الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة السورية الخاصة

كلية العلوم الإدارية

القسم: إدارة الموارد البشرية



أثر وضوح وتطبيق دليل السياسات والإجراءات على مستوى إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة

The impact of clarity and implementation of policies and procerdures manual on the productivity and efficiency of human resources at the Syrian private University

مشروع تخرج أعد لنيل درجة الإجازة الجامعية في العلوم الإدارية اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: جودي محمد حسان توبان

إشراف أ.م.الدكتور: منير عباس

العام الدراسي 2024-2025


بسم الله الرحمن الرحيم

الآية القرآنية

قال تعالى:

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ والَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَات وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ}

كلمة شكر

إلى من كان لنا خير الداعم والموجه، إلى من منحنا من وقته وجهده الكثير، فكان مشرفاً ومعلّماً ومرشداً، أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير على حسن متابعتك، وصبرك، وتوجيهاتك القيّمة التي كانت النور الذي أنار لنا الطريق.

د. منير عبّاس

كل كلمات الشكر تبقى قليلة أمام ما قدمتموه لنا من دعم علمي واهتمام كبير، فكنتم دوماً خير سند ومعين، نستلهم من علمكم خبرةً ومعرفة، ونستضيء بتوجيهاتكم الحكيمة التي ساعدتنا في إنجاز هذا العمل، فلكم منّا كل الشكر والامتنان.

د. أديب كولو

د. خلدون نجاتي

خالص الشكر والتقدير لعمادة كليتنا التي لم تدخر جهداً في تهيئة البيئة العلمية الداعمة، ووفرت لنا كل ما نحتاجه، فكان عطاؤكم المستمر دافعاً لنا نحو التميز والنجاح.

عمادة كلية العلوم الإدارية وأسرة الجامعة السورية الخاصة

"الإهداء"

إلى من في عينيها وضعت نجومٌ لامعة، إلى من تنير دربي بعطائها، سر قوتي، الداعمةُ الأولى في كل خطوةٍ، وبفضلكِ بعد الله وصلتُ إلى هذه المرحلة.

(أمي الغالية)

إلى الذي أطلب منه نجمة فيأتيني وهو يحمل على ظهره السماء، القدوة التي أعتز بها، كل إنجاز في حياتي هو وسام فخر أهديه لأبي.

(أبي الغالي)

إلى زهرة حياتي الجميلة، عطر أيامك يفوح في حياتي، إلى القلب الذي ينبض بحُبي دائماً، مصدر التشجيع والأمل.

(أختي الدكتورة كندة توبان)

إذا ضاق فيني الوقت، وخان فيني البشر، أنت العضيد الذي أشدُ به الظهر.

(أخي عادل توبان)

إلى منبع العطاء الذي لا ينقطع، رمز الأمان والطمأنينة.

(جدي وجدتي)

إلى من كانوا معي في كل أوقاتي، أصدقائي، رمز العطاء والرّقة.

(خالاتي الغاليات)

يا من تشبهين الفرح في حضوره، والتي لم تُغلق يوماً بابها عن قلبي، التي كانت لي أختاً في كل المواقف، توتية حياتي.

(شام حمشو)

إلى من تقاسمني لحظات حياتي، إلى التي شاركتني الضحكة والجد معاً، ستبقين دائماً علامة فارقة في حياتي، ذكرى أعتز بها ما حييت فالذكريات تجمعنا كخيط لا ينقطع.

(الدكتورة لجين عمر)

يا من جعلت أيامي عامرة بالمحبة والضحكات، كنتِ لي سنداً في أوقات الجهد والتعب.

(براءة كامل)

وجودك بجانبي كان الأجمل في رحلتي الجامعية، وستبقين دائماً صديقةً لا يبدلها الزمن.

(هلا نشواتي)

إلى رفيقتي منذ أيام المدرسة، كبرنا معاً، شاركنا الضحكات واللحظات الصعبة، فكنت دائماً القلب الصادق.

(الإعلامية ديالا العجلاني)

إلى التي كانت قريبة من قلبي كما هي قريبة من عائلتي، أبغث لكِ امتناني العميق وتقديري الكبير لمساندتك ومحبتك الصادقة.

(الدكتورة آية سليمان)

يا من كنتِ معي في كل خطوة، رفيقة أيامي، مصدر التفاؤل.

(رؤى الخولي)

صديقتي التي كانت دوماً العون لي في مسيرتي الجامعية، لكِ الامتنان والوفاء.

(نور طويلة)

إلى من كنتُ معكما أجد الضحكة والأمان، وجودكما معاً في حياتي كان هدية لا تقدّر بثمن.

(سارة اليوسف، سراء اليوسف)

رفيقات اللحظات الجميلة، جمعنا القدر في لحظات تبقى محفورة في الذاكرة.

(زينة مرشد، آية مرشد، براءة عيّاش)

إلى من كنّ زهرات الجامعة ورفيقات الدرب، لقد جعلتنّ من سنوات دراستي أجمل الأعوام.

