الجمهورية العربية السورية

الجامعة السورية الخاصة

كلية إدارة الأعمال

قسم الموارد البشرية

تقييم اتجاهات العاملين نحو سياسات الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية

(دراسة ميدانية في الجامعة السورية الخاصة)

مشروع تخرج لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

Evaluation of employee attitudes towards human resource policies in educational institutions

Field study at the Syrian Private University

إعداد:

فراس الشلبي محمد خلوف

إشراف الدكتور:

فداء ناصر

العام الدراسي2018/2017

شكر:

إلى أساتذتنا الكرام .....

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارةً تنيرُ لنا طريق العلم والنجاح.

من الصعب أن نكتب بما يليق بكم ومهما كتبنا نظن لن نوفيكم حقكم.

ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان لأستاذنا ومشرفنا الدكتور الفاضل فداء ناصر على كل ما بذلهُ من جهود علميّة حتى أنهينا هذا البحث على أتم وجه و بأحسنِ صورة.

كما نتقدم بجزيلِ الشكرِ والعرفان لأساتذتنا في الجامعة السوريَّة الخاصّة، إلى كل من كان لنا مسيرة للعلم والمعرفة واليد المعطاة.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجمل العبارات في العلم.

ونخُص بالشكر:

- الأستاذ الدكتور باسيل الخوري.
- الدكتور بسام التزه.
- الدكتور منير عباس.
- الدكتور حسن حجازي.
- الدكتور طاهر حسن.
- الدكتور عصام حيدر.
- الدكتور عامر لطفي رحمه الله.

على ما قدّموه لنا خلال سنوات الدراسة

إهداء

أبي الحبيب...

إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة..

إلى من علمني أن اتحدى المستحيل...

إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود..

إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به...

إليكَ يامن أفديك بروحي..

إليكَ يامن أحمل اسمك بكل فخر..

أدعو الله عز وجل أن يبقيكَ ذخراً لنا

وأن يحفظك ويطيل في عمرك.

أمي الحبيبة...

إلى من ربتني وأنارت دربي بالدعوات

إلى النور الذي يضيء حياتي

إلى ملاكي في الحياة

إلى النبع الذي أرتوي منه حباً وحناناً

إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة

لن أوفيك حقك مهما فعلت طول الحياة

أسأل الله أن يحفظك ويطيل في عمرك

إخوتي وأخواتي...

إلى عزوتي وقدوتي في الحياة

إلى مصدر سعادتي

إلى من هم مكامن القوة في نفسي

الذين لم يتأنوا يوماً عن الوقوف بجانبي

أسأل الله أن يحفظكم لي

أصدقائي...

إلى مفاتيح السعادة والوفاء أصدقائي

الذين كانوا لي معنى الصداقة والفرح والسند في الحياة الجامعية

ملخص البحث:

هَدفت الدراسة إلى تقييم اتجاهات العاملين نحو سياسات الموارد البشريَّة في الجامعة السوريَّة الخاصّة وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة عبر توزيع 40 استبيان على العاملين في الجامعة السوريَّة ومقراتها المؤقتة في دمشق وذلك خلال العام 2018/2017 وقد أظهرت **نتائج** الدراسة ما يلي:

1. لا يشعر العاملون بأن سياسة الاستقطاب والتعيين تعتمد على الموضوعية وعدم التحيّز.
2. يشعر العاملون في الجامعة بأن سياسات الأجور والحوافز تتناسب مع توقعات العاملين وتتماشى مع سياسات المنافسين من الجامعات الخاصّة، وأن توجهات العاملين نحو سياسة الأجور والحوافز ونظام التعويضات في الجامعة فعّالة.
3. لا يشعر العاملون في الجامعة بأن سياسة تقويم الأداء المتبعة عادلة ومنصفة وتعتمد على الكفاءة والفعالية وبالتالي سياسة تقويم الأداء غير فعّالة.
4. يشعر العاملون في الجامعة بأن سياسة التطوير والتدريب واقعية وتعتمد على استراتيجية العمل في الجامعة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- التأكيد على اتباع إجراءات موضوعية في اختيار العاملين وتوظيفهم.

2- ضرورة اتباع مديرية الموارد البشريَّة في الجامعة سياسات أجور وحوافز تتناسب مع توقعات العاملين وتتماشى مع سياسات المنافسين من الجامعات الخاصّة.

3- ضرورة اتباع مديرية الموارد البشرية في الجامعة سياسة تطوير وتدريب واقعية وفعالة وتعتمد على استراتيجية العمل في الجامعة.

4- ضرورة قيام مديرية الموارد البشرية في الجامعة بالمحافظة على سياسة تقويم الأداء المتبعة وتطويرها.

Abstract

The study aimed to assess the attitudes of workers towards HR policies at the Syrian Private University. The researcher used the analytic descriptive method, The questionnaire was used as a tool for study by distributing 40 questionnaires on the employees of the Syrian University and its temporary headquarters in Damascus during the period 2017/2018.

The results of the study include:

1. Employees not feel that the policy of polarization and recruitment depends on objectivity and impartiality, and this indicates that the university cares about these policies in general.
2. University employees do feel that wage and incentive policies are commensurate with employees' expectations and are in line with the policies of competitors from private universities, and that attitudes towards wage policy, incentives and compensation are ineffective.
3. University employees not feel that the fair performance evaluation policy is fair and equitable and depends on efficiency and effectiveness and that effective performance evaluation policy.
4. University employees do feel that the policy of development and training is realistic and depends on the strategy of work at the university.

The study recommended the following:

1- Emphasize the adoption of objective procedures in the selection and employment of employees.

2- the need to follow the Directorate of Human Resources at the University of wage policies and incentives commensurate with the expectations of employees and in line with the policies of competitors from private universities.

3- the need to follow the Directorate of Human Resources at the University policy of development and training realistic and effective and depends on the strategy of work at the university.

4- The need for the Directorate of Human Resources at the University to maintain the policy of evaluating the performance and development.

فهرس المحتويات

	رقم الصفحة
الشكر	1
الإهداء	2
ملخص البحث باللغة العربية	3
ملخص البحث باللغة الإنكليزية	4
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	9
مقدمة	9
مشكلة الدراسة	10
فرضيات الدراسة	10
أهمية الدراسة	11
أهداف الدراسة	11
منهجية الدراسة	12
حدود الدراسة	12
مصطلحات الدراسة	13
الدراسات السابقة	13
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية	21
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية	22
مفهوم إدارة الموارد البشرية	22
أهمية إدارة الموارد البشرية	25
العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطورها	28
المبحث الثاني: وظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية	30
أولاً: سياسة استقطاب الموارد البشرية واختيارها	32
ثانياً: سياسة التعويضات والأجور	35
ثالثاً: سياسة تقويم الأداء	36
رابعاً: سياسة التطوير والتدريب	38
الفصل الثالث: الدراسة العملية	41
أولاً: مجتمع وعينة البحث	42
لمحة عن الجامعة السورية الخاصة	42
ثانياً: متغيرات البحث	45
ثالثاً: الأساليب الإحصائية المتبعة	46

رابعاً: ثبات الأداة	**47**
خامساً: تحليل خصائص عينة الدراسة.	**48**
سادساً: الإحصاءات الوصفية	**53**
التحليل الوصفي لمحور الاستقطاب والتعيين	**54**
التحليل الوصفي لمحور الحوافز والأجور	**55**
التحليل الوصفي لمحور تقويم الأداء	**56**
التحليل الوصفي لمحور التطوير والتدريب	**57**
اختبار الفرضية الأولى	**58**
اختبار الفرضية الثانية	**59**
اختبار الفرضية الثالثة	**60**
اختبار الفرضية الرابعة	**61**
النتائج والتوصيات	**62**
1- النتائج	**62**
2- التوصيات	**63**
المراجع	**63**

قائمة الجداول:

رقم الجدول		رقم الصفحة
1	استخدام مقياس ليكرت كأداة لقياس أجوبة المشاركين	46
2	نتائج اختبار Cronbach's Alpha	47
3	عينة البحث حسب الجنس	48
4	توزيع عينة البحث حسب العمر	49
5	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	50
6	توزيع العينة حسب الخبرة	51
7	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	52
8	الأهمية النسبية للموافقات	53
9	التحليل الوصفي لمحور الاستقطاب والتعيين	54
10	التحليل الوصفي لمحور الحوافز والأجور	55
11	التحليل الوصفي لمحور تقويم الأداء	56
12	التحليل الوصفي لمحور التطوير والتدريب	57
13	اختبار الفرضية الأولى	58
14	اختبار الفرضية الثانية	59
15	اختبار الفرضية الثالثة	60
16	اختبار الفرضية الرابعة	61

قائمة الأشكال:

رقم الشكل		رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغيرات	45
2	عينة البحث حسب الجنس	49
3	توزيع عينة البحث حسب العمر	50
4	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	51
5	توزيع العينة حسب الخبرة	52

1- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1: المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت خاصّة أو عامّة تحديات كبيرة نتيجة للتغيّرات التكنولوجية والعلمية والاقتصادية والسياسية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليديّة بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، ولأن العنصر البشري أثمن أصول تلك المنظمات باعتباره نقطة الارتكاز في إدارة بقية الأصول ووسيلة للوصول للأهداف والغايات الموضوعة كان لا بُدَّ من التركيز على دور الأفراد العاملين لديها لتوجيه طاقاتهم واستغلالها بالشكل الأمثل.

وتُعدّ الجامعة السوريَّة الخاصّة من أكبر الجامعات الخاصّة في سوريا وهي كأي منظمة لديها أهداف وغايات منشودة تسعى لتحقيقها ولديها الوسائل لذلك ونظراً لأهمية قطاع التعليم الجامعي كونه يرفد المجتمع بالكفاءات العلميّة في شتى المجالات بشكل مستمر، فإن الأفراد العاملين في الجامعة سواء كانوا إداريين أم أعضاء هيئة تدريسية من مكونات الجامعة الأساسية لأنهم يقومون بتحقيق الأهداف الموضوعة.

وفي هذا السياق فإنه من المهم تتبع عمل هؤلاء العاملين ووضع برامج لتطوير عملهم دائماً بما يواكب التطورات العالمية الحاصلة.

ولأنهم أفراد فإن لديهم توجهات وسلوكيات ودوافع وحاجات لذلك كان من الهام دراسة وتحليل توجهاتهم وتقييمها في ظل السياسات الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشريَّة في الجامعة لمعرفة مواطن القوة والضعف لهذه السياسيات وإعادة توجيهها وصياغتها بما يحقق الاستفادة المثلى من الموارد البشريَّة لضمان احتفاظ الجامعة بهم ولتوليد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء لدى مواردها البشريَّة.

1-2: مشكلة الدراسة:

في إطار الصعوبات والتحديات التي تعانيها اغلب المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات الخاصّة بشكل خاص نحو تطبيق مختلف السياسات والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشريَّة.

ولتفادي أغلب تلك المشكلات فإن إدارة الموارد البشريَّة تتخذ سياسات خاصّة بها تحدد الملامح الخاصّة بالمنظمة والثقافة العامة إلى جانب معتقدات وتوقعات العاملين.

وتكون هذه السياسات على شكل ممارسات خاصّة بالمنظمة تتمحور حول الأدوار الرئيسة للموارد البشريَّة (الاستقطاب والتعيين-نظام التعويضات والحوافز - تقييم الأداء-التطوير والتدريب....الخ)

وبالتالي فإن العاملين في المنظمة تتكون لديهم ردة فعل واتجاهات إما إيجابيّة أو سلبيّة.

لذا جاءت هذه الدراسة لتحاول أن تجيب إشكاليّة البحث التي تتمثل بالسؤال الآتي:

ماهي اتجاهات العاملين نحو سياسات إدارة الموارد البشريَّة في الجامعة السوريَّة الخاصّة؟

1-3: فرضيات الدراسة:

1-3-1: الفرضية الأولى:

يشعر العاملون بأن سياسة الاستقطاب والتعيين تعتمد على الموضوعيَّة وعدم التحيّز.

1-3-2: الفرضية الثانية:

يشعر العاملون في الجامعة بأن سياسات الأجور والحوافز تتناسب مع توقعات العاملين وتتماشى مع سياسات المنافسين من الجامعات الخاصّة.

1-3-3: الفرضية الثالثة:

يشعر العاملون في الجامعة بأن سياسة تقويم الأداء المتبعة عادلة ومنصفة وتعتمد على الكفاءة والفعالية

1-3-4: الفرضية الرابعة:

يشعر العاملون في الجامعة بأن سياسة التطوير والتدريب واقعية وتعتمد على استراتيجية العمل في الجامعة

1-4: أهميّة الدراسة:

تكمن أهميّة الدّراسة من جانبين:

1-4-1: الأهميّة العمليّة:

- التعرف على اتجاهات العاملين نحو سياسات إدارة الموارد البشريَّة في الجامعة السوريَّة الخاصّة.
- توفير معلومات يمكن أن تستفيد منها عدّة جهات (إدارة الموارد البشريَّة-وزارة التعليم العالي-وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل-وأصحاب القرار المعنيين)

1-4-2: الأهميّة العلميّة:

- تقديم توصيات للمهتمين والباحثين في هذا المجال وتمكينهم من التعرّف على واقع الاتجاهات والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشريَّة وتحليل الأسباب والعوامل المؤدية لتلك السياسات.
- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به المدراء العاملون في المؤسسات التعليمية العامّة والخاصّة على حدٍ سواء ومساعدتهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من أجل صياغة وتطبيق أمثل لسياسات الموارد البشريَّة.

