتطبيق على عينة من أكبر أربع بنوك من حيث رأس المال في دولة الكويت و هم بنك الكويت الوطني و بيت التمويل الكويتي، و بنك بوبيان و البنك التجاري الكويتي. و قد هدفت الباحثة إلى اختبار تلك المشكلة البحثية من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من عملاء البنوك الكويتية و كذلك على إجراء دراسة على المشتغلين بالعلاقات العامة في تلك البنوك، و باستخدام أدوات الاستبيان و المقابلة المتعمقة مع المبحوثين.

أظهرت النتائج أن المبحوثين عينة الدراسة يتعاملون مع البنوك الكويتية أكثر من عشر سنوات بنسبة ٣٤.٥%، يليها ٣٣.٥% من المبحوثين يتعاملون مع البنوك من سنتين إلى خمس سنوات، ثم جاء الذين يتعاملون مع البنوك من ست سنوات إلى تسع سنوات بنسبة ٢٨.٥% و تعكس النتائج طول الفترة الزمنية التي يتعاملون فيها مع بنك بعينه مما يدل على قدرة البنك على الحفاظ على عملاءه و عدم انصرافهم للتعامل مع بنك آخر لفترة طويلة من الزمن .

المحور الثاني : الدراسات التي تناولت إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

١- دراسة رأفت عبدالصبور محمد : ٢٠١٦ ، بعنوان : " دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية ")

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات توصيل الغاز الطبيعي للمنازل في مصر. و أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، و أعد إستمارة الأستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و أستخدم الباحث قائمة إستقصاء للعاملين بتلك الشركات حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (٦٦٨) و هم جميع العاملين في الوظائف الإدارية (الإدارة العليا و الإداريين) في شركات توصيل الغاز الطبيعي للمنازل في مصر، و بلغت عينة الدراسة (٢٤٤) مفردة حيث تم توزيع إستمارات الإستبانة على تلك العينة، و قد تم استرداد (٢٢٣) استمارة، و بلغت نسبة الاسترداد (٩١%)، و لقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) لإدخال و معالجة و تحليل البيانات .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير، التعويضات، تقييم الأداء) و تحقيق الميزة

التنافسية في شركات توصيل الغاز الطبيعي للمنازل في مصر، توصلت الدراسة إلى أن الشركة تحاول إستقطاب الأفراد الذين يمتلكون الخبرات الكافية للقيام بأداء الوظيفة الشاغرة بكفاءة و فعالية، بينما لا تهتم الشركة بالتحديد الدقيق لمتطلبات شغل الوظيفة (المهارات، مستوى اللغة، الخبرة، السن،...) اعتماداً على ما جاء بالتحليل الوظيفي التي يتم وضعه مسبقاً قبل إختيار العاملين للوظيفة المحددة .

٢- دراسة (خولة عبد الحميد محمد : ٢٠١٢ ، بعنوان : " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ") الإدارة كالتوظيف ، التعويض ، التدريب والتطوير، و بين إدارة الجودة الشاملة . و هي دراسة تطبيقية على مصنع أسمنت السدة حيث تبنت الباحثة في الإطار النظري موضوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وإعتمدت الدراسة على الفرضيتان و الخاصة بوجود علاقة معنوية و تأثير معنوي بين إستراتيجيات

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة و الأثر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على ممارسات هذه إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة . واعتمدت الباحثة على المقابلات و إستمارة الإستبيان في جمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : أن مدراء إدارة الموارد البشرية مسؤولين و لهم دور حيوي في تحقيق الجودة الشاملة في منظماتهم . أظهرت نتائج تحليل الدراسة عن وجود علاقة تأثير معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (بالتوظيف ، التعويض ، والتدريب والتطوير) وإدارة الجودة الشاملة .

مشكلة الدراسة :-

في ظل التغييرات و التحديات التي تواجه المنظمات العامة يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسئولية المساهمة و المساعدة في مواجهة هذه التحديات و ذلك عن طريق دعم برامج و تفعيل دور إدارة العلاقات العامة و إعادة النظر في كيفية قيام إدارة الموارد البشرية بمسؤولياتها المختلفة جنباً الى جنب إدارة العلاقات العامة.

حيث تتبلور مشكلة الدراسة حول إبراز العلاقة بين فاعلية الموارد البشرية والأداء في رفع الكفاءة بإدارة العلاقات العامة داخل منظمات الأعمال . و تحليل العلاقة والأثر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية . ومعرفة مدى مساهمة وتأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز إدارة العلاقات العامة ، فضلاً عن إمكانية تطوير هذه الإستراتيجيات كي تحقق أفضل النتائج لبرامج إدارة العلاقات العامة.(٣)

أهمية الدراسة :-

تتمثل في مجموعة من الإعتبارات التالية :-

من الناحية العلمية :-

يعتبر دعم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لبرامج إدارة العلاقات العامة من الموضوعات البحثية التي تستحق الإهتمام و الدراسة في حقل الإدارة العامة ، خاصة وأن الكتابات و الأبحاث عن هذا الموضوع تكاد تكون نادرة و إن كانت في مجالات إدارية أخرى و أبحاث فقط فهي ليست تفصيلية ، ومن ثم فإن هذا الموضوع قد يثرى المكتبة العربية ، و يُعد إضافة علمية خاصة نظراً لأحدثته

من الناحية العملية :-

تظهر أهمية الدراسة من النظرة الحالية للمورد البشري حيث يُعد العنصر البشري شريك إستراتيجي في المنظمة عن دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالعلاقات العامة ، لذلك يمكن تحديد

أهمية الدراسة من جانبين يتمثل بتحديد مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجية المنظمة ، فضلاً عن معرفة العلاقة القائمة بين إدارتي الموارد البشرية و العلاقات العامة ودور إستراتيجيات الموارد البشرية فى تنفيذ و دعم برامج إدارة العلاقات العامة .

حيث تسعى الباحثة إلى تحسين ممارسات المنظمات العامه التقليدية الروتينية ، مما يحقق النجاح لها ومن ثم تحقيق الميزة التنافسيه و دعم الأداء الوظيفى و المساهمة بفعالية فى تحقيق أهداف المؤسسات العامة بشكل عام و إدارة العلاقات العامة بشكل خاص .

أهداف الدراسة :-

إن الأهداف التى تسعى الباحثة الى تحقيقها تتمثل بالآتى :

- 1- التعرف على مفهوم وطبيعة إدارة العلاقات العامة بإعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة.
- 2- التعرف على طبيعة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف ، التعويض ، التدريب والتطوير فى المنظمة عينة البحث.
- 3- التوصل إلى نتائج العلاقة و الأثر بين إدرة الموارد البشرية و إدارة العلاقات العامة .
- 4- تبنى مقترحات و توصيات هامة فى ضوء نتائج الواقع و التطبيق الميدانى .

تساؤلات و فروض الدراسة:

اولاً : تساؤلات الدراسة:

تسعى الباحثة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسى التالي:

ما دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التطوير والتدريب، تقييم الأداء، التعويضات، الاستقطاب والاختيار) في دعم برامج العلاقات العامة

بجانب التساؤل الرئيسى، تسعى الدراسة الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

- 1- ما هو تصور البنك الأهلى و البنك الأهلى المتحد عن مفهوم إدرة الموارد البشرية والمسؤولية الإدارية التي تقوم بها وما مستوى تطبيقها؟
- 2- ما هو تصور البنك الأهلى و البنك الأهلى المتحد عن مفهوم إدارة العلاقات العامة والمسؤولية الإدارية التي تقوم بها وما مستوى تطبيقها ؟
- 3- ما هى العلاقة و الأثر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و بين إدارة العلاقات العامة ؟
- 4- ما هو تقييم المبحوثين لأداء كلاً من البنكين فى ضوء العمل بإدارتي العلاقات العامة و الموارد البشرية ؟
- 5- ما مقترحات تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كى تحقق أفضل النتائج لبرامج إدارة العلاقات العامة ؟
- 6- أى من البنكين الأهلى و الأهلى المتحد أكثرهم تأثير لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم برامج العلاقات العامة ؟
- 7- هل هناك تأثير بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للعوامل الديموغرافية (النوع ، المؤهل العلمى ، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي، متوسط الدخل الشهري) ؟

ثانياً : فروض الدراسة :

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وما إنتهت إليه نتائج الدراسات السابقة، يمكن صياغة مجموعة من الفروض والتي إختبرتها الباحثة من خلال الدراسة الميدانية، وتتمثل مجموعة الفروض في النقاط التالية :

الفرض الأول : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لأدور إدارة العلاقات العامة ، ينبثق عنها الفرضيات التالية :

الفرض الثاني : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تقييم أداء العاملين داخل المنظمة

الفرض الثالث : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دعم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لبرامج إدارة العلاقات العامة وتطبيق مسؤوليات إدارة العلاقات العامة

الفرض الرابع: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج العلاقات العامة وفقاً لنوع البنك

الفرض الخامس: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وفقاً لنوع البنك

الفرض السادس: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم لأداء البنك من وجهة نظر العاملين وفقاً لنوع البنك

الفرض السابع: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم أداء المنظمة

الفرض الثامن: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للعوامل الديموغرافية (النوع ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي، متوسط الدخل الشهري) .