(رنيم الحلو، وئام يزبك، اليمامة الهفل، نازك الحبش، هديل الموصللي)

إلى رفيقات المدرسة وذاكرة العمر الجميل، اللواتي شاركنني مقاعد الدراسة وضحكات الأيام وأحلام البدايات.

(جودي عثمان، نايا كنعان، آية ريشي)

إلى صديقتي التي جمعني بها مقعد الدراسة، التي حملت معي تفاصيل الطفولة، وأسرار المراهقة وضحكات المدرسة.

(الصيدلانية نور عبيدو)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر وضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات (وضوح السياسات، شمولية الاجراءات، سهولة تطبيق الدليل، التحديث المستمر للدليل) في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين لدى الجامعة السورية الخاصة.

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات جرى توزيعها الكترونياً وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (39) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للإنتاجية (سرعة الإنجاز، جودة الأداء، تقليل الأخطاء) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة. ووجود مستوى مرتفع للكفاءة (مهارات العاملين، التكيف مع التغيير، القدرة على الابتكار) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، إضافة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لوضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات على مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، ووجود أثر إيجابي في شمولية الإجراءات على مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، ووجود أثر إيجابي في سهولة تطبيق الدليل على مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، ووجود أثر في التحديث المستمر للدليل على مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

وقد أوصت الدراسة إدارة الجامعة أن تقوم بضمان أن دليل السياسات والإجراءات ليس مجرد وثيقة نظرية، بل أداة عملية يتم تدريب الموظفين عليها بانتظام. يمكن عقد ورش عمل دورية لشرح الدليل وتوضيح أي نقاط غامضة، مع التأكيد على أهمية الالتزام به. كذلك التركيز على صياغة السياسات بلغة بسيطة ومباشرة، مع تجنب المصطلحات المعقدة. يمكن نشر ملخصات تنفيذية للسياسات أو استخدام الرسوم البيانية لتسهيل فهمها، ووضعها في متناول جميع الموظفين عبر منصة رقمية.

الكلمات المفتاحية: السياسات والاجراءات، الكفاءة، الإنتاجية.

Abstract:

of the Policies and Procedures Manual (clarity of policies, comprehensiveness of procedures, ease of implementation of the manual, and continuous updating of the manual) on the productivity and efficiency of human resources at the Syrian Private University.

The descriptive analytical approach was adopted, and the study population included employees at the Syrian Private University.

A questionnaire was used to collect data, distributed electronically. The number of distributed questionnaires valid for analysis was (39). These questionnaires were analyzed using the SPSS statistical program, and hypotheses were tested using simple and multiple linear regression.

The study found a high level of productivity (speed of completion, quality of performance, and error reduction) among human resources at the Syrian Private University. It also found a high level of efficiency (employee skills, adaptability to change, and the ability to innovate) among human resources at the Syrian Private University. Furthermore, the study found a significant positive impact of the clarity and implementation of the Policies and Procedures Manual on the productivity and efficiency of human resources at the Syrian Private University. The existence of a positive impact on the comprehensiveness of producers at the level of productivity and efficiency of human resource at the Syrian private university. There is a positive impact of the ease of implementing the manual on the level of productivity and efficiency of human resources at the Syrian private university and there is also an impact of the continuous updating of the manual on the level of productivity and efficiency of human resources at the Syrian private university.

The study recommended that the university administration ensure that the policies and procedures manual is not merely a theoretical document, but rather a practical tool that employees are regularly trained on. Periodic workshops can be held to explain the manual and clarify any ambiguities, emphasizing the importance of adhering to it. Focus should also be placed on formulating policies in simple, straightforward language, avoiding complex terminology. Executive summaries of policies can be published or infographics can be used to facilitate understanding and make them accessible to all employees via a digital platform.

Keywords: Policies and Procedures, Efficiency, Productivity

قائمة المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	**1**
أولاً: المقدمة:	**1**
ثانياً: الدراسات السابقة:	**2**
ثالثاً: مشكلة الدراسة:	**10**
رابعاً: أهمية الدراسة:	**12**
خامساً: أهداف الدراسة:	**14**
سادساً: فرضيات الدراسة:	**14**
سابعاً: متغيرات الدراسة ونموذجها:	**16**
ثامناً: منهجية الدراسة:	**17**
تاسعاً: مجتمع الدراسة:	**17**
عاشراً: عينة الدراسة:	**17**
أحد عشر: أداة الدراسة:	**18**
اثنا عشر: حدود الدراسة:	**18**
ثلاثة عشر: مصطلحات الدراسة:	**18**
الفصل الثاني: دليل السياسات والإجراءات	**21**
الفصل الثالث: الإنتاجية وكفاءة الموارد البشرية	**37**
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	**47**
أولاً: أداة الدراسة	**47**

ثانياً: تصميم الاستبانة	**47**
ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة	**48**
رابعاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	**49**
خامساً: اختبار فرضيات الدراسة	**51**
سادساً: اختبار فرضيات الدراسة	**74**
الملحق رقم (1) استمارة استبيان	**106**