1-5: أهداف الدراسة:

1- تحديد خصائص سياسات إدارة الموارد البشريَّة في الجامعة السوريَّة الخاصّة.

2- تحليل أثر سياسات إدارة الموارد البشريَّة المطبقة على العاملين في الجامعة من حيث (الاستقطاب والتعيين - تقييم الأداء - نظام الحوافز والتعويضات- التدريب والتطوير المهني)

3- تقديم بعض المقترحات ذات الفائدة التي من شأنها أن تعزز الاتجاهات الإيجابية نحو سياسات إدارة الموارد البشريَّة.

1-6: منهجية الدراسة:

يعبر منهج البحث عن الخطوات التي يتبعها البحث لتحقيق أهدافه لذا فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في محاولة تقييم اتجاهات العاملين نحو سياسات إدارة الموارد البشريَّة ولتحقيق ذلك فقد تم اتباع الخطوات المنهجية التالية:

1. فيما يتعلق بالدراسة النظرية فقد اعتمدَ البحث على الخطوات الآتية:

أ. تحديد مشكلة البحث من خلال الاطلاع على ما قدمته الدّراسات السَّابقة المرتبطة بموضوع البحث وواقع بيئة الأعمال في مجتمع البحث.

ب. تحديد الإطار النظري للبحث اتساقاً مع مشكلة البحث وأهدافه وفروضه بعد الاطلاع على ما كُتب في هذا المجال في الأدبيات العالمية واستعراض الواقع العملي لبيئة الأعمال في سورية.

2. تضمنت الدراسة العمليّة القيام بما يلي:

أ. تحديد فروض البحث التي تعتبر حلول مقدمة للمشكلة والتي تحدد العلاقة بين متغيّرات البحث.

ب. تحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها.

ج. الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات المجيبين حيث تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على المراجع والاستعانة بالدّراسات السَّابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

د. التحقّق من الفروض من خلال القيام بالاختبارات والتحليلات اللازمة وصولاً للنتائج وتحليلها.

1-7: حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين في الجامعة السوريَّة الخاصّة في مقرات كلياتها المؤقتة بمدينة دمشق.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017-2018 في الفترة الممتدة ما بين 2018/3/1 وحتى 2018/5/25.

- **الحدود البشريَّة:** اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة السوريَّة الخاصّة ، لم يكن هناك استجابة عالية من المجيبين أثناء توزيع الاستبانة ، وتحفظت إدارة الموارد البشريَّة في الجامعة بتزويدنا بالمعلومات عن عدد العاملين الكلي في الجامعة.

1-8: مصطلحات الدراسة:

سياسات إدارة الموارد البشريَّة: "القواعد العامة التي تحكم التفكير والتصرفات في الظروف المتشابهة والمتكررة، التي تحدث أثناء تنفيذ الخطط الموضوعية في مجالات إدارة الموارد البشريَّة"[1].

1-9: الدّراسات السَّابقة

نظراً لأهمية الدّراسات السَّابقة المتمثلة في إثراء الجانب النظري بالمعلومات، والاستفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة الدراسة الحالية، فقد تم إدراج مجموعة من الدّراسات السَّابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم.

1-9-1: الدراسات السابقة باللغة العربية:

1- دراسة (الرسول وكاظم، 2009)، بعنوان تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشريَّة في رئاسة القادسية

هَدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشريَّة في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشريَّة لأدواتها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشريَّة في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين و العاملين عن أداء إدارة الموارد البشريَّة وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، إذ تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عيّنة عشوائية و استخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائيّة لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصّة بقسم الموارد البشريَّة و إلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإداريّة و القانونية. وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة موارد

[1] هاشم، عبد العزيز (2005) إدارة وتخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 65، ص580.

البشريَّة بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف متمثلة بـ (تخطيط الموارد البشريَّة، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً إيجابياً.

2- دراسة (الغامدي 2009)، بعنوان "مستوى فعاليّة إدارة الموارد البشريَّة في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين).

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدّة أهداف أبرزها:

1. التعرّف على مستوى فعاليّة إدارة الموارد البشريَّة في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرّف على نقاط القوة والضعف في مجالات، ووظائف إدارة الموارد البشريَّة في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية المتمثلة في التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء، والحوافز، والمكافآت، والتعويضات للموارد البشريَّة.
3. التعرّف على أبرز المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشريَّة في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للوقوف على المستوى العام لفعالية إدارة الموارد البشريَّة في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

توصّلت هذه الدّراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

1. مجال التخطيط للموارد البشريَّة وجاء مستوى الفعالية فيه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (49).
2. مجال التدريب وتنمية الموارد البشريَّة وجاء مستوى الفعالية فيه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (48).
3. مجال التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) وجاء مستوى الفعالية فيه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.69) وبانحراف معياري (61).
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة لتقديرات الباحثين لأبرز المعوقات لإدارة الموارد البشريَّة والمتعلقة بالعوامل: قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال التخطيط للموارد البشريَّة ، وتدخل عامل المحسوبيات

في العمل بالوزارة سواء في عملية التوظيف أو ترقية الموظفين، وضعف دعم القيم الاجتماعية، والاتجاهات الشخصيّة للموظفين لعملية التدريب كأساس لتطوير القدرات الوظيفية والمهنية للموظفين.

3- دراسة الربايعة (2006) بعنوان: "دور سياسات إدارة الموارد البشريَّة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية".

هَدفت هذه الدّراسة إلى التعرف على مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشريَّة (سياسة الخطيط، وسياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التمكين، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية) في الجامعة الأردنية وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة سياسات إدارة الموارد البشريَّة في الجامعة الأردنية ودراسة مفهوم الميزة التنافسية للمنظمات العامّة.

وقد تكوَّن مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية من مختلف الكليّات ومختلف الرتب الأكاديمية والبالغ عددهم (955) وقد تم اختيار عيّنة عشوائية طبقية تبلغ عددها (425) مفردة شكلت ما نسبته (45%) من مجتمع الدراسة.

وكان أهم هذه نتائج الدّراسة ما يلي:

1- أنه بالرغم من وجود اهتمام متزايد في المنظمات العامّة حديثاً بسياسة تخطيط الموارد البشريَّة وتحديداً بالمنظور الاستراتيجي، وسياسات الاستقطاب والاختيار وسياسات لتقييم الأداء وسياسة التدريب ، إلا أنها لازالت تفتقر إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة فيها.

2- سياسة التخطيط للموارد البشريَّة جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأكبر تأثيراً في معادلة الانحدار للتنبؤ بالميزة التنافسية وتفسيرها للتباين فيه.

وقد خلصت الدّراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

1. ضرورة الاهتمام بسياسة التخطيط للموارد البشريَّة في الجامعة الأردنية من خلال صياغة خطط استراتيجية للموارد البشريَّة منطلقة من أهداف الجامعة واستراتيجياتها.
2. أن تأخذ الجامعة بالأساليب الحديثة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدّريس، وأهميّة اطلاع عضو هيئة التدّريس على نتائج تقييم أدائه.

4- دراسة (أبو شيخة، 2006)، بعنوان:" إدراك الموظفين في البنوك التجارية الأردنية لأهميّة وظائف وأهداف إدارة الموارد البشريَّة".

هدفت هذه الدّراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الموظفين بالبنوك التجارية الأردنية بمحافظة عمان، وأهداف إدارة الموارد البشريَّة، و بالتالي التعرف على حقيقة إدراك الموظفين نحو الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشريَّة ، وقد تكونت عيّنة الدراسة من (200) موظفاً و موظفة موزعين على (13) بنكا تجاريا أردنياً ، **وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها:** وجود علاقة إحصائية بين كل من الوظيفة، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة الكلية في البنك، والجنس، وعدد الدورات التدريبة التي شارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام و أهداف إدارة الموارد البشريَّة ، كما أوصت الدّراسة بدعم الإدارة العليا في البنك لإدارة الموارد البشريَّة ، وكذلك توعية الموظفين بأهداف إدارة الموارد البشريَّة.

5- دراسة (مبروك محمد ،2006) بعنوان: "تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشريَّة في ضوء فهم رأس المال البشريّ".

هدفت الدّارسة إلى الوقوف على اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشريَّة باعتبارها استثمار في رأس المال البشريّ، وأن تلك الممارسات تتأثر بطبيعة التغيرات في الإدارات الأخرى حيث يرى الباحث أن الفشل في بعض المنظمات عند مواكبة التطور التكنولوجي يرجع في الأساس إلى سوء إدارة العنصر البشريّ وليس لأسباب فنيّة، ومن هنا ينبغي إدراك أن رأس المال البشري يصبح ذا قيمة اقتصاديّة عندما ينخرط العمال في العمل.

اعتمد الباحث في دراسته على أدلّة وظواهر تشير إلى قصور في أداء ممارسات إدارة الموارد البشريَّة المتعلقة بالتدريب، وتقييم الأداء، والأجور، وأن مرجع هذا القصور هو غياب الفلسفة لدى الإدارة العليا والمتعلقة ببناء رأس مال بشريّ، حيث قام الباحث باستقصاء آراء الإدارة العليا والمرؤوسين حول تلك الظاهرة.

وكان من أهم نتائج الدّراسة ما يلي:

- إدارة الموارد البشريَّة لا تمثل تنظيمياً نفس موقع الإدارات الرئيسة الأخرى في الشركات.
- لا يعتبر هدف تطوير مهارات العنصر البشريّ أحد الأهداف الرئيسية للشركة.
- كل من المتدربين ورؤسائهم لا يأخذون التدريب مأخذاً جدياً .

- عدم تخصيص اعتمادات كافية في ميزانية التدريب.
- يميل مدراء الإدارة العليا إلى عدم تعدد المعايير المستخدمة في تقييم الأداء.
- لا تعتمد عملية تقييم الأداء للعاملين على طرق تقييم تتسم بالحداثة والموضوعية.
- عدم استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والترقية أو النقل.
- عدم استخدام نتائج تقييم الأداء في منح العلاوات الاستثنائية والحوافز والجزاءات.
- يميل مدراء الإدارة العليا إلى عدم قيام إدارة الموارد البشريَّة بدور فعال في تدريب الرؤساء على كيفية استيفاء نماذج تقييم الأداء.
- يميل المدراء في الإدارة العليا أن معظم المعايير المستخدمة في التقييم لا تركز على تلك التي تعكس نتائج الأداء.

وقد خلصت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- إعادة صياغة الفلسفة لدى الإدارة العليا حول دعم تطبيق الاتجاهات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشريَّة.

6- دراسة (قيوي، 2001) بعنوان: "دراسة حول اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين نحو التدريب".

هدف هذه الدّراسة إلى معرفة اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب أثناء الخدمة وكذلك إلى معرفة أثر كل من المتغيّرات الجنس والعمر وعدد سنوات العمل في الجامعة والمؤهل العلمي ومجال العمل الاشتراك في التدريب على تلك الاتجاهات.

وقد تكوّنت عيّنة الدراسة من عينة طبقية عشوائية بلغ عدد مفرداتها (157)، وقد استخدم الباحث استبانة لمعرفة اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في الجامعة نحو التدريب أثناء الخدمة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدّراسة ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند المستوى (0.05) في اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإداريّة في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة تبعاً لمتغيّرات الجنس، ومجال العمل (إداري، أكاديمي)، وعدد سنوات العمل في الجامعة والمؤهل العلمي، والاشتراك في التدريب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند المستوى (0.05) في اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإداريّة في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة تبعاً لمتغيّري المنطقة التعليمية والعمر.
- عدم وجود متابعة من قبل إدارة جامعة القدس المفتوحة لنتائج التدريب، وعدم توفير إدارة الجامعة للحوافز المادية منها والمعنوية لمن يشترك في التدريب.

وقد خلُصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة زيادة عدد الدورات التدريبية المقدمة للهيئتين الأكاديمية والإداريّة في جامعة القدس المفتوحة.
- ضرورة توفير التدريب للعاملين كلٌّ في منطقته أو توفيره في مناطق جغرافية متقاربة.
- ينبغي توفير التدريب على مستوى التخصص، وزيادة الجانب التطبيقي والعملي فيه.
- ضرورة توفير آراء العاملين فيما يقدم لهم من تدريب، ومتابعة نتائج ذلك التدريب.