المصطلحات و المفاهيم الاجرائية :-

١- إستراتيجية Strategies:-

هى مجموعة القرارات الهامة التى يتخذها الإستراتيجيون من المديرين و مستشاريهم فى الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق رسالة و أهداف المنظمة ، و تتخذ على ثلاثة مستويات هى مستوى المنظمة ، و وحدة الأعمال و الوظائف .^(٤)

إلا أن Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقى للإستراتيجية ، حيث يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل إستراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط إستراتيجى رسمى ، إذ عادة ما تنبعث الإستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط ، و بهذا فإن الإستراتيجيات المحققة للمنظمة ، هى نتاج إما لإستراتيجيات مخططة (مقصودة) ، أو إستراتيجيات غير مخططة (طارئة) و التى

هي إستجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة ، و في الحياة العملية نجد أن الإستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيجاً من الإستراتيجيات المقصودة و الطارئة .^(٥)

٢- الإدارة إستراتيجية strategic management :-

يعرفها Glueck : هي مجموعة القرارات و الأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجيات فعالة ، و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .^(٦)

و يعرفها David : بأنها صياغة و تطبيق و تقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ .^(٧)

ويعرفها Thompson and Strickland : بأنها وضع الإستراتيجيات الملائمة للمنظمة و إختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها .^(٨)

ويعرفها الدكتور سعد ياسين : منظومة من العمليات المتكاملة ، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية ، و صياغة إستراتيجيات مناسبة و تطبيقها و تقويمها ، و ذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، و تعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .^(٩)

٣- إدارة الموارد البشرية Human Resource Management :-

عرفها د. الساعاتي بأنها منهج للتعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك إستراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها^(١٠)

عرفها د.مصطفى نجيب شاويش : أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة ، و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة ، و تنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة .^(١١)

كما عرفها أيضاً بلوط بأنها الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة^(١٢)

٤ - إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية Human Resource Strategies :-

هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة و على تدعيم إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية

كما عرفها ارمسترونج بأنها نهج إتخاذ القرارات بشأن نوايا و خطط المنظمة في شكل سياسات و برامج من أجل توفير الموارد البشرية و إدارة الأداء، التعلم و التطوير، المكافآت.^(١٣)

كما عرفتها نوال السعدى بأنها خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.^(١٤)

و عرفها محمود عيسى بأنها خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه

الخطوة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية. (١٥)

٥- إدارة العلاقات العامة Public Relations Management :-

تعريف _ د. على عوجة ، حيث عرف العلاقات العامة _ : " بأنها هي الجهود المخططة التي يقوم بها ممارس العلاقات العامة في المؤسسة لكسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي، وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال السياسات و الممارسات المرغوبة والإتصالات المستمرة من أجل تلبية إحتياجات هذا الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع " (١٦)

و يُعرفها_ قاموس (وبستر) Webster's New Collegiate Dictionar _ " بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه " . (١٧)

٥-منظمات الأعمال Business organizations :-

عبارة عن المراحل أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد بعضهم ببعض من أجل تنفيذ أهداف معينة ، و هي أيضاً تجمع للأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف محدد وإنجازه في إطار تقسيم واضح للعمل ويتصف بالإستمرارية و التخطيط. (١٨)

منهج الدراسة :-

تستخدم الباحثة في هذه الدراسة المنهج المسحي بإعتباره أبرز المناهج الموضوعية المستخدمة في مجال الدراسات الإعلامية ، و أكثرهم ملاءمة لطبيعة الدراسة و مناسباً للإجابة على أسئلتها المتعلقة بمدى تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم برامج إدارة العلاقات العامة و تأثيرها على منظمات الأعمال ، وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة وصفية ميدانية كون المعلومات التي تم الحصول عليها كانت مباشرة من العاملين في البنكين ، و ذلك بإستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض و توجهات الدراسة .

أدوات وأسلوب جمع البيانات :-

من أجل الحصول على المعلومات و البيانات لإنجاز البحث و الوصول الى نتائج تم الإعتماد على المصادر و الاساليب التالية :-

١- الإطار المعرفي :-

لقد تم الإعتماد على ما توفر في المكتبات من كتب و مصادر و دوريات عربية و أجنبية و دراسات سابقة العربية منها و الأجنبية و ما تضمنته أيضاً من رسائل و أطروحات جامعية و فضلاً على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في إمداد الباحثة بالمعلومات العلمية الحديثة و القيمة عن متغيري البحث .

٢- الإطار العملي :-

(الإستبيان) قامت الباحثة بإعداد استبانة يقاس من خلالها دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم برامج إدارة العلاقات العامة في البنك الأهلي و البنك الأهلي المتحد ، الاسئلة مكونة من فئات موضوعية من شأنها جمع المعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة المسحية ، وزعت في ثلاث مجالات تناول المجال الأول قياس إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، اما المجال الثاني فقد خصص لقياس إدارة العلاقات العامة ، أما المجال الثالث فقد خصص للسمات الشخصية للعاملين في البنكين كما تم

استخدام متدرجاً ثلاثياً لقياس آراء و إنطباعات العينة المبحوثة على النحو التالي (دائماً ، أحياناً ، لا) حيث يعبر عن الوسط الحسابى دائماً بنسبة ٢.٣ - ٣ ، أحياناً ١.٦٧ - ٢.٣٣ ، لا ١ - ١.٦٦ .

مجتمع الدراسة :-

قطاع عام (البنك الأهلى) ، قطاع خاص (البنك الأهلى المتحد)

جاءت محاولة الباحثة فى تناول موضوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة العلاقات العامة من خلال منظور إستراتيجى وفقاً للتطورات البيئية المتسارعة فى مجالات إدارة الموارد البشرية ، و العلاقات العامة لذا فقد تم إختيار عينة عشوائية من المديرين العاملين فى البنك و رؤساء الاقسام و الوحدات و مشرفى العمل و بعض من الموظفين و العاملين فى البنوك محل البحث من الذين يمتلكون معلومات عن قرارات و إستراتيجيات منظماتهم و يمارسون المهام المتعلقة بالأفراد و الإنتاج . و يشتركون فى تحديد الخدمات المقدمة للعملاء .

عينة الدراسة :-

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الأصلى تم إختيار عينة عشوائية من إجمالى الموظفين بواقع (٢٠٠) موظف و موظفة من الذين يشغلون مناصب إدارية لأنهم أصحاب قرار و يمتلكون قدرة و صلاحية تسهم فى تطوير منظماتهم ، و قد تم اختيارهم بناءً على الصلة التى تربط طبيعة وظائفهم بالموارد البشرية و العلاقات العامة فى البنك الأهلى و البنك الأهلى المتحد ، حيث قامت الباحثة بتوزيع (٢٠٠) استبانة على الموظفين ، استردت منها الباحثة (١٩٣) ، و بعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (١٨) استبيان غير صالح للتحليل الإحصائى ، بهذا فقد بلغ عدد عينة الدراسة (١٧٥) بواقع (٩٥) استبانة تم إستردادها من البنك الأهلى ، و (٨٠) استبانة من البنك الأهلى المتحد بما نسبته (٨٧.٥ %) من الاستبانات الموزعة .

مبررات إختيار عينة الدراسة :

سبب إختيار قطاع البنوك بشكل عام :

- ١- أهمية دور قطاع البنوك فى البناء الاقتصادى والاجتماعى للبلد .
 - ٢- ظهور دور الأفراد فى البنوك بشكل واضح فى مختلف العمليات والأنشطة والممارسات فقد اصبح الافراد فى العصر الحالى يمثلون عنصر اساسى من العناصر المسؤولة عن تحقيق جودة الخدمات التى تقدمها المنظمات للمواطنين .
 - ٣- لأنه من أكثر قطاعات الأعمال حرصاً لكسب ثقة عملائه و لذلك فهو أكثرهم إحتياجاً للتطوير و إدخال أساليب و أفكار جديدة لتنمية مواردهم البشرية و تطوير إدارته و أقسامه
 - ٤- و السبب الرئيسى أيضاً توافر إدارتى العلاقات العامة و الموارد البشرية بمثابة ضرورة ملحة بمعظم قطاعات البنوك بشكل عام بعكس قطاعات أخرى لا تتوافر فيها إحدى الإدارتين .
- (ب) سبب إختيار تحديداً (البنك الأهلى المتحد كقطاع خاص) :

يُعد البنك الأهلى المتحد من اكبر المنظمات البنكية وأطولها عمراً وأكثرها خبرة ، و إعترافاً بالأهمية التى يشكلها البنك الأهلى المتحد فى البناء الاقتصادى والإجتماعى للبلد ، لذا تم اختياره مجتمعاً للدراسة لأنه يعتبر من أكبر المصارف الإسلامية الهامة فى مصر لذلك يستهدف شريحة عريضة من العملاء ، و يمكن ظهور دور الأفراد فى هذا البنك بشكل واضح فى مختلف الفعاليات الممارسات ، و لوجود جهاز علاقات عامة لديه الفعالية و القوة فى القيام بمهامه داخل البنك .

- سبب إختيار تحديداً (البنك الأهلى كقطاع عام) : بإعتباره أحد أهم البنوك التجارية المصرية وكأكبر علامة تجارية مصرفية عام ٢٠١٩ كما حصل البنك على ٣ شهادات عالمية و العديد من الجوائز و يستند

البنك فى تقديم خدماته إلى شبكات ضخمة من الفروع و المكاتب و الوحدات المصرفية ٤٦١ فرع تخدم ١١ مليون عميل ، حيث تم افتتاح ٣٣ فرع جديد تغطى كافة أنحاء العالم .

(دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج العلاقات العامة)

تعيش المنظمات المعاصرة عصر الاهتمام بالنضوج الفكرى و المعرفى و التوجه نحو المزيد من الدراسات و البحوث حول أهمية الموارد البشرية للمنظمات، فالأشواط الطويلة التي قطعتها المنظمات العالمية نحو تحقيق النجاح الإستراتيجى جاء عبر مركز قوتها و انطلاقها وهو المورد البشرى، حيث أعطت له كافة الإمكانيات و الوسائل التي تُمكنه من الإبداع ، اذ يؤدي العنصر البشرى دوراً هاماً ورئيسياً فى تحقيق النجاح والتميز فى المنظمات ، لذلك لابد من الاهتمام به من خلال إدارته بشكل جيد وتحفيزه .

وبما ان قدرة المنظمة على تدعيم أدائها التنافسي يعتمد على نجاحها فى جذب الأفراد الذين تتوافر لديهم المهارات الضرورية ، إذن فإدارة الموارد البشرية هى المدخل الإستراتيجى لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهم العاملين بها لذلك تعاطت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة ، والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها ، وبالإتجاه نفسه فإن الدور الإستراتيجى لإدارة الموارد البشرية يؤكد على أهمية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والتأكيد على أهمية الإختبار والتعيين وتقييم الأداء الوظيفى فى المنظمات العامة بكل إدارتها بشكل عام و بإدارة العلاقات العامة بشكل خاص ، حيث يلعب المورد البشرى و إدارة الموارد البشرية دوراً حيويماً فى تنفيذ عناصر العلاقات العامة ، و نجاح أو فشل إدارة العلاقات العامة يعتمد على الطريقة التي يُنفذ بها العمل من خلال العاملين فى كل المستويات .