قائمة الجداول

الجدول رقم (1) نتائج اختبار CRONBACH'S ALPHA	48
الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	49
الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	50
الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي	51
الجدول رقم (5) الأهمية النسبية للموافقات	52
الجدول رقم (6) نتائج قياس وضوح السياسات	52
الجدول رقم (7) نتائج قياس شمولية الإجراءات	57
الجدول رقم (8) نتائج قياس سهولة التطبيق	58
الجدول رقم (9) نتائج قياس التحديث المستمر	62
الجدول رقم (10) نتائج قياس سرعة الإنجاز	64
الجدول رقم (11) نتائج قياس جودة الأداء	65
الجدول رقم (12) نتائج قياس تقليل الأخطاء	67
الجدول رقم (13) نتائج قياس مهارات العاملين	69
الجدول رقم (14) نتائج قياس التكيف مع التغيير	71
الجدول رقم (15) نتائج قياس القدرة على الابتكار	73
الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين وضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات ومستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية	75
الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	75

الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر وضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات في مستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية 76
الجدول رقم (19) نتائج تحليل نتائج اختبار ONE SAMPLE T – TEST للفرضية الفرعية الأولى 78
الجدول رقم (20) نتائج تحليل نتائج اختبار ONE SAMPLE T – TEST للفرضية الفرعية الثانية 80
الجدول رقم (21) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين وضوح السياسات ومستوى الانتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية 81
الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة 82
الجدول رقم (23) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر وضوح السياسات في مستوى الانتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية 82
الجدول رقم (24) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين شمولية الإجراءات ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية 84
الجدول رقم (25) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة 84
الجدول رقم (26) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر شمولية الإجراءات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية 85
الجدول رقم (27) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين سهولة تطبيق الدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية 86
الجدول رقم (28) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة 87
الجدول رقم (29) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر سهولة تطبيق الدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية 88

الجدول رقم (30) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التحديث المستمر للدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية	89
الجدول رقم (31) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	90
الجدول رقم (32) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التحديث المستمر للدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية	91

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

تفرض التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم على الشركات والمؤسسات تبني نظم إدارية فعَّالة تُمكّنها من المحافظة على تنافسيتها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية. ومن بين أهم العناصر التي تُسهم في نجاح المؤسسة وتحقيق استدامتها، تأتي الموارد البشرية، والتي تُعتبر العمود الفقري لأي منظمة. إذ لم تعد كفاءة العاملين وإنتاجيتهم مجرد خيار، بل أصبحت ضرورة حتمية تُمليها التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتزايدة.

وتعتبر الموارد البشرية حجر الزاوية في أي مؤسسة تسعى للنجاح والتطور، فالاستثمار في الكادر البشري وتنميته يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وفي المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات، تزداد أهمية هذا الدور نظراً للطبيعة الديناميكية للعمل الأكاديمي والإداري .إذ تُعد السياسات والإجراءات الإدارية بمثابة البوصلة التي توجه عمل الموظفين، وتحدد مسؤولياتهم، وتنظم سير العمل. فكلما كانت هذه السياسات واضحة وسهلة التطبيق، زادت قدرة الموظفين على إنجاز مهامهم بسرعة ودقة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة.

هنا، يبرز دور دليل السياسات والإجراءات كأداة تنظيمية أساسية توفّر إطاراً مرجعياً واضحاً يوجه الموظفين نحو فهم حقوقهم، واجباتهم، وآليات العمل داخل الشركة. كما يساعد هذا الدليل في تقليل الغموض، وتوحيد الممارسات الإدارية، وتعزيز الشفافية والعدالة في التعاملات اليومية. ولا يقتصر أثر هذا الدليل على الجوانب الإدارية فقط، بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين، رضاهم الوظيفي، ومستوى التزامهم تجاه المؤسسة.

من خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على العلاقة الجوهرية بين وضوح وتطبيق السياسات والإجراءات وبين أداء الموارد البشرية، حيث سيتم تحليل مدى تأثير وجود دليل فعّال على رفع الكفاءة، تحسين بيئة العمل، تقليل معدل دوران الموظفين، وتعزيز روح المبادرة والانتماء داخل المؤسسة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم إدراج مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث فالأقدم كما يلي:

أ- الدراسات العربية:

1. **دراسة (لطيفة زيد الفهيد، 2024) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمعهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا"[1]**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أداء إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الجسدي والعاطفي والمعرفي) لدى موظفي معهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع البحث، واستخدمت الباحثة وسيلة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المشاركين، وكان التحليل باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

وتكوّنت العينة من 77 موظفاً من معهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا، وهم موزعين بين موظف رسمي بعدد (37) وبين متعاون بعدد (40) وذلك حتى تاريخ 2024/3/30.

[1] لطيفة زيد الفهيد. (2024): دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمعهد العلوم الإسلامية و العربية بإندونيسيا، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، إندونيسيا، المجلد الخامس، العدد الخامس، ص 331-351.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل أداء إدارة الموارد البشرية بمعهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا في المتغير التابع الاستغراق الوظيفي الجسدي، وبالتالي يمكن القول وفق هذه النتيجة أن أداء إدارة الموارد البشرية في معهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا له تأثير إيجابي وفعّال في الاستغراق الوظيفي الجسدي لدى الموظفين والموظفات بالمعهد.