الدّراسات السَّابقة باللغة الإنكليزية:

1- دراسة Umasankar .M. and Ashok , J (2012) بعنوان :"إدراك العاملين لأهمية وفعالية ممارسات الموارد البشريَّة المتبعة في البنوك التجارية في مقاطعة إيرود"، الهند.

"Employee Perception Toward Effectiveness of Human Resource Practices followed in Commercial Banks in Erod District. Tamilnau."Indian.

هَدفت هذه الدّراسة إلى نقاش إدراك العاملين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشريَّة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في المصارف التجارية في مناطق مختارة، وقد اعتمدت الدّراسة على البيانات الأولية التي تم تجميعها من استبانة مكونة من جزئين، مأخوذة من (160) فرع من أصل (175)، **وكان أهم نتائج الدراسة ما يلي :**

- لا يوجد علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشريَّة والأداء المالي للمصارف.
- هناك علاقة كبيرة جداً بين إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشريَّة وإنتاجيّة الفرد وأدائه.

وقد توصّلت الدّراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها:

- على البنوك أن تدرك أن هناك عوامل مفتاحية للموظفين يتم من خلالها تعزيز إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشريَّة ومنها الترقية والبرامج التدريبية.

2- دراسة Rathnawerera , R.R.N.T (2010) بعنوان : هل ممارسات إدارة الموارد البشريَّة تؤثر على رضا و التزام الموظفين و استبقاء الدراسات التجريبية للمصارف العامّة في سريلانكا.

Employee Satisfaction Commitment or Do HRM Practices Impact: Retention (Empirical Studies of Sri Lankan Public Sector Banks)

تناولت الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشريَّة على مخرجات إدارة الموارد البشريَّة مثل الرضى الوظيفي، الالتزام، و الاحتفاظ بالموظفين في القطاع العام للبنوك في سيرلانكا، استخدم الباحث أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات تتكون من (209) عمال يعملون في مختلف الأقسام في اثنين من البنوك العامة في سيرلانكا واستخدم الباحث أدوات التحليل (Pearson Correlations Regression Descriptive Statistics) (الإحصاء الوصفي، العلاقة بين الانحدار) لتحليل بيانات الدراسة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الثلاثة (الرضا الوظيفي، الالتزام، الاحتفاظ بالموظفين).

3- دراسة Khera (2012) بعنوان: "ممارسات الموارد البشريَّة و تأثيرها على إنتاجية الموظفين: تحليلات دائمة على موظفي البنوك الخاصة والعامة و الأجنبية في الهند"

Human resource practices and their impact on employee productivity A Perceptual analysis of private, (public and foreign Bank Employees in India)

ركّزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشريَّة وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها الاستقطاب والتعيين، التحفيز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التطوير والتدريب. وتناولت عيّنة من 184 من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع عام) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد. ومعامل الارتباط (Duncan mean Test) وتبين وجود علاقة قويّة بين ممارسات إدارة الموارد البشريَّة وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير.

4- دراسة Norihiko Takeuchi and others (2004) بعنوان: "العوامل النفسية لإدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشريَّة والنتائج السلوكيَة، تقييم دور الوسيط لملاءمة والتزام الأشخاص في بنية العمل في المنظمات اليابانية."

"**Psychological Process of Employees, Perceptions of HRM Practices and their Behavioral Outcome: Assessing a Mediating Role of Person-Environment Fit and Work Commitment in Japanese**."

هَدفت هذه الدراسة إلى توثيق مدى تأثير إدراك العاملين بالمنظمات لممارسات إدارة الموارد البشريَّة على سلوكهم في العمل ومخرجاتهم، بما في ذلك معدلات دوران العمل وتحسين جودة الوظيفة في إطار الإدارة والمنظمات اليابانية، كما تم إجراء فحص

لدور الوسيط لملاءمة التزام الأشخاص في بنية العمل، وذلك بهدف الوصول لتفسيرات ممكنة حول بين إدراك ممارسات إدارة

الموارد البشريَّة والمخرجات السلوكيّة للموظفين، وقد استخدمت الدراسة عيّنة مكوّنة من (404) موظف خدمات رعاية صحية في اليابان.

وقد كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشريَّة على المخرجات السلوكيّة للموظفين ليس مباشراً ولا مشروطاً.
- أن تقييم مدى ملاءمة الموظفين والتزامهم لمنظماتهم يعتبر عاملاً وسيطاً ومهماً لتحديد العلاقة بممارسات إدارة الموارد البشريَّة المدركة.
- أن تقييم الموظفين من حيث ملاءمتهم واندماجهم في الوظائف لم يكن عاملاً مهماً.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية

يعد العنصر البشري في مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة أحد أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أهمية عناصر الإنتاج الأخرى (رأس المال، التجهيزات، المواد الأولية) إلا أن الموارد البشرية تعد العنصر الأهم لأنها تقوم بالتخطيط ووضع الأهداف ثم تنظم العمل وتوجه وتراقب طرق التنفيذ، وكذلك هي التي تصمم المنتج وتراقب جودته وتسوقه فلا يمكن تحقيق أهداف مشروعات الأعمال مهما كان نوعها صناعية كانت أم خدمية بكفاية من دون موارد بشرية فاعلة ولن تتمكن من الوصول إلى رسالتها وغاياتها، ومما زاد من أهمية الموارد البشرية في مشروعات الأعمال في الوقت الحاضر هو ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد أن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمدان على رضا المستهلك الذي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة ومحفزة جيداً.

وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
2- أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها
3- العوامل التي ساعدت على نشوء إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية:

1- سياسة استقطاب الموارد البشرية.
2- سياسة الأجور والحوافز.
3- سياسة تقويم الأداء.
4- سياسة التطوير والتدريب.

المبحث الأول:

إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفء والمدرب والمعد إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن الوصول إليه لتحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية[2].

ونظراً لأهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يُستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو الأفراد، بل مصطلح المورد البشري للدلالة على هذه الأهمية، كونه أحد عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد ليصبح إدارة الموارد البشرية.

لقد أورد الباحثين والمهتمين في حقل إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعاريف حول مفهوم إدارة الموارد البشرية والذي تطور عبر مراحل وفترات زمنية متعاقبة حيث انتقل من المفهوم التقليدي كإدارة أفراد إلى المفهوم الذي وصلت إليه حالياً والذي يعكس الشمولية في التعامل مع مجموعة من الوظائف المنافسة في عملية تكاملية التي تعتمد كل منها على الآخر ابتداءً من التخطيط وتحليل الوظائف وسياسات الاختيار والتعيين وتحديد الأجور والتدريب والتنمية والتطوير والتقييم[3].

تعرف بأنها الإدارة التي تختص بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق أهدافها كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال أما في معناها الضيق فهي

[2] Laudon, Kenneth, And Jaune Laudon. Management Information Systems, Pearson Prentice Hall (2004) P22.

[3] لرويلي، عماد (2014) دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، البحرين، ص 45

تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تدريب قوة عمل راضية ومنتجة[4].

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: الجهة المعنية بإدارة العاملين أفراداً كانوا أم مجموعات، والتي تشترك مع بقية الإدارات الأخرى في التحقيق الفاعل لأهدافها من خلال ممارستها مجموعة من الوظائف الرئيسة والفرعية، والتي تبدأ بوظيفة تكوين الموارد البشرية التي تشمل (تصميم أعمال المشروع وتحليله، ثمّ تخطيط واستقطاب، واختيار وتعيين الأفراد المناسبين) ثم وظيفة إدارة الأجور والتعويضات، والتي تشمل: (تقويم الوظائف، وأنظمة دفع الأجور والتعويضات، وتحفيز العاملين ثم تقويم أدائهم)ثم صيانتهم والمحافظة عليهم من خلال: (تنميهم وتدريبهم وإدارة مسارهم الوظيفي وتوفير سبل الصحة والسلامة المهنية، وجودة حياة بيئة عمل لائقة)، وغير ذلك من الأنشطة التي تسهم في بناء قدرتهم على العمل وتعزيزها بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المشروع[5].

كما تم تعريفها بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة[6].

وتعرف بأنها تلك الإدارة المعنية بالاهتمام بالعنصر البشري على أساس أنه محور العملية الإدارية في المنظمة والمحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية، وهي مجموعة من النشاطات والمهام التي ترافق الموظف منذ التحاقه بالمنظمة[7].

وهناك من عرفها بأنها مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي تشمل العمليات والأنشطة الخاصة بتوفير وتنمية وتشغيل الموارد البشرية في منظمات الأعمال[8].

---

[4] العتيبي، عزيزة (2010) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية. ص42

5 التزة، بسام، ملدعون، عيسى (2014) إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سورية. ص15

[6] Madapusi, Arun. " Aligning International Busness Human Resources & Information System Strategies ", USA: Notheast Decision Sciences Institute Proceeding.(2008), P47

[7] لرويلي، عماد (2014) مرجع سبق ذكره، ص14

[8] McLeod, Raymond, and George Schell. Management Information Systems, Pearson Prentice Hall (2004). P41

عرفها أخرون بأنها الإدارة المسئولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير[9].

كما عرف آخرون إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة[10].

وقد تم تعريفها بأنها:" العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"[11]

وكذلك تعرف بأنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات.

كما تعرف بأنها الإدارة المختصة بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في المؤسسات من البحث عن مصادر القوى العاملة البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها إلى غاية تحقيق ما يسمى بالتنمية البشرية وتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد إلى بذل جهود مستمرة في المؤسسة[12].

كما تعرف بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة فهي التي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة وتشرف على عمليات التوظيف والاختبار، الاستقطاب والتدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب والوصول إلى النجاح والإنتاج المطلوب من جهة الأفراد والمؤسسة[13].

---

[9] Handbook On Service Excellence -A Guide to Service Excellence in Public Management, 2007, P13

10الصحاف، حبيب (2000) إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت ص 01 .

11 محمد فالح صالح ،2004 " إدارة الموارد البشرية، ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، ص20

[12] Wilson, Everd, Elisabeth, Wilson, " Measuring Attitudes to HRIS Implementation A pilot Field study to inform implementation methodology" (2009),P58

[13] Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright,. Human Resources Management: Gaining a competitive advantage, McGraw Hill, Sixth edition (2008).

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من الدور المطلوب منها تحقيقه ومن طبيعة الوظائف التي تشملها والتي تبدو كنظام متكامل مدخلاته الموارد البشرية وسياسة المنظمة واستراتيجيته تمثل العمليات والأنشطة ومخرجاته كفاءات ومصادر قوة قادرة على الاستمرارية والتنافس ومواجهة الظروف والمتغيرات.

إن أهمية الموارد البشرية في المنظمات تعتبر المحرك الأساسي للعملية الإدارية للوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها بما ينسجم مع التطورات السريعة والمتلاحقة في ظل التغييرات البيئية التي تحيط بالموارد البشرية والتنافس الذي يفرض نفسه في سوق العمل[14].

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في المشروع من كون العنصر البشري هو أداة المشروع الرئيسية التي تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تعرف بأنها: الدرجة التي يستطيع فيها المشروع تحقيق أهدافه التي تتمثل في النتائج التي يصل إليها ويتم ذلك من خلال مساهمتها في إيجاد القيمة المضافة لأعمال المشروع، ويظهر ذلك من خلال ممارستها لمجموعة من الوظائف الفنية والإدارية على الوجه المطلوب منها والتي تهدف إلى بناء قوة عمل مؤهلة ومدربة وقادرة على الوصول إلى تلك الفاعلية، ولا يتم ذلك إلا من خلال تفاعلها وتكاملها مع بقية الإدارات الأخرى في المشروع، كما تظهر أهميتها من أن قيمتها وإنتاجيتها تزدادان من خلال الخبرات المتراكمة بينما تنقص قيمة الموارد المادية الاخرى بالاهتلاك والتقادم[15].

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.

تعزى أهمية إدارة الموارد البشرية لعدة عوامل يمكن إيجازها بالآتي[16]:

1- إن العنصر البشري في المنظمات يعتبر من أهم عناصر الإنتاج والتي لها دور فاعل داخل المنظمات فهي الجهة المعنية برعاية وتنمية وتطوير الأداء لهذا العنصر البشري بما يعود بالنفع ويحقق الرضا لدى

14 لرويلي، عماد (2014) مرجع سبق ذكره، ص28
15 التزة، بسام، ملدعون، عيسى (2014) مرجع سبق ذكره، ص18
16 لرويلي، عماد (2014) مرجع سبق ذكره، ص48

العاملين ويعزز الدافعية لدى الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف النهائية من خلال الأهداف الفرعية بصورة تكاملية داخل المنظمة.

2- نمو واتساع حجم المنظمات تبعاً للتطور التكنولوجي واتساع حجم الأعمال أدى إلى زيادة كبيرة في الطلب على الأيدي العاملة مما تطلب وجود وحدة إدارية متخصصة كإدارة الموارد البشرية تعنى في مواجهة هذا الاتساع واستيعابه في ظل التنافسية في سوق العمل والحصول على أفضل هذه الموارد بما يحقق لها الاستمرارية والقدرة على البقاء.