حيث أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع و تعكس قيم و سياسات و رؤية العلاقات العامة ، و سياسات الموارد البشرية تسهل و تدعم تنفيذ إدارة العلاقات العامة ، حيث ينعكس على المنظمة ككل بشكل عام و على رسالة إدارة العلاقات العامة بشكل خاص .

١: إستراتيجية تحليل الوظائف :

تتضمن إستراتيجية تحليل الوظائف تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية ككل بما فيها من إدارات مختلفة و إدارة العلاقات العامة أيضاً و تحديد الموظفين المرتقبين الذين يمكن أن ينجحوا فى تقديم الخدمات بشكل كفو و متميز واستقطاب الموارد البشرية المناسبة لشغل الوظائف من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم و إعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد ، وحيث أن القوى البشرية اكتسبت أهمية اشتقاقاً من أهمية الدور الذى تلعبه هذه القوى فى المنظمات المعاصرة المختلفة فالعنصر البشرى فى أى منظمة من المنظمات اياً كانت أهدافها و اياً كان مجال نشاطها هو الذى يحرك أدائها ، و هو المحدد الرئيسى لفعالية استخدام عناصر الإنتاج و الأدوات الأخرى فالبشر هم الذين ينشؤون المنظمة و يحددون صيغة و جودها و أهدافها و نشاطها و أدائها و هم الذين يحركون مسارها ، حيث تتفاعل عناصر الإنتاج بإرادتهم و جهودهم وهم و سيط هذا التفاعل و محوره الرئيسى و بهم يتحقق الإنتاج و ينشط التسويق و تدور الأموال و تتحقق الفوائد و الأرباح .

و يعترف الأكاديميون و الممارسون على حد سواء بأن أداء المنظمة يتوقف على كفاءة العنصر البشرى فيها . حيث يظهر دور إستراتيجية الوظائف أو التوظيف بداية من تحديد الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة بمختلف إدارتها بما فيهم إدارة العلاقات العامة و تنتهى بإختيار الموظف لذلك يجب التدقيق بمواصفات كل موظف طبقاً لمجموعة من الشروط و المتطلبات يتم إختيارها منها المؤهلات الشخصية و الإدارية و الوظيفية و الإتصالية تبعاً لمتطلبات الوظيفة التي يتم إشغالها ، فكلما وقع الإختيار على

الموظف المناسب في المكان المناسب كان له الأثر الواضح في نجاح إدارة العلاقات العامة و المنظمة ككل .

٢- إستراتيجية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

يرى عالم الإدارة الإستراتيجية الأمريكي جون برايسون ان التخطيط الإستراتيجي هو بمثابة مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوار المصممة لمساعدة القادة والمديرين على القيام بأعمالهم ، فهو إذن مجهود منظم لإتخاذ قرارات جوهرية والقيام بتصرفات أساسية من شأنها ان تشكل وتوجه المؤسسة نحو إستغلال الموارد المتاحة (كالافراد ورأس المال والاصول الثابتة .. الخ) .

حيث انه أصبح وفقاً لهذا المفهوم مقياساً للفكر والممارسة الإستراتيجية في عالم السياسة والإدارة كما هو في عالم الاعمال و يستهدف تعليم القيادات خمس مهارات او كفاءات (How is) كيف تفكر ، كيف تقرر ، كيف تنفذ ، كيف تقيم النتائج ، كيف توزع الادوار .(١٩)

حيث ينقسم دور البعد الإستراتيجي للتخطيط إلى قسمين إحداهما من أجل الحصول على العدد المناسب من العاملين و المستوى المناسب من المهارات و القدرات لتحقيق أهداف المنظمة ، و القسم الثاني ركز على العمليات و أهمية المعلومات التي يمكن على ضوءها إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية بالشكل الذي يعظم تحقيق الأهداف التنظيمية .

إلا أن القسمين اتفقا على أن تحقيق أهداف المنظمة يأتي من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، و أن تخطيط هذه الموارد له مساهمة كبيرة في ذلك مما دفع للتركيز على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية(٢٠)

و بذلك شمل مفهوم تخطيط الموارد البشرية عدة أنشطة أساسية هي : الاستقصاء الذي يقدم تحليلاً للبيئة الخارجية ومراجعة شاملة لسوق العمل الداخلي و الخارجي ، و التنبؤ الذي يركز على المتطلبات المستقبلية و العرض المتوقع للعمل من الداخل و الخارج ، و التخطيط و هو تحويل التنبؤ إلى سياسات للموارد البشرية ، و التدريب و التحفيز و المكافآت ، و أخيراً الاستخدام الذي يتطلب أن تستند خطط الموارد البشرية على معايير و مقاييس محددة و هامة لنجاح المنظمة كرضاء العميل وجودة المنتج.(٢١)

اما الخطة الإستراتيجية فيرى انها هي الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول الى اهدافها الإستراتيجية ، فيعتبر ان عملية التخطيط الإستراتيجي من المهام الرئيسية للمدراء الإستراتيجيين والإدارة العليا حيث يرى أنهم يجب ان يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الأهداف والإستراتيجيات التي تتلائم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ،ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد .

ويمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الاستراتيجي كالاتي :

١- تحديد فلسفة المنظمة:

٢- دراسة الظروف البيئية :

٣- تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة

٤- تنمية الأهداف و الغايات

٥- تنمية الإستراتيجيات:

يمكن استخلاص عدد من المزايا والمنافع التي تستطيع إدارة العلاقات العامة تحقيقها من تطبيق الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومنها:

- ١- استخدام الخطط الاستراتيجية كمرشد ودليل لتحديد التغييرات الهامة التي تنظر أعلى إدارة العلاقات العامة والتكيف معها بفعالية، وخلق بيئة قادرة على التحكم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- ٢- زيادة قدرة إدارة العلاقات العامة لتحديد أهدافها المتعددة و الاعتراف بنقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- ٣- زيادة قدرة إدارة العلاقات العامة بالتنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ٤- خلق وسيلة للربط بين السياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد باستراتيجية العمل ككل.

٥- زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

٣- إستراتيجية الإستقطاب و الإختيار الإستراتيجي للموارد البشرية :

سياسة الاستقطاب و الإختيار تعتبر واحدة من أهم سياسات إدارة الموارد البشرية ، حيث أنها تزود المنظمة بالمهارات و القدرات المطلوبة لممارسة أعمالها ، و تستقطب الأفراد فى الوقت المحدد و العدد الكافى و المؤهلات المناسبة و الاهتمام بتشجيعهم لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه .

و من هنا لا بد من الاهتمام بسياسة الاستقطاب و الإختيار للموارد البشرية بشكل كفو فى المنظمات بشكل عام و بإدارة العلاقات العامة بشكل خاص و أن تقوم بشكل أكبر على أسس موضوعية و فعالة ، و أن تطبق هذه الأسس بشكل موضوعى و بطريقة غير متحيزة ، لا سيما إذا ما أدركنا أن الأخطاء الناتجة عن عملية الإختيار يمكن أن ترتب تكاليف أعلى للعماله سواء بزيادة تكلفة و جهود التدريب أو فقد ساعات العمل بسبب المرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية أو كل هذه الأسباب مجتمعة.

المزايا المحققة من الإستقطاب و الإختيار للموارد البشرية على إدارة العلاقات العامة و تأثيره على دعم و تنفيذ برامجها :

-تسعى إستراتيجية الاستقطاب و الإختيار إلى تجنب فشل الاختيار التقليدى و تجنب الخسارة التى تنتج عنه للمنظمات ، و الاستفادة من الأخطاء السابقة فى عملية الاختيار .

-تسعى نحو الإختيار الكفو و على أسس علمية لتوفير الجهد و الوقت ، وتنفيذ الأنماط الحديثة للاختبارات منها: اختبارات الاستعداد الذهنى التى تحدد القدرات الأساسية و الإبداعية للعمل، اختبارات الاستعداد الحركى حيث يقوم بقياس القوة و القدرات المطلوبة لانجاز المهام الدقيقة ، اختبارات المعرفة بالوظيفة حيث تقيس هذه الاختبارات مدى معرفة المتقدم للوظيفة بواجبات العمل الذى سيقوم به ، اختبارات عينة العمل وتطلب من المتقدم إنجاز بعض المهام المرتبطة بصميم العمل و هذه الاختبارات بطبيعتها تمنح مصداقية عالية و هى أكثر قبولاً للمتقدم للوظيفة ، اختبارات الموقع الوظيفى و هذه الاختبارات تستخدم لتحديد الموقع الذى يهتم به المتقدم للوظيفة بشكل أكبر و الذى يمكن أن يشعر الفرد به برضاء وظيفى أكبر ، اختبارات الأترنت حيث أصبحت تستخدم بشكل كبير لاختبار مهارات متعددة مطلوبة فى المتقدم للوظيفة .

٤- إستراتيجية التعويضات و المكافآت للموارد البشرية :-

سياسة التعويض تُعنى ما يعود على العاملين مقابل جهودهم و عملهم حيث تختص هذه الإستراتيجية بالعمل على تصميم نظام أجور يتناسب مع طبيعة كل منظمة ، و تتعلق سياسات تعويضات الموارد البشرية بمكافآت الموارد البشرية فى المنظمات من أجل مساهمة الموظفين فى زيادة الإنتاجية و الجودة فى تقديم الخدمات ، كما قد تستخدم كحوافز لمكافأة الموظفين فى المنظمة و جذب موظفين جدد ، بما يشمل ذلك من الحوافز المعنوية المهمة التى بدأت تبرز أهميتها فى الآونة الأخيرة كتمكين الموارد البشرية ، و التى لها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة خاصة أن من مسؤوليات سياسة

التعويضات هي دراسة معدلات الأجور في المنظمة و مقارنتها بالمنظمات الأخرى ، حيث ينتج عن ذلك شعور الموظف بالرضا المادى و حصوله على ما يستحقه من تقدير تجاه عمله .