بينت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل أداء إدارة الموارد البشرية بمعهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا في المتغير التابع الاستغراق الوظيفي وبالتالي يمكن القول وفق هذه النتيجة أن أداء إدارة الموارد البشرية في معهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا له تأثير إيجابي وفعّال في الاستغراق الوظيفي العاطفي لدى الموظفين والموظفات بالمعهد.

بينت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل أداء إدارة الموارد البشرية بمعهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا في المتغير التابع الاستغراق الوظيفي المعرفي وبالتالي يمكن القول وفق هذه النتيجة أن أداء إدارة الموارد البشرية في معهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا له تأثير إيجابي وفعّال في الاستغراق الوظيفي المعرفي لدى الموظفين والموظفات بالمعهد.

2. دراسة (أحمد زهران، 2021) بعنوان "تقييم فعالية تشريعات الخدمة المدنية لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي"[2]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أوجه القصور والجودة في التشريعات المنظمة لدور مؤسسات وأجهزة الخدمة المدنية في دول مجلس التعاون الخليجي، وتأثيرها في تنفيذ السياسات العامة عموماً وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.

[2] أحمد زهران. (2021): تقييم فعالية تشريعات الخدمة المدنية لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، الدول الخليجية، المجلد الثالث، العدد الثاني والعشرون، ص230-259.

وإبراز الدوافع والحاجات لمعالجة وإصلاح التشريعات، باعتبارها من المشاكل الأساسية في الإدارة العامة التي تعوق فعاليتها في خطط واستراتيجيات السياسات العامة أو تتسبب في تدني مؤشرات الاستجابة الخاصة بها، وبالتالي عدم تطوير جودة الأداء ودرجة الإنتاجية وتطبيق برامج الجودة الشاملة والحوكمة أو الحكم الرشيد في هذه الدول.

واستخدم الباحث المنهج التحليلي المقارن (تحليل مساطر التشريعات بين مجموعة الدول المحددة). الدراسة وصفية تحليلية مقارنة، تُركّز على قوانين الخدمة المدنية في دول الخليج دون استخدام أدوات كالمسح أو الاستبيان.

واعتمد الباحث على تحليل الوثائق التشريعية والنصوص القانونية المتعلقة بالخدمة المدنية.

النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أوجه القصور التشريعي هي التي تعرقل دور مؤسسات الخدمة المدنية في إدارة الموارد البشرية وتنفيذ السياسات العامة.
- الحاجة الملحة لإصلاح هذه التشريعات لتطوير الأداء والإنتاجية وتفعيل برامج الحوكمة والجودة الشاملة في دول مجلس التعاون الخليجي.
- في الخاتمة والتوصيات، قدّمت الدراسة مقترحات لتعزيز دور أجهزة الخدمة المدنية:
- تعزيز الإطار التشريعي لضبط سلطاتها وصلاحياتها.
- تطوير نظم التعيين والترقية والتدريب والتأهيل.
- تحسين العلاقة والتفاعل التشريعي بين أجهزة الخدمة المدنية والهيئات التنفيذية لتحقيق أداء مؤسسي فعّال على مستوى القطاع الحكومي.

3. دراسة (أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، 2021) بعنوان "أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي"[3]

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر سياسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتحفيز على مقاومة التغيير التنظيمي بالبريد المصري.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال تصميم استمارة استطلاع (استبيان) لجمع البيانات.

واستخدم الباحث استبيان وُزّع على المشاركين، يتضمن قياسات لسياسات إدارة الموارد البشرية ومقاومة التغيير التنظيمي.

وصممت استمارة استقصاء ووزعت على 125 من مدراء ورؤساء قطاعات البريد المصري، وتم استرجاعها كلها صالحة للتحليل والدراسة، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لسياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي بالبريد المصري.

النتائج التي توصلت لها الدراسة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية يتضح لنا تحقق "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية وإدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري، مما يعني أن هذه السياسات تؤثر بشكل مهم على تقليل مقاومة التغيير.

ب –الدراسات الأجنبية:

1. (Imron Natsir, Haruni Ode, Tungga Buana Irfana, 2024 Study of (intitled

[3] عيد الرحمن محمد عبد الرحمن أشرف. (2021): أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، المجلد الأول، العدد الثاني عشر، ص318-355.

"An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness"

"تحليل لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة" [4]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الموارد البشرية على كفاءة وفاعلية العمليات التنظيمية في المؤسسات.

استخدم هذا البحث منهجية مراجعة الأدبيات (Literature review)، شملت فحصاً وتحليلاً متعمقاً لعدد واسع من المصادر الأكاديمية، من مقالات وكتب وتقارير بحثية متعلقة بإدارة الموارد البشرية خلال العقد الماضي.

تم تجميع هذه المصادر لتحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة التنظيمية والفاعلية.

حيث تم الاعتماد على بيانات ثانوية من الدراسات المنشورة.