3- زيادة التطور الثقافي والعلمي وزيادة وعي العاملين وسعيهم نحو تحقيق طموحاتهم وآمالهم داخل المنظمات التي يعملون بها وهو ما أبرز ضرورة وجود إدارة معينة في استيعاب هذا التطور وخلق جو جديد عن طريق مشاركة العاملين والتنسيق للوصول إلى حفز ممارسات العنصر البشري إلى حد كبير من أجل تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات وتفهم رغبات الأفراد بما يضمن استمرارية العطاء المتميز وخلق الولاء التنظيمي.

4- ظهور النقابات والاتحادات العمالية والمطالبة بحقوق العاملين زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة التنسيق وخلق جواً من الود والتعاون لصالح الطرفين وأوجب عملية التواصل والانسجام للعملية ضمن إطار مؤسسي.

تعاظم دور وأهمية إدارة الموارد البشرية على الصعيدين المؤسساتي والدولي للأسباب التالية[17]:

أولا: على مستوى المنظمة

1. الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.
2. هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.
3. يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.

17 الصباغ، درة (2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. ص22

ثانيًا: على المستوى القومي

1. الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
2. الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.
3. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
4. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
5. الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
6. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
7. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

مما زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية أنها تزود الوحدات الإدارية داخل المنظمة بركيزة أساسية من ركائز الإنتاج وعناصره ألا وهو العنصر البشري من خلال الجوانب الآتية[18]:

1- إيجاد أفضل السبل الكفيلة بتشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال المؤشرات القياسية لقياس كفاءة الأداء ومعدل الغياب ومعدل دوران العمل وإصابات العمل وغيرها والذي يساهم في استمرارية التعامل مع التغذية العكسية وتصحيح المسارات أولاً بأول.
2- تقديم النصح والاستشارات للمدراء التنفيذيين ومساعدتهم في صياغة السياسات وتنفيذها وحل الإشكاليات المتعلقة بالموارد البشرية بحيث يمكن مواجهة التحديات التي قد تقف عن طريق المنظمة بما تفرضه المتغيرات المحيطة وإيجاد البدائل والحلول الكفيلة بضمان استمرار أداء المنظمة.
3- تحقيق أهداف المنظمة من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهارتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل والأهداف المرسومة وذلك من خلال شحذ همم العاملين لتحقيق الأهداف الفرعية والوصول إلى الخطط المرسومة وتمكن العاملين من تحقيق طموحاتهم وما يسعون إليه من امتيازات في إطار تكاملي شامل للمنظمة.

[18] لرويلي، عماد (2014) مرجع سبق ذكره، ص46

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرها باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك احتياجات المنظمة ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، أهداف المنظمة[19].

الأهداف الاجتماعية: تتمثل في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحيةمما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

أهداف العاملين: تتمثل في العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا يرفع من دخلهم، وانتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللاإنسانية في التعامل مع الأفراد العاملين.

أهداف المنظمة: تتمثل في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعة، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة، وزيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطورها:

نشأت إدارة الموارد البشرية في مطلع هذا القرن وظهرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات، وأهم هذه العوامل[20]:

1) تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل وأنه يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات والمعدات تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات

[19] العتيبي، عزيزة (2010) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية. ص44.
[20] زيارة، فريد (2004) المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، ص507

وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة ويملك قيماً وعواطف وميول، ويبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسئولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

2) التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة ، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء وتشغيل الحاسبات الالكترونية وجني خيرات الأرض والبحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة وموهبة الإنسان في كيفية وإتقان استخدامها، وأن هناك العديد من الدول التي حققت تقدما فنياً واقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية.

3) صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.

4) إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادت بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

المبحث الثاني:

وظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية:

اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي[21]:

1. تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها، ويعد تحليل المعلومات والوظائف امتداداً طبيعياً لتصميمها حيث يبدأ التحليل من النقطة التي انتهى إليها التصميم وبالتالي فهو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية التي تكمل ما قام به التصميم الذي تعتبر نتائجه بمثابة الأساس الذي يقوم عليه تحليل العمل، وتعرف بأنها عملية يتم من خلالها جمع المعلومات والحقائق الواقعية الفعلية عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها وتقديمها على شكل قواعد مكتوبة تبين مهامها ومسؤوليتها وصلاحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي ومعرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة لأدائها.
2. تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة. تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتم تعريفها بأنها عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها، وعرفها آخرون بأنها استخدام الأساليب العلمية لدراسة وتحليل القوى البشرية وتحليل كل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقديم التغيرات المحتملة في الظروف البيئية خلال فترة زمنية مستقبلية.
3. تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية لكل وظيفة وتحديد أجرها.

[21] سلطان، إبراهيم (2000) نظم المعلومات الإدارية، مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. ص 41

4- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

يوجد العديد من الوظائف والسياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية منها[22]:

1- وظيفة تكوين الموارد البشرية: وهي الوظيفة الرئيسية الأولى لإدارة الموارد البشرية مكونة من مجموعة من الوظائف الفرعية المتكاملة تقوم من خلالها بتوفير احتياجات المشروع من الموارد البشرية لشغل أعمالها ووظائفها وتهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب وتضم الأنشطة الفرعية الآتية: وظيفة تصميم العمل وتحليله، وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وظيفة استقطاب واختيار الموارد البشرية وتعيينها وتأهيلها.

2- وظيفة إدارة أجور وتعويضات الموارد البشرية: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يتم من خلالها وضع سياسات الأجور والتعويضات والمحفزات وكذلك المنافع والفوائد الأخرى لقاء العمل في المشروع، والتي تهدف في مجملها إلى تحقيق العدالة في منحها وتشمل تلك الوظيفة على الأنظمة الفرعية الآتية: وظيفة تقويم الوظائف، نظام الأجور المباشرة، نظام تقويم الأداء، نظام الحوافز والمكافآت المالية، نظام التعويضات والمزايا الإضافية.

3- وظيفة صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها: تشمل هذه الوظيفة عدداً من الوظائف الفرعية والتي تهدف إلى بناء موارد بشرية مؤهلة وقادرة على العمل بدنياً وفكرياً والمحافظة عليها والعمل على استقرارها منعاً من استقطابها من قبل مشروعات أخرى وأهم هذه الوظائف: وظيفة تنمية وتدريب الموارد البشرية، إدارة المسار الوظيفي، توفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية، جودة حياة بيئة العمل، والحركة الوظيفية)

4- تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

[22] التزة، بسام، ملدعون، عيسى (2014) مرجع سبق ذكره، ص20

5- التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة مع تقييم فعالية هذا التدريب.

ومن أهم تلك الوظائف ما يلي:

أولاً: سياسة استقطاب الموارد البشرية واختيارها:

يعتبر الاستقطاب أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فعن طريقه يتم جذب الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الوقت والمتطلبات المحددة حيث تستند عملية الاستقطاب إلى استراتيجية مدروسة تتضمن برامج تهدف إلى البحث عن الموارد البشرية المستقبلية ضمن الكفاءات المطلوبة والعمل على جذب أكبر عدد بأفضل الكفاءات من خلال البحث عن أسواق تواجد الموارد البشرية ونشر برامج استقطابية تخلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية وتحفزهم للتقدم للعمل في المنظمة عن رغبة واقتناع[23]، وعرفها آخرون بأنها عملية البحث عن مرشحين محتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار الإدارة من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها[24].

تعريف أخر: الاستقطاب يعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم، والاستقطاب لا يعني جذب واستمالة الآخرين للعمل في المشروع بل يعني أيضاً جذب أولئك الذين يعملون فيه حالياً من خلال المحافظة عليهم ومنع تسربهم أو استقطابهم من قبل المنظمات الأخرى المنافسة[25].

كما يمكن تعريفه بأنه وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يتم من خلالها القيام بمجموعة عمليات أو أنشطة تبدأ بمعرفة مخرجات عملية التخطيط، وتهدف إلى جذب أفضل الأفراد المؤهلين سواء من سوق العمل، أم من داخلها من أجل انتقاء أفضلهم لشغل وظائف المشروع الشاغرة حالياً أم مستقبلاً[26].

---

[23] لرويلي، عماد (2014) مرجع سبق ذكره، ص52

24 التزة، بسام، ملدعون، عيسى (2014) مرجع سبق ذكره، ص73

[25] ربابعة، علي (2003) إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 48

[26] الصباح، عبد الرحمن، الصباغ، عماد (2008) مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص78

وتعرف بأنها: عملية إدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية الإدارات الأخرى في المشروع، تهدف إلى تأمين احتياجاته من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع للوظائف الشاغرة من خلال انتقاء أفضل المرشحين الذين تتوافر فيهم مجموعة مواصفات ومتطلبات تنسجم وتتوافق مع مواصفات ومتطلبات الوظيفة الشاغرة[27].

يهدف الاستقطاب إلى دراسة سوق العمل واتجاهاته بغية توفير العدد الكافي من الأفراد ذوي التخصصات العالية والمؤهلة للتقدم للعمل في وظائف المشروع، وذلك كخطوة لتوسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين لانتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل فيه، كما تهدف إلى العمل على المحافظة واستقرار الموارد البشرية ومنع تسربها[28].

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى ما يلي[29]:

1- كونها وظيفة فنية فرعية تهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، فالاستقطاب يتيح المجال واسعاً في توفير عدد كبير من المتقدمين من ذوي التأهيل والاختصاص والكفاية في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة.
2- تسهل عملية الاختيار والتعيين من خلال غربلة المستقطبين من المتقدمين باختيار الأكثر كفاية منهم وبالتالي يعد الاستقطاب مرحلة مهمة من مراحل تكوين الموارد البشرية وستنعكس نتائجه على تقليل تكاليف عملية التدريب وبالتالي على فاعلية أداء المشروع ككل.
3- إنها توفر المطلوب من الموارد البشرية في حال وجود ندرة في بعض التخصصات في سوق العمل وكذلك عند إحلال مهارات عمل جديدة محل القديمة.

لا يمكن القيام بعملية الاستقطاب والاختيار إلا بعد معرفة خصائص الأفراد المراد استقطابهم سواء كانت بدنية أم سلوكية، التي نستمدها من نتائج عملية تحليل العمل، وهو ما يسهل عملية الاختيار بعد القيام بالمطابقة بين مواصفات العمل ومواصفات الشخص المرشح للقيام به.

---

[27] التزة، بسام، ملدعون، عيسى (2014) مرجع سبق ذكره، ص 90

28 التزة، بسام، ملدعون، عيسى (2014) مرجع سبق ذكره، ص75

[29] التزة، بسام، ملدعون، عيسى (2014) مرجع سبق ذكره، ص124.

وقد بين آخرون بأن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها من كونها تسهم في الأمور التالية[30]:

أ- توفير عدد كبير من الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف.

ب- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

ت- الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية.

ث- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية.

فإن أهمية استقطاب واختيار العاملين ترجع إلى[31]:

أ- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والأكفأ من بين المتقدمين.

ب-من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

ت-إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

ث-الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

ج- الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

ح- إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها، والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.

---

[30] لرويلي، عماد (2014) مرجع سبق ذكره، ص48

31 شاويش، مصطفى نجيب (2000) " إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن. ص58

ثانياً: سياسة التعويضات والأجور:

من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بعد استقطاب وتعيين الموارد البشرية هي بقاء الكفاءات من الموارد البشرية داخل المنظمة لفترة طويلة ويتم ذلك من خلال الاهتمام بخمس قضايا أساسية هي: نظام عادل للأجور، سلم رواتب مناسب، نظام المكافآت والحوافز، تقييم الوظائف، وتقييم الأداء لذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تقييم الجهد المبذول عن كل وظيفة وتحديد البدل المناسب أو الأجر الملائم لكل جهد[32].

يعرف الأجر بأنه المبلغ النقدي الذي تدفعه إدارة المشروع للموارد البشرية العاملة لديها لقاء المساهمات والجهود التي يقدمونها لها ويأخذ شكل التعويضات المباشرة والعمولات ويشمل التعويض المباشر كلاً من الأجر، أو الراتب الأساسي، والزيادات أو العلاوات الدورية، والتعويضات الإضافية المباشرة وغير المباشرة[33].

يحصل الموظف على مجموعة من الفوائد المادية والمعنوية خلال فترة وجوده في المنظمة وهي[34]:

أ- الراتب الأساسي والعلاوات المرتبطة بالأداء.

ب-المكافآت المادية المرتبطة بإنجاز وحدات إضافية.

ت-الأجر الإضافي المرتبط بالعمل خارج ساعات الدوام الرسمي.

ث-المشاركة بالأرباح وهي تخصيص نسبة معينة من الأرباح جراء بذل جهد محدد.

ج- توزيع وتمليك الموظفين أسهم في المنظمة التي يعملون بها جراء بذل جهد معين.

ح- التأمين الصحي والرعاية الطبية.