تشتمل التعويضات على المدفوعات المالية المباشرة من الأجور و الرواتب و الحوافز و العمولات و المكافآت المالية و التعويضات غير المباشرة و تشمل المزايا المالية المقدمة للعاملين فى صورة تأمينات و إجازات مدفوعة الأجر ، تضع المنظمة سياسات فعالة للمكافآت و المدفوعات تكافئ من خلالها الإسهامات المتميزة المختلفة و إنجازات الأفراد البارزة ، و تحظى التعويضات دائما بقبول الأفراد عندما تأتى فى التوقيت المناسب .

وبالنسبة للعاملين فهى مصدر إشباع حاجاتهم المادية فضلاً عن كونها صيغة من صيغ تقدير المنظمة لجهد الفرد حيث تستهدف المنظمات من هذه السياسات جذب العاملين القادرين على الإسهام فى تهيئة الميزة التنافسية و زيادتها فى المنظمات الخاصة ، وعلى تقديم مستوى عالٍ من الخدمة فى المنظمات العامة و غير الربحية ، و كذلك تحفيز و دفع العاملين نحو أداء متميز و كفو و المحافظة على دافعية مستمرة خلال عملهم فى المنظمة و ذلك من أجل الإبقاء على عمل متميز ، و بالتالى تحقيق ميزة تنافسية للموارد البشرية بما ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ككل .

تزايد فى الآونة الأخيرة الاهتمام بموضوع مشاركة العاملين ، و أصبحت المطالبة بالمشاركة تأتى من جانب الإدارة كوسيلة لضمان و لاء العاملين و حفزهم على بذل مزيد من الجهد.

و تتنوع الطرق التى يمكن للعاملين المشاركة من خلالها فى المنظمة من خلال نظام تقديم المقترحات حيث تكون هناك صناديق مقترحات يضع فيها العاملين مقترحاتهم ، إضافة إلى حلقات الجودة و تمكين العاملين و مسح اتجاهات العاملين عن طريق المقابلة و الاستبيان للتعرف على آرائهم بخصوص بعض القضايا.

إذ أن عملية التمكين ترتبط بالموارد البشرية من خلال توفير الدعم المعنوى للعاملين و الذى يخلق مناخاً جماعياً يتسم بالمشاركة و الثقة و الدعم الأمر الذى يؤدي إلى تقوية الفعالية الذاتية للعاملين ، من ثم زيادة تمكينهم ، فالتمكين حالة مستمرة فى حياة المنظمة تتعلق بطبيعة النظم و الإجراءات المرتبطة بمشاركة العاملين ، من ثم زيادة تمكينهم ، للإدارة فى إنجاز الأعمال و بالتالى تحقيق أهداف المنظمة .

و يمكن النظر لهذه العملية على أنها " العملية الهادفة لإعطاء الموظفين السلطة لصنع قرارات فى أعمالهم ، و هى أيضا إعطاء صلاحية للعاملين فى وضع الأهداف الخاصة بهم و اتخاذ القرارات وحل المشاكل فى نطاق مسؤولياتهم و سلطاتهم " ، و يرى البعض بأن المقصود بالتمكين هو " دفع مستويات إتخاذ القرار إلى أدنى المستويات بالتنظيم و ذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار " لذا فهى العملية التى من خلالها تشارك الإدارة ذات القوة فى صنع القرار مع الموظفين الذين لا يملكون مثل هذه السلطة فى المنظمات التقليدية "

حيث تحقق سياسة التمكين الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ، و تحسين شعور الموظفون تجاه عملهم و أنفسهم ، و تفاعل أكبر من قبل الموظفين و العملاء ، و يصبح الموظف مصدر كبير لأفكار المنظمة .

٥- إستراتيجية تدريب و تطوير الموارد البشرية :-

ان قوى التغيير التى ظهرت فى القرن العشرين من الإنترنت ، العولمة ، الخصخصة ، الإندماج أثرت بشكل كبير على وظيفة العلاقات العامة . لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التى تهدف فى الأساس إلى تطوير الوعي و المهارات المختلفة لدى الأفراد و متابعة الأفكار و الأساليب الحديثة التى أصبحت سمة من سمات هذا القرن .

وفي هذا الصدد نتذكر مقولة انتوني كارنيفال الاقتصادي الرئيس في الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير في مقال له في فورتشين :

إذا اردت ان تبني تقية عالية وأداء عالي ، فيجب عليك إذن تدريب موظفيك "

وفي تعريف التدريب " هو تجهيز الفرد للعمل المثمر و الإحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر " .

و في تعريف آخر فإن التدريب يعني " الجهد المنظم و المخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة ، و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها ، و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل إيجابي بناء .

وتخلص من التعاريف ما يلي :-

- ١- أن التدريب هو عملية مستمرة خلال حياة الفرد وفقاً لاحتياجاته كفرد و كعضو في المجتمع ، و هو يسعى إلى إحداث تغييرات في أنماط السلوك من خلال تعريضه لأساليب ووسائل تدريبية متطورة .
- ٢- أن التدريب وسيلة هامة للفرد فهو يهدف إلى إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية ، و من ثم فهو وسيلة لتنمية قدرات الفرد التي تقيده في الحصول على أكبر نفع لشخصه و لمنظّمته ولمجتمعه المحيط به .
- ٣- أن الكفاءة في العملية التدريبية ترتبط بمجموعة من العناصر التدريبية المهمة و التي منها:- المدرب ، المتدرب ، مكان التدريب و التنمية ، ووقته ، محتوى التدريب و التنمية ، ووسائل التدريب و التنمية و التعليم و التطوير المختلفة . أهمية التدريب: لكي تحقق الإدارة أهدافها تعتمد على مصدرين أساسيين هما (الموارد المادية . الموارد البشرية) .

حيث يعتبر التدريب أحد الأنشطة المتميزة و الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات العملية و المعارف العلمية و السلوكيات اللازمة لأداء العمل و تحقيق الأهداف أو تغييرها ، و تقوم الإدارة بتدريب أفرادها و تنميتهم باستمرار ليتم تزويدهم بالمعلومات و المهارات والاتجاهات اللازمة التي تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بكفاءة و فعالية .

كما أن المنظمات و الشركات المعروفة مفتاح التدريب الفاعل فيها هو الفهم الحقيقي للموظفين، وللاحتياجات التدريبية للشركة. ولتحديد اين يريد الموظفون و الشركة ان يكونوا فهم يستمعون الى زبائنهم و يدرسون منافسيهم و يترجمون اهدافهم القصيرة و الطويلة المدى الى حاجات تدريبية و يستخرجون المدخلات من الفرق و الموظفين . و تدرب الشركات الناجحة موظفيها على اساسيات العلاقات العامة كما تحدد اهداف و غايات الشركة. و تبني على تلك الاساسيات لتفصيل تدريب اكثر تحديدا يتناسب مع حاجات العمل و الوحدات و الفروع و الاقسام و الفرق و الافراد و يتغير برنامجها التدريبي بشكل دائم ليعكس و يتوقع التغييرات في حاجات و توقعات الزبون و التقنية الحديثة و الاسواق الجديدة و المنافسين و قدرات الموظفين .

و تتمثل أهمية التدريب و التنمية بما يحققه من فوائد تعود على كلاً من :

- ١ . الأفراد : حيث يؤدي التدريب و التنمية إلى تحسين قدراتهم على حل المشكلات المختلفة .
- ٢ . الجماعات الصغيرة : يؤدي التدريب و التنمية إلى تقوية الأواصر بين الجماعات الصغيرة، و يعمل على فتح قنوات الاتصال بينهم .
- ٣ . التنظيمات الإدارية : حيث يؤدي التدريب و التنمية إلى رفع كفاءة التنظيم و فاعليته .

٤. المجتمع : العمل على تحسين الإنتاجية في المجتمع و كذلك نمو الدخل القومي . وإيماننا بأهمية التدريب والتنمية فقد ازداد اهتمام المنظمات المختلفة بهذا النشاط ، حيث تنوعت البرامج التدريبية التي تقدمها و على مختلف المستويات . كما أن انتشار المعاهد و المدارس التي تقوم بتقديم البرامج التدريبية المختلفة وعقدتها لرفع و تطوير كفاءة القوى البشرية وزيادة فاعليتها ، ما هو إلا تعبير عن أهمية التدريب والتنمية في حياة الأفراد و المنظمات ..

و في ضوء التطورات المعاصرة في أفكار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تظهر أهمية التدريب واضحة و جلية في النقاط التالية :

١- هو نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بالجدية المتناسبة مع أهميته في بناء و تعظيم كفاءة الموارد البشرية .

٢- إن التدريب هو أساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات و أن توفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه .

٣- إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس و مناهج مقننة و يستخدم تقنيات متطورة .

٤- إن التدريب مهمة إدارية إستراتيجية تنطلق في تكامل مع إستراتيجيات المنظمة .

٦- إستراتيجية تقييم الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية :

تهتم كل مؤسسة بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء . مفهوم تقييم الأداء هو عملية هادفة لقياس فاعلية تنفيذ الخدد المنشود تحقيقها وكفاءتها ومقدار تحقيقها الأهداف المطلوبة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها . كما يعرف أيضا بالإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة

أهمية تنفيذ إستراتيجية تقييم الأداء :- حيث تمثل سياسة تقييم الأداء المرتكز الأساسي في عملية إدارة الأداء ككل ، وكذلك هي الإستراتيجية الأساسية لزيادة إنتاجية الموارد البشرية ، إذ أن هذه العملية تلعب دورا هاما في الكثير من العمليات الفرعية لإدارة الأداء .

- يقوم بتحقيق الأهداف على نحو أكثر فاعلية ويؤدي إلى ادخارات مستقبلية كبيرة في الوقت والتكاليف كما يقوم التقييم بتحديد الاستراتيجيات الجديدة وصياغتها باستمرار ، والتي تؤدي إلى تطوير المصادر البشرية . وتكمن الأهمية الأساسية لتقييم الأداء في أنها تحدد محاسن البرامج المنفذة بالفعل وقصورها حتى يمكن الاحتفاظ بالمزايا الحسنة والتخلي قدر الامكان عن المزايا الغير حسنة في هذه البرامج .

أن عملية التقييم ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية

١- التعرف على مقدار ما تم إنجازه من الخطة التنفيذية وما تم تحقيقه من أهدافها

٢- إمكانية تقدير نتائج تعليم المتدربين والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها

٣- قياس كفاءة المدربين ومدى صلاحيتهم لممارسة العمل .