النتائج التي توصلت لها الدراسة إلى أن ممارسات HRM الفعّالة مثل التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية والمؤسسية.

كما لفتت إلى أن العوامل البشرية مثل رضا الموظف، الدافعية، وثقافة المؤسسة لها تأثير ملحوظ على تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستواها العام.

وبالتالي، تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية محدداً محورياً لنجاح المنظمة في سياق المنافسة العالمية.

[4] Imron natsir, Haruni Ode, Tungga Buana Irfana. (2024): An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficieny and Effectiveness, International Journal of Economic (IJEC),3,(2).

Study of (Abd Aziz. Abu Muna Almaududi Ausat, 2023) .2

Intitled "The role of information technology in improving the efficiency and productivity of human resources in the workplace"

"دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية في مكان العمل"[5]

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية داخل بيئة العمل.

تركز على كيفية تأثير أدوات تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء الوظيفي، أتمتة المهام، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية العامة للمنظمات.

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال الملاحظة الدقيقة وتوثيق المعلومات.

تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات مثل تقليص البيانات، التصور، والاستدلال لاستخلاص نتائج ذات مغزى.

نظرًا للطبيعة النوعية للدراسة، لم تُستخدم أدوات بحث ميدانية مثل الاستبيانات أو المقابلات .

اعتمد الباحث على المصادر الثانوية مثل المقالات العلمية، التقارير، والدراسات السابقة ذات الصلة.

وبالتالي، لم يتم تحديد عينة بحثية محددة.

النتائج التي توصلت لها الدراسة:

[5] Abd Aziz.Abu Muna Almaududi Ausat.Suherlan,(2023): The role of information technology in improving the efficiency and productivity of human resources in the workplace,(2023): Jurnal Teknologi Dan Sisten Informasi Bisinis, 5,(3),Pages 296-302.

- أتمتة المهام الروتينية: ساهمت تكنولوجيا المعلومات في أتمتة العديد من المهام الإدارية، مما أدى إلى تقليل الأخطاء البشرية وتوفير الوقت.
- تحسين التعاون والتواصل: أدت أدوات تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين التواصل بين الفرق المختلفة، مما عزز من التعاون الفعّال.
- تسهيل الوصول إلى المعلومات: مكّنت الأنظمة الرقمية الموظفين من الوصول السريع إلى المعلومات والموارد، مما ساعد في اتخاذ قرارات مدروسة بشكل أسرع.
- تعزيز التدريب والتطوير : أدت منصات التعلم الإلكتروني إلى توفير فرص تدريبية مستمرة للموظفين، مما ساهم في تطوير مهاراتهم.
- تحسين إدارة الأداء: مكنت أدوات تكنولوجيا المعلومات من تتبع أداء الموظفين بشكل دقيق، مما ساعد في تقديم تغذية راجعة فورية وتحسين الأداء العام.
- ومن خلال تطبيق أنظمة تكنولوجيا معلومات متطورة ومتكاملة بسلاسة، يمكن للشركات تعزيز كفاءات وخبرات قواها العاملة، مع تعزيز الإجراءات التشغيلية والفعالية العامة في الوقت نفسه.
- ويمكن أن يُسهّل استخدام أنظمة إدارة قواعد البيانات معالجة البيانات بسرعة ودقة، مما يُقلل من ضرورة تنفيذ المهام اليدوية الشّاقة والتي قد تكون خاطئة.

3. Study of (Ella Anastasya Sinambela, Didit Darmawan, Vatosoa Mendrika, 2022)

Intitled "Effectiveness of efforts to establish quality human resource in the organization"

"فعالية الجهود المبذولة لإنشاء موارد بشرية عالية الجودة في المنظمة"[6]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فعالية الجهود المبذولة لتأسيس موارد بشرية عالية الجودة في المنظمات. تتطلب الموارد البشرية نظام إدارة جيد حتى يتمكن أداء الشركة من العمل على النحو الأمثل، من خلال وجود إدارة موارد بشرية منظمة، سيصبح تحقيق جهود الشركة في تحقيق الأهداف التنظيمية أسهل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع وتحليل بيانات من مصادر متعددة لفهم تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على فعالية الموارد البشرية في المنظمات.

اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات المتعلقة بالموضوع.

النتائج التي توصلت لها الدراسة أن فعالية الجهود المبذولة لتأسيس موارد بشرية عالية الجودة تعتمد على عدة عوامل منها:

- الالتزام التنظيمي: يُسهم التزام الموظفين تجاه المنظمة في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- برامج التدريب المستهدفة: تُساعد البرامج التدريبية الموجهة في تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.
- تقييم وتطوير الأداء: يساعد التقييم الدوري للأداء في تحديد مجالات التحسين وتعزيز فعالية الموظفين.
- نظام المكافآت المبني على الأداء: يُحفّز الموظفين على تحسين أدائهم من خلال تقديم مكافآت تتناسب مع نتائجهم.

[6]Ella Anastasya Sinambela, Didit Darmawan, Vatosoa Mendrika. (2022): Effectiveness of efforts to establish quality human resource in the organization, Journal of Marketing and Business Research (MARK), 2,(1),Pages :47-58.