خ- الضمان الاجتماعي ونظام التقاعد وتعويضات نهاية الخدمة.

د- الإجازات المدفوعة والإجازات المرضية.

ذ- الساعات التعليمية والبعثات والمنح وتسهيلات الدراسة.

32 لرويلي، عماد (2014) مرجع سبق ذكره، ص49

33 التزة، بسام، ملدعون، عيسى (2014) مرجع سبق ذكره، ص74

34 لرويلي، عماد (2014) مرجع سبق ذكره، ص24

ر – بدلات المواصلات والتنقلات والسفر والاتصالات.

ثالثاً: سياسة تقويم الأداء:

يحتل تقويم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي حيث أصبح الخبراء والمختصون يبحثون عن الطرق المناسبة للتقييم ولقد أكدت مختلف الدراسات والأبحاث أهمية تقويم أداء الموارد البشرية، وذلك للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة. و يتناول تقويم الأداء مختلف أنواع النشاط في المؤسسة و التأكد من سيرها، فهو يرتكز على تقويم أداء وظائفها المتمثلة في الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة الإنتاج و وظيفة التسويق، لكن في دراستنا هذه سوف نقتصر على تقويم أداء وظيفة الموارد البشرية و معرفة معايير وأسس التقييم المتعلقة بها[35].

حيث تواجه الإدارة مسألة تقويم أداء العاملين فيها الناجمة عن اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المعياري أو الأداء المرغوب فيه، ولذلك يتطلب الأمر أن تقوم الإدارة بتحليل مستوى الأداء بهدف التعرف إلى مدى توافق مؤشرات الأداء المعياري أو المرغوب مع الأداء الفعلي[36].

يعبر مفهوم تقييم أداء العاملين عن الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لقياس ورصد الأداء الفردي والجماع للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها وذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى لذلك فإن المعايير التقويمية للأفراد تركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الإنجاز المراد تحقيقه.

وتعد وظيفة تقييم أداء الموظفين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريقه تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية[37].

ويقصد بالأداء أنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد والتي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب في ضوء معدلات استطاعة العامل الكفء المدرب القيام بها[38].

---

35 زينة، قمري.(2011)" واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة" (رسالة ماجستير) كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر. ص 22

36 شاويش، مصطفى نجيب ،"(2000) مرجع سبق ذكره، ص45

37 لرويلي، عماد (2014) مرجع سبق ذكره، ص60

38 Lee Freidman Wesley O Hegood, " Using Balanced Scorecard to Measure the Performance of your Human Resources IS", Public Personel Management, Vol.31 No. 4 Winter (2002)

يعد الأداء الفردي أو الجماعي في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وللأفراد والعاملين فيها بشكل خاص، كونه يرتبط بأهداف المنظمة، ويعتبر أداة لتحقيق أهدافها[39].

إن تقييم الأداء يحقق فوائد عديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويمكن تلخيصها بما يلي[40]:

1. يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين وتساعد في تحديد الأساس الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
2. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

كما تتلخص أهمية تقييم الأداء بما يلي[41]:

1. يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة.
2. يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في العاملين.
3. يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

وتأتي أهمية تقييم الأداء من الحكم على مدى كفاءة الأداء في المنشأة ومدى قدرة الإدارة بمختلف مستوياتها في القيام بمهامها على أكمل وجه وذلك باكتشاف أي انحرافات أو فروق بين ما هو مخطط مسبقاً وما هو منفذ فعلاً، سواء كانت انحرافات موجبة أو سالبة، أي التعرف على نقاط القوة والعمل على تشجيعها وتنميتها، ونواحي القصور والضعف والعمل على معالجتها أو تقليلها،

تستهدف عملية تقييم الأداء غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات (مستوى المنظمة والفرد والمدير) وتتمثل بما يلي[42]:

---

[39] ابراهيم، قدري عثمان،(2015).أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا. ص35

[40] أبو حطب، موسى(2009) فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة. ص 17

[41] زينة، قمري.(2011)" مرجع سبق ذكره ص 30.

[42] غزال، يمان(2011) مرجع سبق ذكره، ص 20. مأخوذة عن صالح، فالح (2004) إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أولاً: أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ثانياً: أهمية الأداء بالنسبة للفرد العامل: تكمن هذه الأهمية في:

1. إن إنجاز المهام المطلوبة وفقاً لما هو مخطط يكون مصدراً للشعور بالرضا والسعادة.
2. إن الأداء الضعيف وعدم تحقيق الأهداف يؤدي إلى الإحباط والفشل الفردي.
3. الأداء الجيد غالباً ما يزيد فرص التقدم الوظيفي والترقية بصورة أكبر من الأشخاص ذوي الأداء المنخفض.

رابعاً: سياسة التطوير والتدريب:

يعد التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية لأنه من خلالها يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونا قادرين على مجاراة التحولات الحاصلة في مجال العمل يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة وفاعلية القوى العاملة من خلال تهيئة كافة المستلزمات وإعداد برامج تدريب ليتمكن الأفراد من إنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، وتعد برامج التدريب من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين مؤهلات الأفراد ومتطلبات العمل، حيث أن مفهوم التدريب ينصرف إلى المهرات الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير السلوك واتجاهات العاملين[43].

ويعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، وحتى يؤتي برنامج التدريب ثماره ينبغي أن يبنى على

[43] الرويلي، عماد (2014) مرجع سبق ذكره، ص24

أسس علمية ومنهجية وهذا يتطلب وضع خطط محكمة لبرنامج العملية التدريبية يحتوي على الأفراد المراد تدريبهم ونوعية برامج التدريب وعملية متابعة العملية التدريبية[44].

تبين نتائج تحليل العمل المتطلبات الأساسية للعمل وبالتالي تحدد ما يجب أداؤه، وهو ما يساعد إدارة الموارد البشرية على تحديد احتياجات التنمية ووضع برامج التدريب[45].

يعرف التدريب بأنه: الجهود الإدارية والخبرات المنظمة الهادفة إلى نقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات للفرد لتحسين قدراته على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد لتحقيق أهداف مقصودة، فالتدريب عملية مخططة ومنظمة تحتاج إلى تحديد مسبق للأهداف التدريبية واحتياجات التدريب وتصميم البرامج واختيار الأساليب التي تضمن تحقيق أهدافه كما أنه جهد تنظيمي يتطلب تحديد الجهة المسؤولة عنه وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه 46.

تتمثل أهمية التدريب فيما يلي[47]:

1- تزويد الأفراد الذين يلتحقون بالعمل للمرة الأولى بمعلومات ومعارف ومهارات متخصصة في نوع الوظائف التي سيشغلونها.
2- إعادة تأهيل الأفراد الذين تتغير أعمالهم مما يتطلب توفير معلومات ومهارات ومعارف مختلفة أو محدثة ومتطورة عما يعرفونه.
3- التفاعل مع الوظائف والأعمال المحدثة نتيجة التطورات التكنولوجية والصناعية والإبداعية.

يهدف التدريب إلى ما يلي:

1. رفع مستوى الأداء كماً ونوعاً للأفراد في المجالات الفنية والسلوكية والإدارية.

[44] M.Peretti, Human Resource Management, Paris, France,1987. 11- Gara, Steven J. (2001), "How an HRIS can Impact HR: a Complete Paradigm Shift for the 21st Century", SHRM Website: publications, white pages handout.
45 التزة، بسام، ملدعون، عيسى (2014) مرجع سبق ذكرع، ص124.
46 الخير، طارق (2012) مبادئ إدارة 2، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سورية. ص 75
47 الخير، طارق (2012) مرجع سبق ذكره، ص 80

2. تخفيض التكلفة وتقليص الهدر عن طريق تكريس المعرفة بتفاصيل الأعمال وتحقيق الرضا عن العمل.
3. خلق الدافعية الذاتية لدى الأفراد وتحفيزهم للعمل بكفاءة نتيجة إشباع حاجة نفسية لهم هي الشعور بالكفاءة وتأكيد الذات والأمان التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال الموكلة لهم.
4. استقرار في دوران العمالة يؤدي إلى انخفاض تكاليف التدريب والتأهيل لقيم واتجاهات المؤسسة.
5. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب الحديثة والطرق المعدلة عملياً.

الفصل الثالث:

الدراسة العملية

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

تم تطبيق الدراسة على العاملين في الجامعة السورية الخاصة في مقرات كلياتها المؤقتة بمدينة دمشق، عبر توزيع استبيان على العاملين في الجامعة من إداريين ومدرسين.

لمحة عن الجامعة السورية الخاصة:

تنطلق الجامعة السورية الخاصة بخطى واثقة، نحو مستقبل ترتسم معالمه الأساسية في إتاحة اختصاصات علمية وتقانية حديثة تواكب تطور المجتمع الاقتصادي والاجتماعي وتتطلع لتلبية احتياجات سوق العمل فيه من خلال الاعتماد على أحدث المناهج العلمية والبرامج التعليمية، لتمنح طلابها وخريجيها مفاتيح أبواب النجاح لمستقبل حياتهم المهنية، وتهدف الجامعة إلى ما يلي[48]:

- اعتماد مناهج دراسية متطورة بما يؤمن مواكبة التطورات العلمية المتجددة، ورفدها بالمخابر اللازمة وأعضاء هيئة تدريسية متميزين.
- تنشيط البحث العلمي والدراسات التي تساهم في التقدم العلمي والتقاني وتأمين المقومات اللازمة لذلك.
- تعزيز شخصية الطالب علمياً وتربوياً وثقافياً وتنمية حبه للعلم والبحث العلمي والعمل الجماعي، وتشجيع التفوق والإبداع العلمي.
- إعداد المتميزين في مجالات اختصاصات كليات الجامعة وتأهيلهم وتزويدهم بمستوى عالٍ من المعارف والمهارات وتقويم مدى استيعابهم وتفهمهم وتطبيقهم لها من خلال نظام امتحانات يقوي قدرتهم على المنافسة في سوق العمل.
- تشجيع النشاط الرياضي والفني والثقافي والاجتماعي بين الطلاب.
- تحقيق مستوى عال من التفاعل بين الجامعة والمجتمع بفعالياته العلمية والتقانية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية.

[48] http://www.spu.edu.sy/index.php?page=show&ex=2&dir=items&lang=1&ser=1&cat_id=22&act=22& تاريخ 2018/5/10

- ضمان الجودة في التعليم العالي، وفق معايير الجودة والاعتمادية المعتمدة من قبل الوزارة، وبالتعاون مع جامعات وخبرات أجنبية ذات سوية وسمعة مرموقتين.
- بناء جسر للتبادل والتعاون العلمي والثقافي مع الجامعات السورية، والعربية، والإقليمية والعالمية.
- تعتمد الجامعة على مناهج وخطط دراسية متطورة وقابلة للتحديث المستمر لتواكب تطور الاحتياجات المتسارعة في سوق العمل.
- الاهتمام الكبير بالبحث العلمي في مختلف الاختصاصات وإعطاؤه أولوية كبيرة من خلال تشجيع الطلبة على إعداد ونشر البحوث العلمية في مجلات علمية محكّمة بإشراف أساتذة ومشرفين متميزين يمتلكون الخبرة الكبيرة في هذا المجال، حيث تسعى الجامعة لوضع البحث العلمي كأداة وطريقة للتفكير والعمل التي تساهم في التنمية والتطوير على صعيد الجامعة والمجتمع ككل، وضمن هذا الإطار خططت رئاسة الجامعة أن يكون عام 2017 هو عام البحث العلمي في الجامعة السورية الخاصة.
- اعتماد أساليب تدريس حديثة ومتطورة تعتمد على إشراك الطالب في العملية التعليمية والبحثية والابتعاد عن أسلوب التلقين.
- تأمين فرص تدريب للطلبة في مختلف التخصصات خلال فترة دراستهم والتي تعمل على تعزيز الجانب العملي والتطبيقي لدى الطلبة ودمجهم في سوق العمل للتعرف على آليات العمل المتبعة وربط المعارف النظرية بتطبيقاتها العملية.
- العمل على تأمين فرص عمل للخريجين وخصوصاً المتميزين منهم، وذلك من خلال العلاقات المتميزة للجامعة مع مختلف المؤسسات والشركات في سوق العمل السوري.
- تهتم الجامعة بشكل كبير بالتدريب العملي لطلبة كلية الطب، وهي متعاقدة مع العديد من المشافي في مدينة دمشق لتزويد الطلبة بالتدريب السريري الذي يمكنهم من امتلاك المهارات والخبرات الضرورية لممارسة مهنتهم مستقبلاً باحتراف وكفاءة عالية.
- تولي الجامعة اهتمام كبير للمبادرات والنشاطات العلمية التخصصية والموجّهة، حيث تنظم الجامعة بشكل سنوي عدد كبير من المؤتمرات والندوات وورشات العمل التي تستقطب من خلالها أهم الكفاءات والخبرات المحلية والأجنبية.