٤- التعرف على مكونات البرامج وكيفية زيادة عناصر النجاح والفاعلية لها

٥- مقارنة الفوائد المترتبة على التنمية بمقدار الاستثمارات المادية التي بذلت في سبيله

٦- تنطلق أهمية عملية تقييم الأداء من طبيعة العلاقة التي تربط بينه كنشاط و باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب ، و تخطيط - و تدريب ، و تحليل وظائف ، و تعويضات ، و حوافز . (٢٠)

٧- تقييم الأداء حديثا لا يستخدم فقط لصنع القرارات في عمليات التخلي عن الموظفين أو في تعويضاتهم و لكن أيضا لتحديد أسباب الإنجاز المتدنى و تحديد المقاييس المرتبطة بالتدريب أو إعادة تصميم العمل

و بذلك فإن تقييم الأداء يشتمل على ما يقوم به الموظف و ما لا يقوم به ، فتقييم أداء الموظف لمعظم الأعمال يتضمن العناصر التالية : كمية المخرجات و جودتها ، و الوقت المستخدم للإنتاج ، و التعاون ، و التواجد في العمل .(٢١)

يتم تقييم الموظفين في الجوانب التالية : القدرة على الاتصال ، و التركيز على العمل . و القدرة على العمل كفريق ، و قيم المدراء فيما يتعلق بإنتاجية الجماعة التي يرأسونها ، و طبيعة قيادتهم . و تتضمن عملية تقييم الأداء مجموعة من الخطوات المتصلة و هي تحديد معايير الأداء و قياس الأداء و مقارنة الأداء الفعلي المتحقق بالمعايير المحددة و تحديد التصرف المستقبلي ، كما أن الاتجاهات الحديثة تتجه نحو الأخذ بعلمانية التقييم الذي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون هناك ما يسمى " بمقابلة تقويم الأداء " التي يتم من خلالها مقابلة الموظف و مناقشته حول أداءه و إرشاده إلى الكيفية التي يمكن بها تحسين أدائه و تطويره - بمعنى أن المشاركة في عملية تقييم الأداء من قبل الموظفين تؤثر بشكل إيجابي على رضاهم عن عملية التقييم و تزيد من دافعيتهم نحو العمل و ترفع من مستوى أدائهم و تساعد على اكتشاف نقاط الضعف الموجودة في نظام تقييم الأداء .

إختبار فروض الدراسة و النتائج :

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ، و ما إنتهت إليه نتائج الدراسات السابقة، يمكن إختبار فروض الدراسة من خلال الدراسة الميدانية، و تتمثل نتائج الفروض على النحو الآتي :

الفرض الأول: توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة.

جدول رقم (١)

معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تصور المنظمة لدور

إدارة العلاقات العامة

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
.٠٠٠	*.٤١٥	تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين متغيرين كمين ، يتضح لنا أن هناك علاقة إرتباط طردية متوسطة بين تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون *.٤١٥ و عند مستوى دلالة .٠٠٠ و هي قيمة دالة إحصائية .

وبذلك ثبت صحة الفرض القائل بوجود علاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

الفرض الثاني: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية تحليل الوظائف في دعم برامج إدارة العلاقات العامة ، تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

جدول رقم (٢)

معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تحليل الوظائف في دعم برامج إدارة العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	إستراتيجية تحليل الوظائف
.٠٠٩	*.١٩٦	تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين متغيرين كميين يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين تطبيق إستراتيجية تحليل الوظائف في دعم برامج إدارة العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ١٩٦.٠٠٠* وهى قيمة دالة إحصائية .

وبذلك ثبت صحة الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تحليل الوظائف في دعم برامج إدارة العلاقات العامة ، و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط ادارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

جدول رقم (٣)

معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين إستراتيجية تخطيط ادارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

استراتيجية تخطيط ادارة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة	١٠١.	١٨٣.

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين متغيرين كميين يتضح لنا أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجية تخطيط ادارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ١٠١. و عند مستوى دلالة ١٨٣. وهى قيمة غير دالة إحصائية .

وبذلك ثبت عدم صحة الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط ادارة الموارد البشرية و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة.

الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير والتدريب بادارة الموارد البشرية و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة .

جدول رقم (٤)

معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين إستراتيجية التطوير والتدريب بادارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

استراتيجية التطوير والتدريب	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة	٦٦٣.**	٠٠٠.

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين متغيرين كميين يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين إستراتيجية التطوير والتدريب بادارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٦٦٣.** و عند مستوى دلالة ٠٠٠. وهى قيمة دالة إحصائية .

وبذلك ثبت صحة الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير والتدريب بادارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة.

الفرض الخامس: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم الأداء في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة.

جدول رقم (٥)

معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء بادارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة.

استراتيجية تقييم الأداء بإدارة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة	٠.٨١	٢٨٧

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين متغيرين كمين يتضح لنا أنه لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية تقييم الأداء في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٨١ . وعند مستوى دلالة ٢٨٧ . وهي قيمة غير دالة إحصائية .

وبذلك ثبت عدم صحة الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الأداء في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة.

الفرض السادس: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعويضات بإدارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

جدول رقم (٦)

معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين استراتيجية التعويضات بإدارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

استراتيجية التعويضات بإدارة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة	٠.٨١	٢٨٨

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين متغيرين كمين يتضح لنا أنه لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية التعويضات بإدارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٨١ . وعند مستوى دلالة ٢٨٨ . وهي قيمة غير دالة إحصائية .

وبذلك ثبت عدم صحة الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعويضات بإدارة الموارد البشرية في دعم برامج العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العام

الفرض السابع: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية في دعم برامج ادارة العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

جدول رقم (٧)

معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين استراتيجية الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية في دعم برامج ادارة العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

استراتيجية الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة	٠.٨٠٨**	٠.٠٠٠

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين متغيرين كمين يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجية الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية في دعم برامج ادارة العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٨٠٨** . وعند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ . وهي قيمة دالة إحصائية .

وبذلك ثبت صحة الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية في دعم برامج ادارة العلاقات العامة و تصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة

الفرض الثامن : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تقييم أداء العاملين داخل المنظمة

جدول رقم (٨)

معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تقييم أداء العاملين داخل المنظمة

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
.٠٠٠	**٠.٨٦٦	تقييم أداء العاملين داخل المنظمة

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين متغيرين كميين يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تقييم أداء العاملين داخل المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون **٠.٨٦٦ وعند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ . وهى قيمة دالة إحصائية .

وبذلك ثبت صحة الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تقييم أداء العاملين داخل المنظمة.

الفرض التاسع : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دعم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لبرامج إدارة العلاقات العامة وتطبيق مسؤوليات إدارة العلاقات العامة

جدول رقم (٩)

معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين مدى دعم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لبرامج إدارة العلاقات العامة ومدى يتم تطبيق مسؤوليات إدارة العلاقات العامة

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	دعم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لبرامج إدارة العلاقات العامة
.٠٠٥	١٣٠.	تطبيق مسؤوليات إدارة العلاقات العامة

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين متغيرين كميين يتضح لنا أنه هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين دعم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لبرامج إدارة العلاقات العامة وتطبيق مسؤوليات إدارة العلاقات العامة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ١٣٠. وعند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ ، وهى قيمة دالة إحصائية .

وبذلك ثبت صحة الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دعم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لبرامج إدارة العلاقات العامة وتطبيق مسؤوليات إدارة العلاقات العامة.

الفرض العاشر: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج العلاقات العامة وفقا لنوع البنك

جدول رقم (١٠)

اختبار T-Test لإثبات الفروق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج العلاقات العامة وفقا لنوع البنك

نوع البنك	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البنك الأهلي	٩٥	٢.٢١٥٨	٣١١٤٠.	١.٦٢٤	١٧٣	.١٠٦
البنك الأهلي المتحد	٨٠	٢.٢٩٠٦	٢.٢٩٠٦	١.٦٣١	١٧٠.٦٦٦	.١٠٥

يتضح من الجدول رقم () والخاص باختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات كلا من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج العلاقات العامة ونوع البنك ، وذلك باستخدام اختبار

T-Test ، وقد بلغت قيمة اختبار T-Test ١.٦٢٤ او ١.٦٣١ ، وبلغ مستوى الدلالة ١.٠٦ و ١.٠٥ . وهي قيم غير دالة إحصائيا .
وبذلك ثبت عدم صحة الفرض القائل بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج العلاقات العامة وفقا لنوع البنك.
الفرض الحادي عشر: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وفقا لنوع البنك

جدول رقم (١١)

اختبار T-Test لإثبات الفروق بين تطبيق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وفقا لنوع البنك.

نوع البنك	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البنك الأهلي	٩٥	٢.٦٤٢١	٥٢٤٢٢.	٢.٥٨٦	١٧٣	٠.١١
البنك الأهلي المتحد	٨٠	٢.٤١٢٥	٦٥.١٠.	٢.٥٣٩	١٥١.١٢١	٠.١٢

يتضح من الجدول رقم () والخاص باختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات كلا من تطبيق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ونوع البنك، وذلك باستخدام اختبار T-Test ، وقد بلغت قيمة اختبار T-Test ٢.٥٨٦ و ٢.٥٣٩ ، وبلغ مستوى الدلالة ٠.١٢ و ٠.١ . وهي قيم دالة إحصائيا .

وبذلك نقبل صحة الفرض القائل بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وفقا لنوع البنك، لصالح البنك الأهلي المصري.
الفرض الثاني عشر: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء البنك من وجهة نظر العاملين وفقا لنوع البنك

جدول رقم (١٢)

اختبار T-Test لإثبات الفروق بين تقييم أداء البنك من وجهة نظر العاملين وفقا لنوع البنك.