لذلك، يُنصح كل شركة بأن يكون لديها إدارة موارد بشرية إيجابية، سواءً من وقت عملية توظيف الموظفين أو تمكين الموارد البشرية الذين عملوا في الشركة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من ناحية تناول موضوعات السياسات و الإجراءات والإنتاجية والكفاءة، ولكن تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تتناول موضوع " دليل السياسات والإجراءات وتأثيرها على إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية " في بيئة أكاديمية محلية هي الجامعة السورية الخاصة، وهو مجال لم يتم التطرق إليه بشكل مباشر في الدراسات السابقة التي ركزت غالباً على قطاعات حكومية أو صناعية أو تعليمية عامة، أو على ممارسات إدارة الموارد البشرية دون دمج شامل بين السياسات والإجراءات وأثرها على كل من الإنتاجية والكفاءة معاً.

فإن الدراسة الحالية تستخدم عينة من مجتمع أكاديمي محدد، وتستند إلى أدوات قياس ميدانية واستبيانات مصممة خصيصاً لبيئة الجامعة السورية الخاصة، مما يجعل نتائجها أكثر ارتباطاً وملاءمةً لاحتياجات المؤسسة المستهدفة، وقابلة للتطبيق المباشر فيها، على عكس معظم الدراسات السابقة التي اكتفت بقياس الأثر في سياقات عامة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

تعيش المؤسسات السورية، بما فيها الجامعات، في ظل بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية فريدة، تتسم بالعديد من التحديات والتقلبات، هذه الظروف الاستثنائية تلقي بظلالها على كافة جوانب العمل المؤسسي، وتجعل من الإدارة الفعالة للموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية.

إن الأزمات المتتالية، وتغير أولويات سوق العمل، وهجرة الكفاءات، كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على استمرارية العمل وجودته. وتكتسب دراسة أثر وضوح وتطبيق دليل السياسات والإجراءات أهمية قصوى.

فبينما تسعى الجامعات الخاصة إلى تحقيق التميز الأكاديمي والإداري، تواجه تحدياً كبيراً في توفير بيئة عمل مستقرة ومحفزة لمواردها البشرية.

وتعاني من غياب أو عدم وضوح هذه السياسات، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء الإدارية، ضعف الالتزام التنظيمي، انخفاض الروح المعنوية، وتُعد الجامعة السورية الخاصة، كواحدة من المؤسسات التعليمية، مثالاً حيوياً يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين وضوح وتطبيق السياسات والإجراءات الإدارية وبين إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية فيها.

ويمكن أن نلخص مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

" ما أثر وضوح وتطبيق دليل السياسات والإجراءات على مستوى إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة؟ "

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تفصيل الجوانب المختلفة للمشكلة قيد البحث، وذلك كما يلي:

1. ما هو مستوى الإنتاجية (سرعة الإنجاز، جودة الاداء، تقليل الأخطاء) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة؟
2. ما هو مستوى الكفاءة (مهارات العاملين، التكيف مع التغيير، القدرة على الابتكار) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة؟

3. ما أثر وضوح السياسات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة؟
4. ما أثر شمولية الإجراءات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة؟
5. ما أثر سهولة تطبيق الدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة؟
6. ما أثر التحديث المستمر للدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة؟

رابعاً أهمية الدراسة:

تُعد أهمية الدراسة من العناصر الأساسية التي ينبغي توضيحها، إذ تُبيّن القيمة المضافة التي يمكن أن يقدمها البحث، سواء من ناحية علمية أكاديمية أو من ناحية عملية تطبيقية.

الأهمية العلمية:

وتتمثل في مساهمة الدراسة في إثراء المعرفة النظرية، وخصوصاً إذا كان الموضوع يُعدّ من القضايا الحديثة أو التي لم تُتناول كثيراً في الدراسات السابقة.

وفي حالة هذه الدراسة، فإن الأهمية العلمية تنبع من كون السياسات والإجراءات الإدارية للموارد البشرية، مثل نظم الحوافز والتعويضات، تلعب دوراً محورياً في التأثير على أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي، إلا أن هذا الموضوع لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة والتعمق، وخصوصاً في بيئات العمل المحلية أو في قطاعات معينة لم تنل حظها من البحث.

عليه، تساهم هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق لممارسات الحوافز والرواتب والتعويضات، من حيث أنواعها، آلياتها، أهدافها، وتأثيرها على سلوك الموظفين ومعدل دورانهم، كما تساعد في سد جزء من الفجوة البحثية القائمة في هذا المجال.

الأهمية العملية:

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل الأهمية في إمكانية تطبيق نتائج الدراسة وتوصياتها بشكل فعلي في بيئة العمل.

حيث يمكن أن يستفيد مدراء الموارد البشرية، وصناع القرار في المؤسسات، من محرجات الدراسة لتحسين السياسات والإجراءات المتبعة لديهم، خاصة فيما يتعلق بنظم المكافآت والتحفيز، بما يسهم في خفض معدل دوران العمل، وزيادة رضا الموظفين، ورفع مستوى الإنتاجية المؤسسية.