- دعم التأهيل التطبيقي للطلبة من خلال تنظيم دورات تدريبية في مختلف التخصصات بشكل دائم وتزويدهم بشهادات حضور لهذه الدورات بالتعاون مع هيئات ومؤسسات محلية ودولية.

تتضمن الجامعة عدة مديريات ومن أهمها مديرية الموارد البشرية حيث تهدف مديرية الموارد البشرية إلى الارتقاء بأداء العاملين وتطويره في الجامعة من خلال استقطاب وتعيين الكوادر المؤهلة والمتميزة والعمل على الاحتفاظ بها، وتضع خطط التدريب والتأهيل وتقييم الأداء في سبيل تحقيق ذلك، كما تعمل على تطوير ووضع السياسات والإجراءات التي تعنى بتحقيق هذا الهدف، ومن المهام الرئيسية لهذه المديرية ما يلي[49]:

- دراسة الاحتياجات الوظيفية في الجامعة والعمل على استقطاب الكوادر المناسبة.
- إجراء المقابلات والاختبارات وإجراءات التعيين بالنسبة للكوادر المقبولة.
- وضع مقترحات حول سلم الرواتب وتعديله وتحديد رواتب الموظفين بناءً عليه.
- دراسة الهيكل التنظيمي ورفع المقترحات لتعديله.
- متابعة دوام الموظفين وإجازاتهم واتخاذ الإجراءات المناسبة لضبطه.
- وضع خطط التدريب والتأهيل وتنفيذها وتقييم نتائجها لرفع أداء العاملين.
- وضع سياسات وإجراءات تقييم الأداء والإشراف على تنفيذها من قبل الفعاليات الأخرى.
- تحليل نتائج تقييم الأداء ورفع المقترحات والتوصيات لتطوير الأداء.
- تنظيم ملفات العاملين في الجامعة وحفظها للرجوع إليها عند الحاجة.
- وضع الخطط اللازمة لتشجيع العاملين وتحفيزهم والإشراف على تنفيذها.
- المساهمة في تحقيق الاعتمادية بما يخص أعضاء الهيئة التعليمية.
- تنظيم الصرفيات الخاصة بالعاملين في الجامعة.

[49] http://www.spu.edu.sy/index.php?page=show&ex=2&dir=items&lang=1&ser=1&cat_id=22&act=22& تاريخ 2018/5/10

ثانياً: متغيرات البحث:

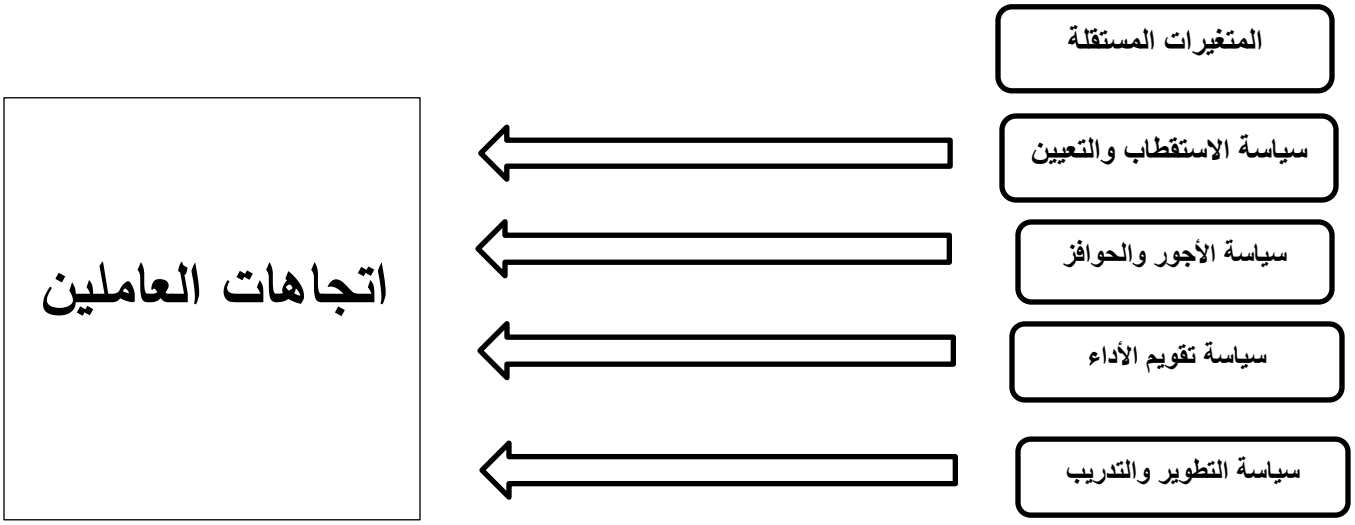
تتضمن الدراسة متغير مستقل وعدة متغيرات تابعة كما يلي:

المتغيرات المستقلة:

1. سياسة الاستقطاب والتعيين
2. سياسة الأجور والحوافز
3. سياسة تقويم الأداء
4. سياسة التطوير والتدريب

- **المتغير التابع:** اتجاهات العاملين

ولتحقيق غرض الدراسة سوف يعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على النموذج التالي الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة كما هو موضح بالشكل رقم(1)



تم استخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث باعتبارها من أدوات البحث العلمي المناسبة التي تحقق أهداف الدراسة الوصفية للحصول على حقائق ومعلومات مرتبطة بواقع معين وقد تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بالاستفادة من الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة، ذات العلاقة

بموضوع الدراسة وبالرجوع إلى الدكتور المشرف للتأكد من صدق الاستبيان. **(وقد صممت الاستبانة في قسمين):**

القسم الأول: وهو مخصص للأسئلة العامة ويشمل البيانات الديمغرافية عن أفراد عينة البحث، وهي الجنس والعمر والمؤهل العلمي، إضافة إلى عدد سنوات الخبرة في الجامعة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على 22 سؤالاً لقياس سياسات إدارة الموارد البشرية ومقسمة إلى أربعة محاور كما يلي:

أ- 5 أسئلة لقياس المحور الأول: سياسة الاستقطاب والتعيين.

ب-6 أسئلة لقياس المحور الثاني: سياسة التعويض والحوافز.

ت-6 أسئلة لقياس المحور الثالث: سياسة تقويم الأداء.

ث-5 أسئلة لقياس المحور الرابع: سياسة التطوير والتدريب.

درجات مقياس ليكرت

أتفق كلياً	أتفق	أتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
7	6	5	4	3	2	**1**

الجدول رقم (1) استخدام مقياس ليكرت كأداة لقياس أجوبة المشاركين

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المتبعة:

بعد أن تم الحصول على إجابات للأسئلة، تبرز الحاجة لمعرفة العلاقة ذات الدلالة التي يمكن أن توجد بين المتغيرات ومن ثم معرفة شدتها بالنسبة للجامعة موضع الدراسة، من خلال البرنامج الاحصائي spss الإصدار 24 انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد العينة في الجامعة، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عنها، استخدمت المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، وبعد التأكد من صدق الاستبانة خضعت بيانات الدراسة إلى مجموعة من الاختبارات لتبيان النتائج، والتحقق

من الفرضيات بالإضافة إلى التعرف على خصائص العينة بوصفها وتوضيح نتائجها لتوضيح آراء الأشخاص عن محاور الدراسة،

رابعاً: ثبات الأداة Instrument Reliability:

تم إجراء اختبار الثبات على عينة البحث باستخدام معامل Cronbach's Alpha ويقصد بثبات أداة القياس "الاتساق الداخلي بين عباراتها "حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط Cronbach's Alpha بين (1-0) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (0.70) ويوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبيان بالإضافة إلى المعامل الكلي للاستبيان وذلك بالنسبة لكل متغير من المتغيرات على حدى حيث بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي 0.909 وهي تمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

المحور	تسلسل الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الترتيب
سياسة الاستقطاب والتعيين	(1-5)	0.916	1
سياسة الحوافز والأجور	(6-11).	0.866	3
سياسة تقويم الأداء	(12- 17)	0.877	2
سياسة التطوير والتدريب	(18-22)	0.858	4

يبين الجدول رقم (2) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

وبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم توزيعها على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (40) استبيان ثم تم جمع الاستبانات حيث تم استرجاع (38) استبيان ووجدت ضرورة استبعاد (2) استبيانات لعدم اكتمال الإجابات أو لوضع إجابة المحايد لكل الفقرات، وبذلك أصبح إجمالي الاستبانات المقبولة للتحليل (35) استبانة أي ما نسبته (87.5%).

كما تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم متغيرات الدراسة وتخدم أهدافها في التوصل إلى النتائج المرجوة وأهم هذه المقاييس والاختبارات:

1- مقاييس النزعة المركزية: حيث تم اختبار الوسط الحسابي نظراً لأنه من أشهر مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً.

2- مقاييس التشتت: وتم استخدام مقياس متميز بكثرة الاستخدام وصلاحيته في كثير من الحالات وهو الانحراف المعياري حيث تم حساب قيمة هذا المقياس لجميع إجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة.

3- تم استخدام اختبارT لعينة واحدة (One sample T – test) لقياس مدى تمثيل آراء العينة لآراء المجتمع تحت الدراسة.

خامساً: تحليل خصائص عينة الدراسة.

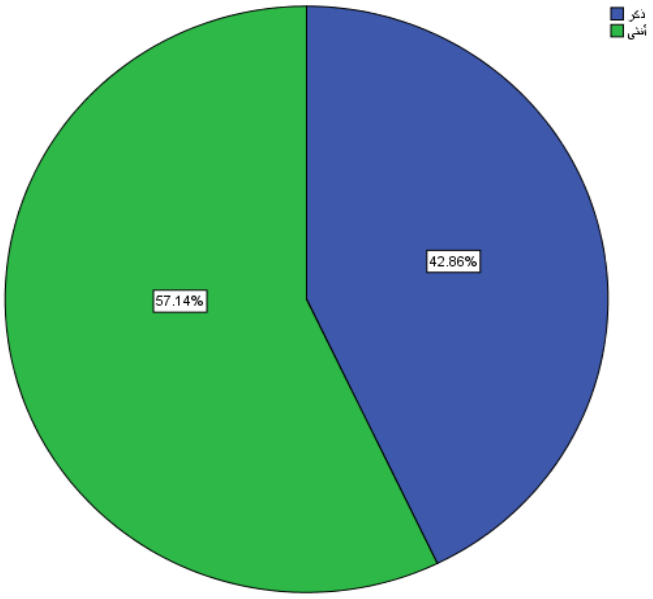
1: **التوزيع حسب الجنس**

الجنس	ذكر	أنثى	**المجموع**
العدد	15	20	35
النسبة المئوية	%42.9	%57.1	%100

جدول رقم (3) عينة البحث حسب الجنس

بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (15) وهذا يشكل نسبة 42.9% من عينة الدراسة بينما عدد الإناث (20) أي ما نسبته 57.1% ويلاحظ من هذه الأرقام أن هناك تقارباً ما بين نسبة الذكور ونسبة الإناث لدى عينة الدراسة، كنتيجة طبيعية لإشراك المرأة في مختلف الأنشطة الاقتصادية.

الشكل رقم (2) عينة البحث حسب الجنس



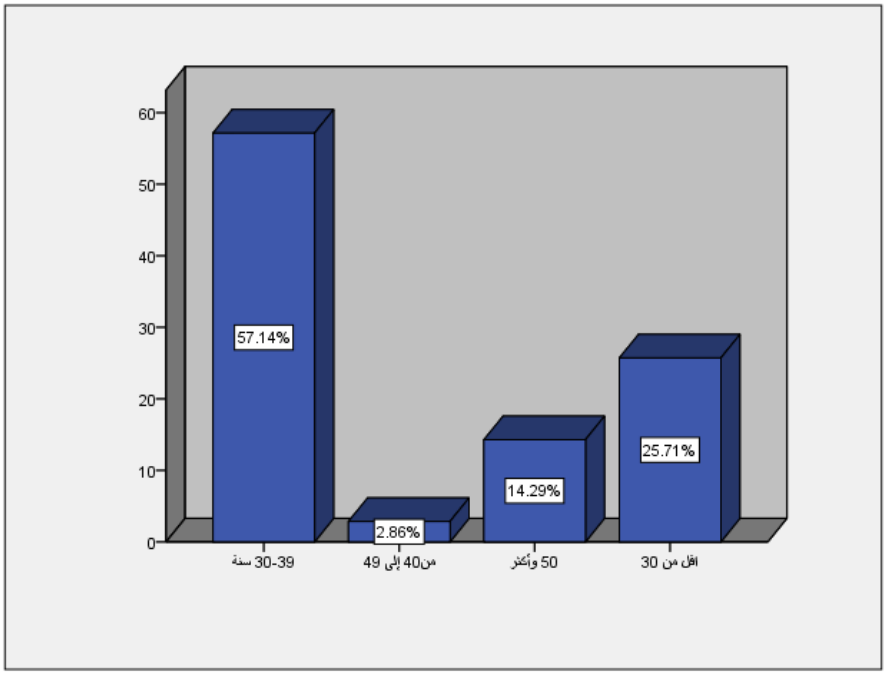
2- التوزيع حسب العمر

الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	30 - 39 سنة	40-49 سنة	50 وأكثر	المجموع
العدد	9	20	1	5	35
النسبة المئوية	% 25.7	% 57.1	% 2.9	14.3	%100

جدول رقم (4) توزيع عينة البحث حسب العمر

نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة تتركز في الفئة العمرية (30 -39) بما نسبته 57.1% من أفراد العينة المدروسة، تليها الفئة العمرية (أقل من 30) في المرتبة الثانية بنسبة 25.7% من العينة المدروسة، وهو ما يشير إلى التركيبة الحالية للعاملين والتي تميل للاعتماد على الفئة العمرية الفتية والمتوسطة وخاصةً في السنوات الأخيرة بعد عدة موجات توظيف كبيرة من الخريجين الجدد، في إطار السعي لزيادة الخبرة والكفاءة..