نوع البنك	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البنك الأهلي	٩٥	٢.٣٣٦٨	٤٣٧٥٨.	٤.٧١٨	١٧٣	٠.٠٠٠
البنك الأهلي المتحد	٨٠	٢.٦١٢٥	٣١١٢٧.	٤.٨٥٣	١٦٨.٥١١	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٢) والخاص باختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات كلا من تقييم أداء البنك من وجهة نظر العاملين ونوع البنك . ، وذلك باستخدام اختبار T-Test ، وقد بلغت قيمة اختبار T-Test ٤.٧١٨ و ٤.٨٥٣ وبلغ مستوى الدلالة ٠.٠٠ و ٠.٠٠ . وهي قيم دالة إحصائيا لصالح البنك الأهلي المتحد.

وبذلك نقبل صحة الفرض القائل بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء البنك من وجهة نظر العاملين وفقا لنوع البنك لصالح البنك الأهلي المتحد.
الفرض الثالث عشر: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم أداء المنظمة.

جدول رقم (١٣)

معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم أداء المنظمة

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	إستراتيجيات الموارد البشرية	تقييم أداء المنظمة
٠.٠٥	٢٠٩.		

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين متغيرين كمين يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم أداء المنظمة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٢٠٩. وعند مستوى دلالة ٠.٠٥ . وهي قيمة دالة إحصائية .

وبذلك ثبت صحة الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم أداء المنظمة.

الفرض الرابع عشر: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا للنوع المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي، متوسط الدخل الشهري .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا للنوع

جدول رقم (١٤)

اختبار T-Test لإثبات الفروق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا للنوع

النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	١٠٠	٢.٢٧٠٣	٢٦٤٧٦.	١.٠١٥	١٧٣	٠.٣١١
أنثى	٧٥	٢.٢٢٣٠	٣٥٢٠٢.	٩٧٥.	١٣٢.٣٠٩	٠.٣٣١

يتضح من الجدول رقم (١٤) والخاص باختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات كلامن بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة والنوع ، وذلك باستخدام اختبار T-Test ، وقد بلغت قيمة اختبار T-Test ١.٠١٥ و ٩٧٥. وبلغ مستوى الدلالة ٠.٣١١ و ٠.٣٣١. وهي قيم غير دالة إحصائية .

وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا للنوع.

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي.

جدول رقم (١٤) اختبار One Way Anova لقياس دلالة الفروق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي.

البيان	مجموع الدرجات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١١.٥٣٦	٣	٣.٨٤٥	١٤٠.٨٤٠	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	٤.٦٦٩	١٧١	٠.٢٧		
المجموع	١٦.٢٠٥	١٧٤			

يتضح من بيانات الجدول السابق وباستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة "F" ١٤٠.٨٤٠ ، عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ ، وهي قيمة دالة إحصائية.

جدول رقم (١٥)

اختبار Scheffe لدلالة الفروق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

متوسطات الفروق			العدد	
		٢.٠٢٦٦	٩٣	بكالوريوس
	٢.٣٤٠١		٣٣	ماجستير
٢.٥٤٢٤			١٩	دبلوك عالي
٢.٦٥٨٣			٣٠	دكتوراه
٠.٥٥	١.٠٠٠	١.٠٠٠		الدلالة

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام اختبار Scheffe لايضاح مستوى الدلالة لصالح أي مجموعة يتضح أن المجموعة الأعلى تأثراً كانت لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه .. وبذلك نقبل صحة الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.

جدول رقم (١٦)

اختبار One Way Anova لقياس العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.

البيان	مجموع الدرجات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣.٦٦٨	٣	١.٢٢٣	١٦.٦٧٩	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	١٢.٥٣٧	١٧١	٠.٧٣		
المجموع	١٦.٢٠٥	١٧٤			

يتضح من بيانات الجدول السابق وباستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "F" ١٦.٦٧٩، وعند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ وهي قيمة دالة إحصائياً.

جدول رقم (١٧)

اختبار Scheffe لدلالة الفروق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.

متوسطات الفروق			العدد	
٣	٢	١		
		٢.٠٦٧٣	٢٦	١٥ سنة فأكثر
		٢.١٢١٢	٤٧	أقل من ٥ سنوات
	٢.٢٧٦٨		٥٩	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات
٢.٤٦٤٥			٤٣	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة
١.٠٠٠	٠.٨٩	٨٥١		الدلالة

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام اختبار Scheffe لايضاح مستوى الدلالة لصالح أي مجموعة يتضح أن المجموعة الأعلى تأثراً كانت لصالح الفئة العمرية من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة ، حيث أن متوسط الفرق بلغ ٢.٤٦٤٥ ، مما يدل ان تلك المجموعة الأعلى تأثراً إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة ، وبذلك نجد دلالة إحصائية وفرق معنوي لصالح تلك المجموعة. وبذلك نقبل صحة الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة وفقاً لسنوات الخبرة ولصالح الفئة العمرية من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة.

جدول رقم (١٧) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية.

اختبار One Way Anova لقياس العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية.

البيان	مجموع الدرجات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣١٠	٢	١٥٥	١.٦٧٦	١٩٠
داخل المجموعات	١٥.٨٩٥	١٧٢	٠.٩٢		
المجموع	١٦.٢٠٥	١٧٤			

يتضح من بيانات الجدول السابق وباستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية ، حيث بلغت قيمة "F" ١.٦٧٦ عند مستوى دلالة ١٩٠. وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.

جدول رقم (١٨)

اختبار One Way Anova لقياس العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

البيان	مجموع الدرجات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢.٨٥٣	٤	٧١٣	٩.٠٨٣	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	١٣.٣٥٢	١٧٠	٠.٧٩		
المجموع	١٦.٢٠٥	١٧٤			

يتضح من بيانات الجدول السابق وباستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova وجود فروق ذات دلالة إحصائية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي ، حيث بلغت قيمة "F" ٩.٠٨٣ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ ، وهي قيمة دالة إحصائياً.

جدول رقم (١٩)

اختبار Scheffe لدلالة الفروق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

متوسطات الفروق	العدد
----------------	-------

٣	٢	١		
		١.٨٥٦٥	٦	مدير إدارة
	٢.١٣٦٦		٣٦	أخرى تذكر
	٢.٢٥٤٦		٦	نائب مدير إدارة
	٢.٢٥٤٩		١٠٣	موظف
٢.٤٩٦٥			٢٤	رئيس قسم
٣٤٥	٨٩٧.	٢٠٠.		الدلالة

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام اختبار Scheffe لايضاح مستوى الدلالة لصالح أي مجموعة يتضح أن المجموعة الأعلى تأثراً كانت لصالح وظيفة رئيس قسم ، حيث أن متوسط الفرق بلغ ٢.٤٩٦٥ ، مما يدل ان تلك المجموعة الأكثر إدراكاً لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة ، وبذلك نجد دلالة إحصائية و فرق معنوي لصالح تلك المجموعة .

وبذلك نقبل صحة الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً لمستوى الدخل .

اختبار One Way Anova لقياس دلالة الفروق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً لمستوى الدخل .

البيان	مجموع الدرجات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٩.٧٦٥	٣	٣.٢٥٥	٨٦.٤٣٤	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	٦.٤٤٠	١٧١	٠.٣٨		
المجموع	١٦.٢٠٥	١٧٤			

يتضح من بيانات الجدول السابق وباستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova وجود فروق ذات دلالة إحصائية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً لمستوى الدخل، حيث بلغت قيمة "F" ٨٦.٤٣٤ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ .وهي قيمة دالة إحصائياً.

جدول رقم (٢٠)

اختبار Scheffe لدلالة الفروق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً لمستوى الدخل .

العدد	متوسطات الفروق		
	١	٢	
متوسط	٢.٠٦٣٦		١٠٠
ضعيف	٢.١٣٠٦		١٠
عالي		٢.٦٨٨٩	٦٠
غير ذلك		٢.٥٤٤٠	٥
الدلالة	٨٦٦.	٣٣٥	

تشير بيانات الجدول السابق وباستخدام اختبار Scheffe لايضاح مستوى الدلالة لصالح أي مجموعة يتضح أن المجموعة الأعلى تأثراً كانت لصالح فئة مستوى الدخل العالي ، حيث أن متوسط الفرق بلغ ٢.٦٨٨٩ ، مما يدل ان تلك المجموعة الأعلى تأثراً، وبذلك نجد دلالة إحصائية و فرق معنوي لصالح تلك المجموعة.

وبذلك نقبل صحة الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً لمستوى الدخل لصالح مستوى الدخل المرتفع.

❖ مقترحات تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (من وجهة نظر المبحوثين) كي تحقق أفضل النتائج لبرامج إدارة العلاقات العامة

- ١- إدخال أساليب إدارية حديثة أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة إدارة العلاقات العامة
- ٢- إزالة عقبات و معوقات الاندماج و التأثير بين إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات العامة مثل جمود الروتين أو التعصب الإداري أو فرض سلطة إحدى الإدارتين أو ميول الإدارة العليا بالمنظمة إلى إحدى الإدارتين.
- ٣- إعطاء إستراتيجية الإستقطاب و الإختيار و التدريب و التطوير إهتمام أكثر على أرض الواقع لتتناسب مع حاجة المنظمات
- ٤- ضرورة الأخذ في الإعتبار طبيعة كل منظمة و حجم التوظيف فيها ليتناسب معها حجم إدارة الموارد البشرية و إدارة العلاقات العامة من مسؤول واحد أو قطاع كامل أو مكتب متخصص .
- ٥- الإهتمام بإستراتيجية التعويضات و المكافآت و ضرورة تناسب متوسط الدخل الشهري مع تقييم الأداء العام للموظف أو المسؤول و مع عدد سنوات خبرته و مهاراته و مؤهله .

النتائج :-

١- مناقشة نتيجة السؤال الأول :- ما هو تصور البنك الأهلي و البنك الأهلي المتحد المتحد عن مفهوم إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الإدارية التي تقوم بها ما مستوى تطبيقها ؟
أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية في البنك الأهلي كانت مرتفعة بشكل واضح حيث جاءت نسبة إختيار مستوى تطبيق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية من (٦٠ - ١٠٠ %) بنسبة ٦٦.٣ % و هي نسبة كبيرة جدا و واضحة التأثير و نسبة (١٠-٣٠%) كانت ٢.١% فقط ، و جاءت نسبة البنك الأهلي المتحد من (٦٠ - ١٠٠ %) ٥٠% و (إستراتيجية التخطيط و التطوير و تقييم الأداء و التعويضات) وسط حسابي متوسط ، و يظهر من هذه النتائج بأن مستوى تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية في البنك الأهلي و البنك الأهلي المتحد كانت بجميع مجالاتها كانت ما بين المرتفعة بدرجة عالية و بين المتوسطة، و هو الأمر الذي يعكس حرص إدارات هذه المؤسسة على الموارد البشرية كواحدة من أهم المتغيرات التي تؤثر في إدارة أعمال المؤسسة و حسن تحقيق أهدافها .

٢- مناقشة نتيجة السؤال الثاني :- ما هو تصور البنك الأهلي و البنك الأهلي المتحد عن مفهوم

إدارة العلاقات العامة والمسؤولية الإدارية التي تقوم بها وما مستوى تطبيقها ؟
أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة العلاقات العامة في البنك الأهلي كانت مرتفعة بشكل واضح حيث جاءت نسبة إختيار مستوى تطبيق مسؤوليات إدارة العلاقات العامة من (٦٠ - ١٠٠ %) بنسبة ٦٩.٥% و هي نسبة كبيرة جدا و واضحة التأثير و نسبة (١٠-٣٠%) كانت ٧.٤% فقط ، و جاءت نسبة البنك الأهلي المتحد من (٦٠ - ١٠٠ %) ٧٥.٨% في حين كان إختيار نسبة التأثير من (١٠-٣٠%) كان ٥.٠ فقط ، و هذا يدل على التأييد و

الموافقة الشديدة على تطبيق مسؤوليات إدارة العلاقات العامة فى البنكين و على مستوى فهم مسؤولياتهم الإدارية و تنفيذها ، كما جاء الاتجاه العام لتصور المنظمة لدور إدارة العلاقات العامة إتجاه قوى ، و هو الأمر الذى يعكس حرص إدارات هذه المؤسسة على تحسين صورتها و تعاملها مع العملاء و كسب ثقتهم و تأييدهم الدائم ، الأمر الذى ينعكس على سير أعمال المؤسسة و حسن إدارتها و تحقيق أهدافها .

٣- مناقشة نتيجة السؤال الثالث:- ما دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التعويض ، استراتيجية التدريب والتطوير ، الاستقطاب و الاختيار ، تقييم الأداء ، التعويض) فى دعم برامج العلاقات العامة ؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة الموارد البشرية على العلاقات العامة ، حيث أظهرت نتائج تأثير إستراتيجية تحليل الوظائف على دعم برامج إدارة العلاقات العامة باتجاه قوى أعلاهم نسبة (تقوم المنظمة بوضع برامج إعداد و توجيه للتعين الجدد بنسبة ٧٣.٧ ، و تقوم المنظمة ببتعيين أصحاب الخبرات و المهارات العالية و تضع لهما برامج التدريب و التطوير مستقبلاً بنسبة ٧٢.٦) و تعزو الباحثة هذه النتائج فيما يتعلق باستراتيجية الاستقطاب و الاختيار التى جاءت فى المرتبة الأولى إلى أن إدارات الموارد البشرية فى البنكين تحرص على استقطاب الموظفين الذين يمتلكون المهارات و الخبرات - أما فيما يتعلق باستراتيجية التعويضات تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارات الموارد البشرية فى البنك تدرس معدلات التعويضات السائدة فى سوق العمل ، كما تتبنى هذه الإدارات استراتيجية التعويضات المالية المباشرة للموظفين .

٤- مناقشة نتيجة السؤال الرابع :- ما هى العلاقة و الأثر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و بين إدارة العلاقات العامة

هناك علاقة و تأثير بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة على تنفيذ برامج إدارات العلاقات العامة و يظهر هذا من خلال عناصر تنفيذ برامجها حيث يمثل فى المرتبة الأولى تعمل المنظمة بشعار إرضاء العملاء مسؤلية الجميع بنسبة ٨٤% ، يليها فى المرتبة الثانية كلاً من تضع المنظمة تحقيق حاجات العملاء فى قمة أهدافها ، و هناك مزايا يتوقع أن تعود على المنظمة من تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على برامج العلاقات العامة و ذلك بنسب متساوية ٨١.٧%

٥- مناقشة نتيجة السؤال الخامس :- ما هو تقييم المبحوثين لأداء كلاً من البنكين فى ضوء العمل بإدارتى العلاقات العامة و الموارد البشرية ؟

جاء إتجاه تقييم المبحوثين لأداء كلا البنكين إتجاه قوى حيث جاءت فى المرتبة الأولى تهتم المنظمة بالقياس المستمر لكفاءة أدائها بنسبة ٦٦.٣% ، و يليها فى المرتبة الثانية كلاً من استطاعت المنظمة أن تقدم لعملائها أعلى مستوى من الخدمة و الكفاءة ، و تحرص المنظمة على اتباع نظام عمل يحقق أهدافها بفعالية ، و تسعى المنظمة لتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، تسعى المنظمة لدعم برامج إدارة العلاقات العامة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتعددة و تساوت نسبتهم ٥٦.٢% ، و معنى ذلك وضوح تأثير العمل بالإدارتين وتحسين الأداء للعاملين و للمنظمة بشكل عام ، فكلما كان التأثير و الدعم من قبل إدارة الموارد البشرية على برامج إدارة العلاقات العامة فعال و ملحوظ كان له التأثير العظيم على المنظمة ككل بشكل عام و على تحقيق أهدافها و تميزها و قدرها التنافسية .

٦- مناقشة نتيجة السؤال السادس :- ما مقترحات تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كى تحقق أفضل النتائج لبرامج إدارة العلاقات العامة ؟

أضاف المبحوثين العديد من الإقتراحات التي من شأنها تفعيل دور إدارة الموارد البشرية و تحقيق أقصى إستفادة من إستراتيجيتها فى تنفيذ و دعم برامج إدارة العلاقات العامة كما أضافوا العديد من المعوقات التي إن تم السيطرة عليها كان له التأثير الإيجابي الواضح فى التطوير .

٧- مناقشة نتيجة السؤال السابع :- أى من البنكين الأهلى و الأهلى المتحد أكثرهم تأثير لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم برامج العلاقات العامة

الوسط الحسابى للبنك الأهلى كان ٢.٢١٥٨ ، و الوسط الحسابى للبنك الأهلى المتحد ٢.٢٩٠٦ ، وقد بلغت قيمة اختبار Test-T ١.٦٢٤ و ١.٦٣١ ، وبلغ مستوى الدلالة ١.٠٦ و ١.٠٥ . وهي قيم غير دالة إحصائياً أى لا يختلف التأثير لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج العلاقات العامة و وفقاً لنوع البنك ، و هذا يدل على أن معيار التأثير هنا لا يختلف باختلاف المنظمة تحديداً فى حالة ثبوت ووضوح تأثير كلاً من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة العلاقات العامة ولكن معيار التأثير يحدث فى حالة كان تفعيل دور إحدى الإدارتين فى بنك أكثر من الآخر فبالنظر إلى نتائج الاختبار .

٨- هناك تأثير لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للنوع بلغت قيمة اختبار Test-T ١.٠١٥ و ٩٧٥ . وبلغ مستوى الدلالة ٣.١١ و ٣.٣١ . وهي قيم غير دالة إحصائياً ، وبذلك لا يوجد تأثير بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للنوع . وهذا يؤكد لأن النوع ليس معيار للاختلاف أو التأثير .

و تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة "F" ١٤٠.٨٤٠ ، عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ ، وهي قيمة دالة إحصائياً . يتضح أن المجموعة الأعلى تأثراً كانت لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه ويتضح هنا أهمية المؤهل العلمى فى الارتقاء الوظيفى و التطور و التأثير بالإدارتين و بالمنظمة ككل فهو معيار إختيار توظيف و تقييم هام جداً .

و يوجد تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة و وفقاً لعدد سنوات الخبرة ، لايضاح مستوى الدلالة لصالح أي مجموعة يتضح أن المجموعة الأعلى تأثراً كانت لصالح الفئة العمرية من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة ، حيث أن متوسط الفرق بلغ ٢.٤٦٤٥ ، مما يدل ان تلك المجموعة الأعلى تأثراً إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة ، وبذلك نجد دلالة إحصائية و فرق معنوي لصالح تلك المجموعة . و هنا يتضح لنا أهمية عامل الخبرة فى المهارة الوظيفية و التقييم العالى و تطوير الأداء و التأثير .

و هناك تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية ، حيث بلغت قيمة "F" ١.٦٧٦ عند مستوى دلالة ١.٩٠ . وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، وبذلك لا يثبت تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية، و ربما السبب يعود فى ذلك إلى أن من رأى المبحوثين أن الدورات التدريبية ليست عامل تميز أو خبرة و لكن عامل التفوق و التميز هنا بالمؤهل و الخبرة و الموقع الوظيفى ، مقارنة بسنوات الخبرة الطويلة مع الدورات التدريبية كان لسنوات الخبرة و العناصر الديموغرافية التأثير الأكبر من عدد الدورات التدريبية من رأى المبحوثين . و ربما لان الدورات التدريبية لا تمنحها الإدارة الاهتمام الكافى و تنقل مهارات موظفيها قبل البدء فى العمل و اثناء العمل فلم يستشعر المبحوثين بأهمية لها فى التأثير .

يوجد تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفى . حيث بلغت قيمة "F" ٩.٠٨٣ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ ، وهي قيمة دالة إحصائياً . أى هناك تأثير وفقاً للمسمى الوظيفى ، أى المجموعة الأعلى تأثراً كانت لصالح وظيفة رئيس قسم ، حيث أن متوسط الفرق بلغ ٢.٤٩٦٥ ، مما يدل ان تلك المجموعة الأكثر إدراكاً لإستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة ، وبذلك نجد دلالة إحصائية وفرق معنوي لصالح تلك المجموعة. الموقع الوظيفي بمثابة دليل على خبرة مسبقة و موقع وظيفي يعبر عن مكانة المسؤول و تأثيره .