الشكل رقم (3) عينة البحث حسب العمر



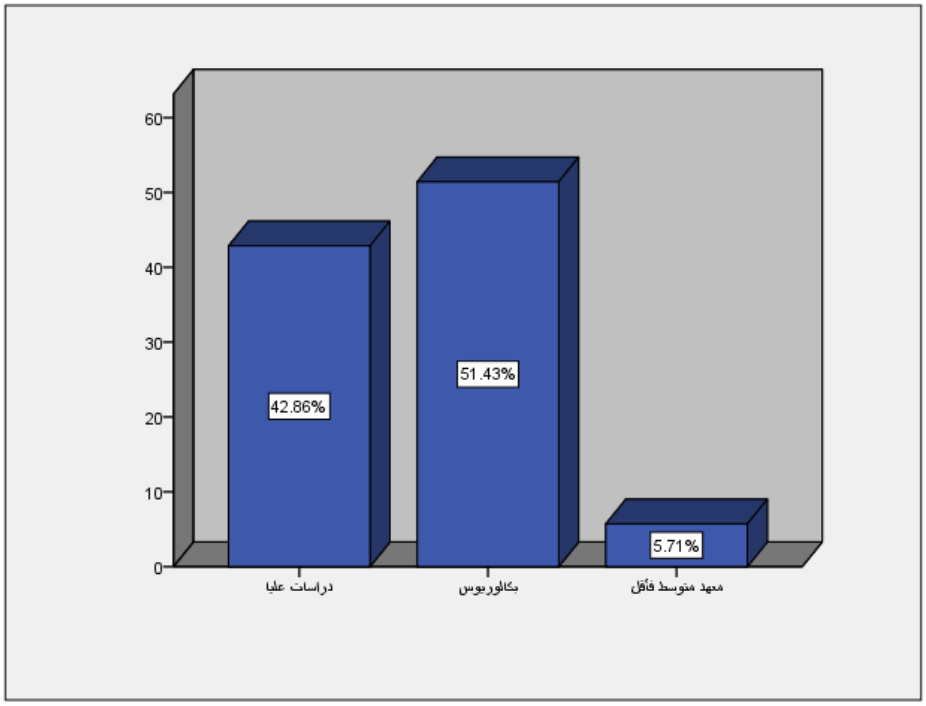
3: التوزيع حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	معهد متوسط وأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	المجموع
العدد	2	18	15	35
النسبة المئوية	%5.7	% 51.4	% 42.9	%100

جدول رقم (5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

شكلت فئة حملة الشهادة الجامعية المرتبة الأولى بنسبة 51.4% من أفراد العينة يليها حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة 42.9% وهو ما يعكس طبيعة العمل التي تتعلق بالعديد من أنشطتها التي تتطلب مستوى تعليمي معين.

الشكل رقم (4) عينة البحث حسب المؤهل العلمي



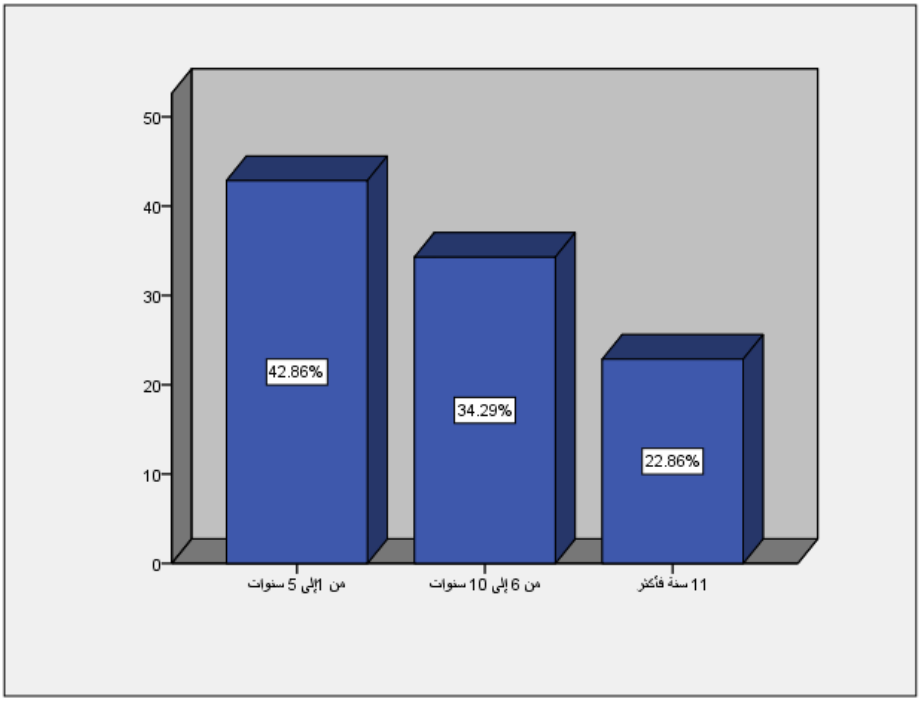
4: التوزيع حسب الخبرة

الخبرة	من 1إلى5 سنوات	5-10 سنوات	11 سنة فأكثر	المجموع
العدد	15	12	8	35
النسبة المئوية	%42.9	% 34.3	% 22.9	%100

جدول رقم (6) توزيع العينة حسب الخبرة

شكلت فئة أصحاب الخبرة (من 1 إلى 5 سنوات) المرتبة الأولى بنسبة 42.9% من أفراد العينة يليها (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 34.3% وهو ما يعكس طبيعة العمل الذي يتطلب سنوات خبرة ليست بقليلة.

الشكل رقم (5) عينة البحث حسب الخبرة



التوزيع حسب طبيعة العمل

المؤهل العلمي	إداري	تدريسي	المجموع
العدد	28	7	35
النسبة المئوية	% 80	% 20	%100

جدول رقم (7) توزيع العينة حسب طبيعة العمل

شكلت فئة حملة الإداريين في الجامعة المرتبة الأولى بنسبة 80% من أفراد العينة يليها فئة التدريسيين بنسبة 20%.

سادساً: الإحصاءات الوصفية:

يهدف هذا الجزء للوقوف على الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة حيث تعد الأهمية مرتفعة إذا تجاوز متوسط الإجابات الـ (3.4) وفق مايلي:

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير
من 1 الى 1.79	درجة موافقة منخفضة جدا
من 1.8 الى 2.59	درجة الموافقة منخفضة
من 2.6 الى 3.39	درجة الموافقة متوسطة
من 3.4 الى 4.19	درجة الموافقة مرتفعة
من 4.2 الى 5	درجة الموافقة مرتفعة جدا

الجدول رقم (8) الأهمية النسبية للموافقات

1- **التحليل الوصفي لمحور الاستقطاب والتعيين:**

	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية
تستقطب الجامعة الأفراد اللذين يملكون مهارات وخبرات كافية في مجال العمل.	35	2.7714	1.21476	4	متوسطة
تهتم الجامعة بجمع البيانات و المعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة و الاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة و التعيين	35	2.7714	1.45695	3	متوسطة
تستخدم الجامعة المقابلات و الاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.	35	2.8571	1.51741	2	متوسطة
تعتمد الجامعة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.	35	2.9714	1.56216	1	متوسطة
من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد.	35	2.6286	1.35225	5	متوسطة
كامل المحور	35	2.8000	1.20489		متوسطة

الجدول رقم (9) التحليل الوصفي لمحور الاستقطاب والتعيين

جاءت الفقرة " تعتمد الجامعة على معيار الجدارة في اختيار العاملين." أولاً بمتوسط 2.9 وانحراف معياري 1.5 وبمستوى موافقة متوسطة وهو ما يعبر عن حاجة الجامعة لأصحاب الكفاءات والخبرات من العاملين. تلتها الفقرة " تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين." بمتوسط 2.8 وانحراف معياري 1.5 وبموافقة متوسطة وهو ما يعبر عن خلو عنصر التحيز أو (الواسطات) نوعاً ما عند اختيار العاملين، تلتها الفقرة " تهتم الجامعة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين" بمتوسط 2.7 وانحراف معياري 1.4 وبموافقة متوسطة أيضاً.

2- **التحليل الوصفي لمحور الحوافز والأجور:**

	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية
التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين.	35	4.0571	1.92419	3	مرتفعة
تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب و الحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة في السوق المحلي للعاملين.	35	3.4571	1.75471	6	مرتفعة
تمنح التعويضات في الجامعة استنادا إلى كفاءة العاملين .	35	3.6857	2.01131	5	مرتفعة
تستخدم المكافأة في الجامعة كجزء من الحوافز كآلية لمكافأة الأداء العالي.	35	4.0857	1.88448	2	مرتفعة
تعتمد الجامعة على معلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت و الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون	35	3.8571	1.83340	4	مرتفعة
يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة استنادا للبيئة المنافسة	35	4.2286	1.69923	1	مرتفعة جداً
كامل المحور	35	3.8952	1.65688		مرتفعة

الجدول رقم (10) التحليل الوصفي لمحور الحوافز والأجور

جاءت الفقرة " يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة استنادا للبيئة المنافسة "أولاً بمتوسط 4.2 وانحراف معياري 1.6 وبمستوى موافقة مرتفعة جدا، تلتها الفقرة " تستخدم المكافأة في الجامعة كجزء من الحوافز كآلية لمكافأة الأداء العالي.." بمتوسط 4.08 وانحراف معياري 1.8 وبموافقة مرتفعة، تلتها الفقرة " التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين." بمتوسط 4.05 وانحراف معياري 1.9 وبموافقة مرتفعة أيضاً.

3- **التحليل الوصفي لمحور تقويم الأداء:**

	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية
المعايير التي تستخدمها الجامعة في تقييم الأداء واضحة و كافية وشاملة و موضوعية	35	3.4286	1.70269	5	مرتفعة
الأساليب المستخدمة في الجامعة مناسبة لأغراض التقييم	35	3.4857	1.42192	4	مرتفعة
عملية تقييم الأداء في الجامعة تعطيك الحق في الاعتراض و التظلم اذا شعرت بأنه لم يعطيك حقك في التقييم	35	4.0286	1.77376	2	مرتفعة
تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل	35	3.2000	1.56806	6	متوسطة
بناء على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية و تعديلات الأجور و الرواتب و الحوافز المعنوية	35	4.1429	1.88091	1	مرتفعة
تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي فهم و تقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق اهداف الجامعة	35	3.6000	1.78556	3	مرتفعة
كامل المحور	35	3.6476	1.41408		مرتفعة

الجدول رقم (11) التحليل الوصفي لمحور تقويم الأداء

جاءت الفقرة " بناء على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية" أولاً بمتوسط 4.1 وانحراف معياري 1.8 وبمستوى موافقة مرتفعة وهو ما يعبر عن استخدام الجامعة لنتائج تقويم الأداء عند تقدير الحوافز والتعويضات. تلتها الفقرة " عملية تقييم الأداء في الجامعة تعطيك الحق في الاعتراض والتظلم اذا شعرت بأنه لم يعطيك حقك في التقييم." بمتوسط 4.02 وانحراف معياري 1.7 وبموافقة مرتفعة وهو ما يعبر عن ديمقراطية الجامعة في قبول الاعتراضات ومنع ظلم العاملين، تلتها الفقرة " تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق اهداف الجامعة." بمتوسط 3.6 وانحراف معياري 1.7 وبموافقة مرتفعة أيضاً.

4- **التحليل الوصفي لمحور التطوير والتدريب:**

	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية
يخضع العاملون في كل قسم أو دائرة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في العام	35	4.0571	2.04282	2	مرتفعة
يتم تحديد الاحتياجات التدريبة في الجامعة بناء على الاحتياج الحقيقي للعمل	35	3.5429	1.91500	5	مرتفعة
تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب و تطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	35	4.1429	1.92725	1	مرتفعة
التدريبات و الاحتياجات المعتمدة من قبل الجامعة تعتبر واقعية و مفيدة و تستند إلى استراتيجية عمل الجامعة	35	3.7143	1.80801	4	مرتفعة
ساعد التدريب و التطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة	35	4.0000	1.74895	3	مرتفعة
كامل المحور	35	3.8914	1.73906		مرتفعة

الجدول رقم (12) التحليل الوصفي لمحور التطوير والتدريب

جاءت الفقرة " تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم " أولاً بمتوسط 4.14 وانحراف معياري 1.9 وبمستوى موافقة مرتفعة، تلتها الفقرة " يخضع العاملون في كل قسم أو دائرة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في العام." بمتوسط 4.05 وانحراف معياري 2.04 وبموافقة مرتفعة، تلتها الفقرة " ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة." بمتوسط 4 وانحراف معياري 1.7 وبموافقة مرتفعة أيضاً.