هناك تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة عينة الدراسة وفقاً لمستوى الدخل، يتضح أن المجموعة الأعلى تأثراً كانت لصالح فئة مستوى الدخل العالي ، حيث أن متوسط الفرق بلغ ٢.٦٨٨٩ ، مما يدل ان تلك المجموعة الأعلى تأثراً، وبذلك نجد دلالة إحصائية وفرق معنوي لصالح تلك المجموعة. فكلما زاد الدخل زاد التقدير المعنوي و المادى و التحفيزى و كان له عظيم الأثر فى نفس المسؤول أو الموظف و بمثابة عامل هام من عوامل التشجيع و التحفيز له ، حيث تعمل المكافآت و الحوافز و المنافع الأخرى المادية و المعنوية على تشجيع الأفراد العاملين وحثهم لاداء و انجاز افضل الاعمال .

و توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري والميداني ، ويمكن توضيحها من خلال الآتي :-

١. إدارة الموارد البشرية تعد من المداخل الإدارية الحديثة و الهامة و التى يمكن تطبيقها في جميع القطاعات و الصناعات على اختلاف انواعها لان ادارة الموارد البشرية تستخدم كمدخلًا لتحسين الأداء و تطويره بشكل مستمر .
٢. مدراء إدارة الموارد البشرية مسؤولين و لهم دور حيوى في تنفيذ برامج إدارة العلاقات العامة في منظمات ، لذلك من الضروري صياغة الإستراتيجيات و السياسات لزيادة الميزة التنافسية
٣. يعد الأفراد العاملين عنصراً حيوياً و مهماً من عناصر إدارة العلاقات العامة بل ان نجاح او فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد إلى حد كبير على المورد البشري و هذا ماتؤكدده اغلب الدراسات و التوجهات المعاصرة و يتضح ذلك من خلال نظرة الإدارة الحديثة الى هذا المورد يعده رأس مال فكري.
٤. أفرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين جميع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف و التعويض و التدريب و التطوير و إدارة العلاقات العامة . وهذا يوضح لنا الدور المهم الذي تلعبه هذه الإستراتيجيات في تحقيق العلاقات العامة و دعم و تنفيذ برامجها .

ثانياً : المقترحات و التوصيات :-

اهم المقترحات التي اسفرت عنها الدراسة واستناداً الى نتائج تحليل الدراسة والاستنتاجات التي تم التوصل اليها نوصي بما ياتي :-

- ١- تعزيز وعي جميع المدراء في المنظمة بما فيهم مدراء إدارة العلاقات العامة بأهمية المورد البشري و ضرورة إستثماره بإعتباره رأس المال الفكري للمنظمات ، و الاهتمام بافكاره و آراءه و مقترحاته .
٢. ضرورة الحرص على تعزيز المستوى الرفيع الذى أظهرته نتائج الدراسة و المتعلق بمستوى تطبيق العلاقات العامة فى فروع البنك الأهلى و البنك الأهلى المتحد و التوعية بأهمية إدارة العلاقات العامة نظراً لما لهذا الأمر من انعكاسات إيجابية على أداء هذه الشركات .
- ٣- ضرورة حرص إدارات البنك الأهلى و البنك الأهلى المتحد على المستوى الرفيع الذى أظهرته نتائج الدراسة لكل من إستراتيجيات الموارد البشرية بمجالاتها (إستراتيجية تحليل الوظائف ، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية ، وإستراتيجية التدريب و التطوير، إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار ، إستراتيجية تقييم الأداء ، إستراتيجية التعويضات) ، تعزيز وعي جميع المدراء بفوائد تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، و تطويرها و إعطائها بعداً إستراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية و المنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم و المتواصل و وذلك من خلال تفعيل دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، و تدريب العاملين على هذه الإستراتيجيات .

- ٤- ضرورة إجراء عدة تغييرات في المنظمات مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي ، العمل بفلسفة التحسين المستمر ، تغير الثقافة التنظيمية ، تطوير القيادات الابداعية ، وهذا كله يتطلب وجود تدريب وتطوير مستمر وناجح ومنسجم مع اهداف العلاقات العامة
- ٥- العمل على وضع إستراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل .و تراعي مسألة توفير الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتنسجم مع إستراتيجية المنظمة .
- ٦- ضرورة سعي الإدارات العليا لتوفير مناخ عمل يتصف بروح التعاون والإبداع و السعى للتطوير و إدخال أساليب إدارية حديثة مبتكرة و تحفيز و تنمية العاملين بإدارتها .
- ٧- إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة إلى دورات تدريبية مكثفة متخصصة فى أسلوب الإدارة الإستراتيجية و بالتالى لابد من استقطاب خبراء فى مجال الإدارة الإستراتيجية .
- ٨- إيفاد عدد من المدراء إلى بعض الدول المتقدمة التى نجحت منظماتها فى تحقيق تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى دعم برامج إدارة العلاقات العامة و بذلك كي يتعرفوا على أسلوب الممارسة العملية
- ٩- قيام المدراء الإستراتيجيين فى المنظمات بعقد لقاءات دورية مع الرؤوسين لتعريفهم بأهمية و دواعى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى منظماتهم ، و ذلك لكسب تأييدهم لإنجاح هذا التطبيق .
- ١٠- إنشاء مكاتب إستشارية خارجية لتكون مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و توفير المعلومات الهامة للمدراء فى الوقت المناسب كى يتمكنوا من تنفيذ و إدارة إستراتيجيات منظماتهم على أفضل وجه .

بعض التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية :-

- ١- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات و الأبحاث حول متغيرات الدراسة و علاقاتها بمتغيرات أخرى لم يتم بحثها من قبل .
- ٢- تطبيق الدراسة على مجتمعات و قطاعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالى خاصة فى قطاع التعليم العالى و قطاع الأعمال الحكومى .
- ٣- إجراء دراسة عن التطوير المستمر وأثره فى تنمية وتطوير أداء إدارة العلاقات العامة .
- ٤- توصي المنظمات عينه الدراسة بضرورة إجراء دراسات تطويرية مقترحة عن أنظمتها التعويضية بشكل مستمر و رفعها للجهات ذات العلاقة بهدف جذب الأفراد الماهرين الى المنظمة والحفاظ عليهم وإبقاءهم منتجين ، خاصة أن أحد المبادئ المهمة فى إدارة العلاقات الهامة هي تقدير ومكافأة الأفراد معنوياً و مادياً و إحترامهم .
- ٥-مراجعة الإستراتيجيات التى أظهرت عدم وجود تأثير أو وجود تأثير ضعيف لاستراتيجيات الموارد البشرية فى العلاقات العامة : و ذلك من خلال مراجعة و تقييم هذه الإستراتيجيات و محاولة تحديد أوجه الخلل فى تطبيق هذه الاستراتيجيات فى فروع البنك .

١ . قائمة المراجع و المصادر :-

المراجع العربية الغير المنشورة :

- ١ العنود ناصر الرشيد : تقييم فعالية العلاقات العامة فى البنوك الكويتية و تأثيرها على العملاء ، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة القاهرة . كلية الاعلام . ٢٠٢٠)
- ٢ . خولة عبد الحميد محمد ، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. دراسة تطبيقية فى معمل اسمنت السدة (جامعة القاهرة ، كلية الاعلام ، ٢٠١٢)

٣. سارة يحيى على عيسى . دراسة و تحليل فعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى توليد الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، ٢٠١٣) .
 ٤. سوما على سلطين (الإدارة الإستراتيجية و أثرها فى رفع أداء منظمات الأعمال) دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية فى الساحل السورى " رسالة ماجستير (جامعة اثشرين - كلية الإقتصاد ، ٢٠٠٦)
 ٥. محمد جواد زين الدين المشهدانى : العلاقات العامة و دورها فى تحقيق أهداف المؤسسة ، دراسة ميدانية لأقسام العلاقات العامة فى جامعتى المستنصرية و العراقية ، رسالة دكتوراة غير منشورة (الجامعة العراقية - كلية الإعلام ، سنة ٢٠٢٠)
 ٦. محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها فى إنجاز إستراتيجية المنظمة صفحة ٤٥،٢٠١٧
 ٧. نوال سعدى ، واقع التخطيط فى الموارد البشرية و علاقته ببنى نسق الإدارة بالجودة الشاملة (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة ألفو 2016 (Alfon)
 ٨. يوسف عيسى الصابرى ، أهم الأساليب المتبعة فى تقويم كفاءة الموظفين فى الأجهزة الحكومية فى الإمارات العربية المتحدة مع إشارات لبعض الدول الأخرى ، موضوعات فى الإدارة العامة " أبو ظبى : معهد التنمية الإدارية " ٢٠٠٢ ص ٣٨٠
- المراجع العربية المنشورة :**

١-محمد فالح الحنيطى ، " اتجاهات الموظفين فى الأجهزة الحكومية فى الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء : دراسة ميدانية تحليلية " ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، المجلد ٣٠ ، العدد ١ ، كانون الثانى ٢٠٠٣ ، ص ١٤٧

الكتب العربية :

١. أمين ساعتى ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي القاهرة: مصر، ١٩٩٨
٢. جلال ، محمد نعمان ، الاستراتيجىة والدبلوماسية والبروتوكول بين الاسلام والمجتمع الحديث ، ٢٠٠٤ ، ط١ ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان .ص١١٦
٣. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٤ ص٢٩
٤. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجى، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ٢٠٠٢، ص١٨
٥. علاء ناطورية . ديفيد هاريسون (الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجى) ، ٢٠١٢، دار زهران
٦. علي العجوة / الأسس العلمية للعلاقات العامة / عالم الكتب/ القاهرة / ٢٠٠٠م/ ص١٧
٧. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٤ ، صفحة ٦٣

الكتب الأجنبية المنشورة :

- 1-Arthur A Thompson and A.J Strickland (Strategic Management) concepts and cases .13 th edition.
- 2- Henry Mintzberg , Bruce Ahlstrand and Josebh lambel ,strategy bits back ,2005.13pg.
- 3-Glueck William , Policy and Strategic Management Paperback Import, May1,1984
- 4-Michael Armstrong , Human resources management practice 2009:115pg
- 5-Vila, J.I. Canales (Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment over Times?) The Case of RACC, UNIVERSITY OF GLASgow,June 2008 ,p273-290.2008