سابعاً: اختبار الفرضيات الإحصائية:

بهدف اختبار الفرضيات، تم استخدام اختبارT لعينة واحدة (One sample T – test) لقياس مدى تمثيل آراء العينة لآراء المجتمع تحت الدراسة.

اختبار الفرضية الأولى:

يشعر العاملين بأن سياسة الاستقطاب والتعيين تعتمد على الموضوعية وعدم التحيز.

One-Sample Test						
	Test Value = 4					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الاستقطاب والتعيين	-5.892	34	.000	-1.20000	-1.6139	-.7861

الجدول رقم (13) اختبار الفرضية الأولى

تشير النتائج إلى أن قيمة T المحسوبة أصغر من الجدولية من خلال قيمة مستوى الدلالة Sig الذي جاء أصغر من 5% أي ضمن منطقة الخطأ المسموح به للاختلاف بين متوسط العينة والمجتمع، وهو ما يؤدي إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين وسطي إجابات العينة والمجتمع حول سياسة الاستقطاب والتعيين **وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فرق بين متوسط استجابات العينة والمتوسط المفترض 4 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن تقييم الأفراد لسياسات الاستقطاب والتعيين تختلف عن القيمة المتوسطة فالتقييم منخفض أو سلبي.**

اختبار الفرضية الثانية:

يشعر العاملين في الجامعة بأن سياسات الأجور والحوافز تتناسب مع توقعات العاملين وتتماشى مع سياسات المنافسين من الجامعات الخاصة.

One-Sample Test						
	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاجور والحوافز	-.374	34	.711	.10476	-.6739	.4644

الجدول رقم (14) اختبار الفرضية الثانية

تشير النتائج إلى أن قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية من خلال قيمة مستوى الدلالة Sig الذي جاء 0.711 وهو أكبر من 5% أي خارج منطقة الخطأ المسموح به للاختلاف بين متوسط العينة والمجتمع، وهو ما يؤدي إلى وجود اختلافات جوهرية بين وسطي إجابات العينة والمجتمع حول سياسة الأجور والحوافز **وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فرق بين متوسط استجابات العينة والمتوسط المفترض 3 ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أن تقييم الأفراد لسياسات الحوافز والأجور تختلف عن القيمة المتوسطة فالتقييم مرتفع وايجابي.**

اختبار الفرضية الثالثة:

يشعر العاملين في الجامعة بأن سياسة تقويم الأداء المتبعة عادلة ومنصفة وتعتمد على الكفاءة والفعالية

One-Sample Test						
	Test Value = 4					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
تقويم الأداء	-1.474	34	.050	-.35238	-.8381	.1334

الجدول رقم (15) اختبار الفرضية الثالثة

تشير النتائج إلى أن قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية من خلال قيمة مستوى الدلالة Sig الذي جاء يساوي من 5% أي ضمن منطقة الخطأ المسموح به للاختلاف بين متوسط العينة والمجتمع، وهو ما يؤدي إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين وسطي إجابات العينة والمجتمع حول سياسة تقويم الأداء، **وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فرق بين متوسط استجابات العينة والمتوسط المفترض 3 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن تقييم الأفراد لسياسات تقويم الأداء تختلف عن القيمة المتوسطة فالتقييم منخفض أو سلبي.**

اختبار الفرضية الرابعة:

يشعر العاملين في الجامعة بأن سياسة التطوير والتدريب واقعية وتعتمد على استراتيجية العمل في الجامعة

One-Sample Test						
	Test Value = 4					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
التدريب والتطوير	-.369	34	.714	.10857	-.7060	.4888

الجدول رقم (16) اختبار الفرضية الرابعة

تشير النتائج إلى أن قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية من خلال قيمة مستوى الدلالة Sig الذي جاء أكبر من 5% أي خارج منطقة الخطأ المسموح به للاختلاف بين متوسط العينة والمجتمع، وهو ما يؤدي إلى وجود اختلافات جوهرية بين وسطي إجابات العينة والمجتمع حول سياسات التطوير والتدريب **وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فرق بين متوسط استجابات العينة والمتوسط المفترض 3 ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أن تقييم الأفراد لسياسات التدريب والتطوير تختلف عن القيمة المتوسطة فالتقييم مرتفع وايجابي.**

النتائج والتوصيات:

النتائج

- **النتائج المستمدة من وصف عينة الدراسة:**

أ- تقاربت نسبة كل من الذكور والإناث في عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الإناث (57.1%) ونسبة الذكور (42.9%) حيث دخلت المرأة في سورية جميع مجالات العمل وذلك نتيجة لارتفاع نسبة تعليم الإناث.

ب- يتمتع أغلب أفراد العينة بمستويات تعليمية عالية حيث بلغت نسبة حملة البكالوريوس (51.4%) والدراسات العليا (42.9%) وهو ما يعطي مؤشراً إيجابياً حول تركيبة القوى العاملة فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية وبالتالي درجة الكفاءة العالية.

- **النتائج المستمدة من الدراسة العملية**

1. لا يشعر العاملون بأن سياسة الاستقطاب والتعيين تعتمد على الموضوعية وعدم التحيز،
2. يشعر العاملون في الجامعة بأن سياسات الأجور والحوافز تتناسب مع توقعات العاملين وتتماشى مع سياسات المنافسين من الجامعات الخاصة، وأن توجهات العاملين نحو سياسة الأجور والحوافز ونظام التعويضات في الجامعة فعالة.
3. لا يشعر العاملون في الجامعة بأن سياسة تقويم الأداء المتبعة عادلة ومنصفة وتعتمد على الكفاءة والفعالية وبالتالي سياسة تقويم الأداء غير فعالة.
4. يشعر العاملون في الجامعة بأن سياسة التطوير والتدريب واقعية وتعتمد على استراتيجية العمل في الجامعة.

التوصيات:

وعلى ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بما يلي:

1. التأكيد على اتباع إجراءات موضوعية في اختيار العاملين وتوظيفهم.
2. ضرورة اتباع مديرية الموارد البشرية في الجامعة سياسات أجور وحوافز تتناسب مع توقعات العاملين وتتماشى مع سياسات المنافسين من الجامعات الخاصة.
3. ضرورة اتباع مديرية الموارد البشرية في الجامعة سياسة تطوير وتدريب واقعية وفعالة وتعتمد على استراتيجية العمل في الجامعة.
4. ضرورة قيام مديرية الموارد البشرية في الجامعة بالمحافظة على سياسة تقويم الأداء المتبعة وتطويرها.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم، عثمان (2015) أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
2. أبو حطب، موسى (2009) فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
3. التزة، بسام، ملدعون، عيسى (2014) إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سورية.
4. الخير، طارق (2012) مبادئ إدارة 2، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سورية.
5. ربابعة، علي (2003) إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
6. الرويلي، عماد (2014) دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، البحرين.
7. زيارة، فريد (2004) المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.

8. زينة، قمري (2011)" واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة الميناائية بسكيكدة" (رسالة ماجستير) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
9. سلطان، إبراهيم (2000) نظم المعلومات الإدارية، مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
10. شاويش، مصطفى نجيب (2000) " إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
11. الصباح، عبد الرحمن، الصباغ، عماد (2008) مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. الصباغ، درة (2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
13. الصحاف، حبيب (2000) إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت.
14. عبد الرسول، حسين، كاظم، عبد الله (2009) تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
15. العتيبي، عزيزة (2010) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية.
16. الغامدي، عائض(2009) مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، كلية التربية، جامعة اليرموك.
17. محمد فالح صالح (2004)" إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.
18. هاشم، عبد العزيز (2005) إدارة وتخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 65.

المراجع باللغة الإنكليزية:

1- Handbook On Service Excellence –A Guide to Service Excellence in Public Management, 2007

2- Laudon, Kenneth, And Jaune Laudon. Management Information Systems, Pearson Prentice Hall (2004).

3- Lee Freidman Wesley O Hegood, " Using Balanced Scorecard to Measure the Performance of your Human Resources IS", Public Personel Management, Vol.31 No. 4 Winter (2002)

4- Madapusi, Arun. " Aligning International Busness Human Resources & Information System Strategies ", USA: Notheast Decision Sciences Institute Proceeding.(2008)

5- M.Peretti, Human Resource Management, Paris, France,1987. 11- Gara, Steven J. (2001), "How an HRIS can Impact HR: a Complete Paradigm Shift for the 21st Century", SHRM Website: publications, white pages handout.

6- McLeod, Raymond, and George Schell. Management Information Systems, Pearson Prentice Hall (2004).

7- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright,. Human Resources Management: Gaining a competitive advantage, McGraw Hill, Sixth edition (2008).

8- Wilson, Everd, Elisabeth, Wilson, " Measuring Attitudes to HRIS Implementation A pilot Field study to inform implementation methodology" (2009),

المواقع الالكترونية:

1- http://www.spu.edu.sy/index.php?page=show&ex=2&dir=items&lang=1&ser=1&cat_id=22&act=22&

2- http://www.spu.edu.sy/index.php?page=show&ex=2&dir=items&lang=1&ser=1&cat_id=22&act=22&

الملاحق:

الموضوع: تقييم اتجاهات العاملين نحو سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة

تحية طيبة:

تسعى هذه الاستبانة للتعرف على اتجاهات العاملين نحو سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

- نرجو التكرم بالإجابة على جميع أسئلة هذا الاستبيان علماً أن هذه المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم الا للأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

الجنس	**ذكر** ○	**أنثى** ○

العمر	**من 30 إلى 39 سنة** ○	**من 40 إلى 49** ○	**من 50 و أكثر** ○

المؤهل العلمي	**دراسات عليا** ○	**بكالوريوس** ○	**معهد متوسط فأقل** ○

طبيعة العمل	**إداري** ○	**تدريسي** ○

عدد الدورات التدريبة في مجال الموارد البشرية	**..... دورة**	**بواقع ..... ساعة**

عدد سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 سنة فأكثر
	○	○	○

الجزء الثاني: يرجى تحديد السياسات من وجهة نظرك وفقا للمقاييس الأربعة المحددة ادناه إزاء كل عبارة

	العبارة	أتفق كليا	أتفق	أتفق بعض الشي	محايد	لا أتفق بعض الشي	لا أتفق	لا أتفق إطلاقا
أ.	**الاستقطاب و التعيين :**							
1	تستقطب الجامعة الأفراد اللذين يملكون مهارات وخبرات كافية في مجال العمل.							
2	تهتم الجامعة بجمع البيانات و المعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة و الاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة و التعيين.							
3	تستخدم الجامعة المقابلات و الاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.							
4	تعتمد الجامعة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.							
5	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد.							
ب.	**نظام التعويض و الحوافز :**							
6	التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين.							
7	تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب و الحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة في السوق المحلي للعاملين.							
8	تمنح التعويضات في الجامعة استنادا إلى كفاءة العاملين .							
9	تستخدم المكافأة في الجامعة كجزء من الحوافز كآلية لمكافأة الأداء العالي.							
10	تعتمد الجامعة على معلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت و الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون .							
11	يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة استنادا للبيئة المنافسة .							

	العبارة	أتفق كليا	أتفق	أتفق بعض الشي	محايد	لا أتفق بعض الشي	لا أتفق	لا أتفق إطلاقا
ج.	**تقييم الأداء :**							
12	المعايير التي تستخدمها الجامعة في تقييم الأداء واضحة و كافية وشاملة و موضوعية .							
13	الأساليب المستخدمة في الجامعة مناسبة لأغراض التقييم							
14	عملية تقييم الأداء في الجامعة تعطيك الحق في الاعتراض و التظلم اذا شعرت بأنه لم يعطيك حقك في التقييم .							
15	تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل .							
16	بناء على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية و تعديلات الأجور و الرواتب و الحوافز المعنوية .							
17	تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي فهم و تقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق اهداف الجامعة .							
د.	**التدريب و التطوير :**							
18	يخضع العاملون في كل قسم أو دائرة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في العام.							
19	يتم تحديد الاحتياجات التدريبة في الجامعة بناء على الاحتياج الحقيقي للعمل.							
20	تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب و تطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم .							
21	التدريبات و الاحتياجات المعتمدة من قبل الجامعة تعتبر واقعية و مفيدة و تستند إلى استراتيجية عمل الجامعة							
22	ساعد التدريب و التطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة .							

شاكرين لكم مساهمتكم القيمة وتفضلوا بقبول فائق الاحترام