كما يمكن أن تساعد هذه النتائج في تقديم مقترحات عملية قابلة للتنفيذ من أجل تطوير أنظمة الموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات العصر، وسلوكيات الموظفين، وسوق العمل.

وتزداد أهمية هذه الدراسة أيضاً في ظل التنافس الشديد بين الشركات على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، حيث باتت السياسات المتعلقة بالموارد البشرية عاملاً حاسماً في تميز المؤسسات واستمراريتها.

كما تُساهم الدراسة في توجيه اهتمام الإدارات العليا نحو أهمية تبني أنظمة عادلة وشفافة فيما يخص الرواتب والحوافز والتعويضات، لما لذلك من دور في رفع المعنويات وتقليل التسرب الوظيفي.

ومن جهة أخرى، قد تشكل هذه الدراسة أساساً لدراسات لاحقة تتناول الموضوع ذاته من زوايا أوسع، مما يفتح المجال أمام باحثين آخرين لتعميق التحليل أو تطبيقه في قطاعات مختلفة.

خامساً: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى بيان دليل السياسات والإجراءات وتأثيرها على إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. بيان مستوى الإنتاجية (سرعة الإنجاز، جودة الاداء، تقليل الأخطاء) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.
2. بيان مستوى الكفاءة (مهارات العاملين، التكيف مع التغيير، القدرة على الابتكار) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.
3. بيان أثر وضوح السياسات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.
4. بيان أثر شمولية الإجراءات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.
5. بيان أثر سهولة تطبيق الدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.
6. بيان أثر التحديث المستمر للدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

سادساً فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث وسعياً لتحقيق أهدافها يمكن للباحث تحديد الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لوضوح وتطبيق دليل السياسات والإجراءات على مستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد مستوى مرتفع للإنتاجية (سرعة الإنجاز، جودة الاداء، تقليل الأخطاء) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.
2. يوجد مستوى مرتفع للكفاءة (مهارات العاملين، التكيف مع التغيير، القدرة على الابتكار) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.
3. يوجد اثر ذو دلالة معنوية لوضوح السياسات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.
4. يوجد اثر ذو دلالة معنوية لشمولية الإجراءات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.
5. يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسهولة تطبيق الدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.
6. يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتحديث المستمر للدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

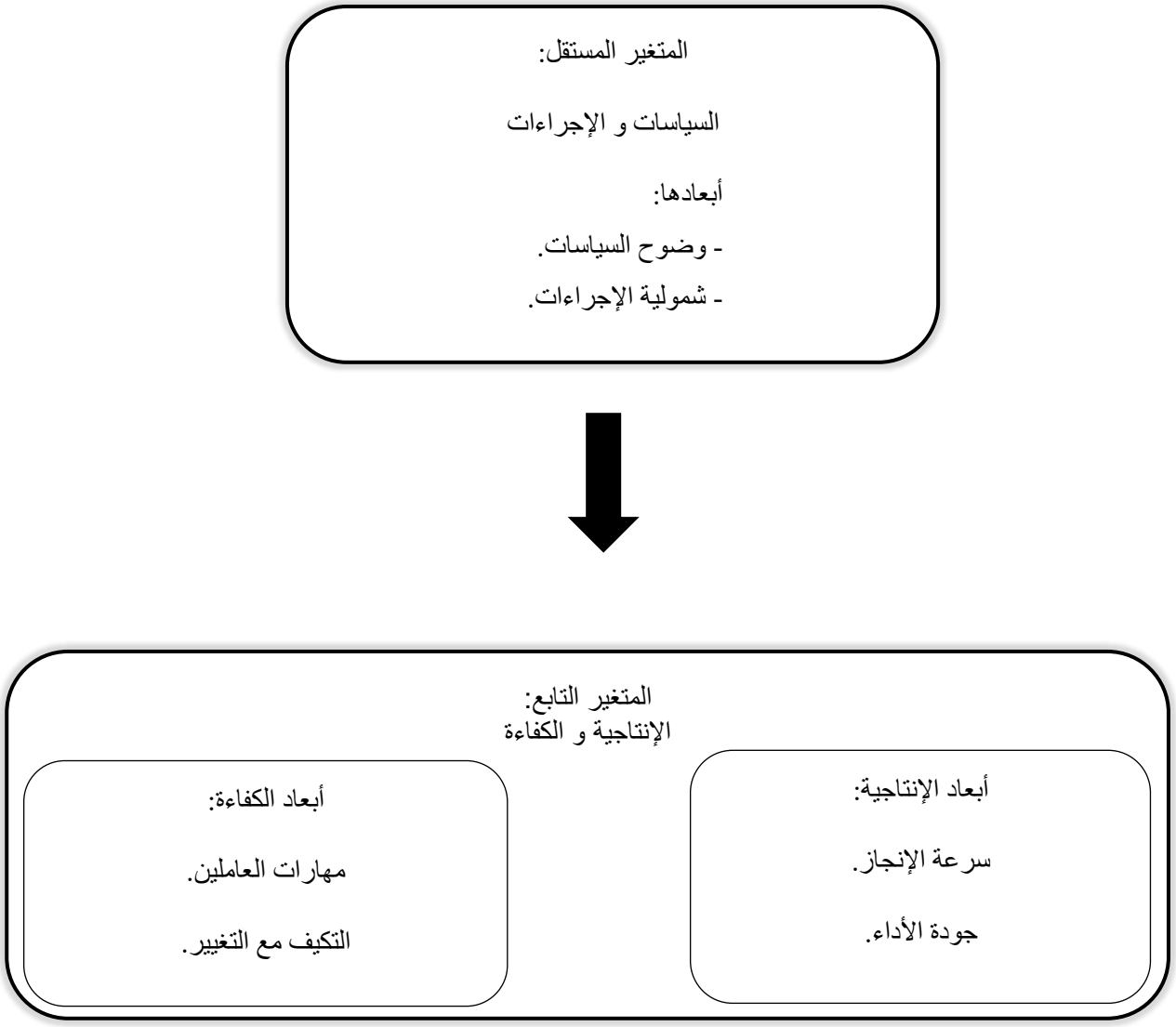
سابعاً: متغيرات الدراسة ونموذجها:

ضمت الدراسة نوعين من المتغيرات:

المتغير المستقل: دليل السياسات والإجراءات.

المتغير التابع: الإنتاجية، وكفاءة الموارد البشرية.

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثامناً: منهجية الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة وواقع بيئة الأعمال في مجتمع الدراسة لتكوين إطار معرفي شامل تمكن الباحثة من الإلمام بكافة جوانب المشكلة البحثية ومعرفة آخر ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال دليل السياسات والإجراءات وتأثيرها على إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة كما تم تصميم استبانة تضمنت محاور الدراسة بهدف اختبار فرضياتها والوصول إلى الأهداف وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

تاسعاً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين ضمن الجامعة السورية الخاصة، على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية.

قد بلغ عدد العاملين الإداريين ضمن الجامعة 230 موظفاً إدارياً.

عاشراً: عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة، وذلك نظراً لصعوبة شمول كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (39) موظفاً وتم اختيارهم من مختلف الكليات والإدارات ضمن الجامعة السورية الخاصة بهدف تمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً موضوعياً.

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية لضمان عدم التحيز وللحصول على نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم توزيع الاستبيانات بشكل منتظم ومتساوٍ بين الإدارات، ووفق اعتبارات تضمن تمثيل جميع الفئات الإدارية المختلفة داخل الجامعة.

أحد عشر: أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبيان خاص توزيعه ضمن مجتمع الدراسة

اثنا عشر: حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على الربع الثالث من عام 2025.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة ضمن الجامعة السورية الخاصة في ريف دمشق.

الحدود البشرية: اقتصر تنفيذ الدراسة على العاملين الإداريين ضمن الجامعة السورية الخاصة في ريف دمشق، وذلك نظراً لارتباطهم المباشر بتطبيق السياسات والإجراءات داخل بيئة العمل.

الحدود الموضوعية: تركزت هذه الدراسة على تحليل أثر دليل السياسات والإجراءات على إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، من خلال دراسة العلاقة بين وضوح السياسات، الالتزام بتطبيقها، وتحديثها، وبين الأداء الوظيفي وسرعة الإنجاز وتحسين استخدام الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

ثلاثة عشر: مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف لأبز المصطلحات الواردة في هذه الدراسة:

- دليل السياسات والإجراءات:[7] تعتبر السياسات و الإجراءات من العناصر الأساسية في أي منظمة، سواء كانت حكومية أو خاصة، فهي تلعب دوراً محورياً في توجيه العمليات اليومية و ضمان الامتثال للقوانين، بالإضافة إلى تعزيز الأداء و تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تُعرّف السياسات بأنها مجموعة من المبادئ و التوجيهات العامة التي تحدد الإطار العام للعمل، و تُعد بمثابة خارطة طريق تُرشد الإدارة و الموظفين في اتخاذ القرارات و توجيه السلوكيات، أما الإجراءات فتُعرف بأنها سلسلة من الخطوات التنفيذية المحددة التي توضح كيفية تنفيذ السياسات على أرض الواقع، و تتضمن تفاصيل دقيقة حول من يقوم بالعمل، و كيفية القيام به.
- الإنتاجية:[8] أنها نسبة المخرجات على المدخلات، تعني الزيادة في الإنتاجية زيادة في الإنتاج تكون أكبر نسبياً من الزيادة في المدخلات، الإنتاجية هي العلاقة الكمية بين ما تنتجه العملية وما تنفقه على الإنتاج وهذا يسمى بالعملية الإنتاجية.
- كفاءة الموارد البشرية:[9] تُعتبر مقياساً لمدى قدرة العاملين في المؤسسة على أداء مهامهم بفعالية وجودة عالية في الوقت المحدد، وتكمن أهمية كفاءة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة من جهة وبين المهارات والقدرات الفردية للعاملين من جهة أخرى، وتُعرف بأنها قدرة الأفراد على أداء المهام المطلوبة منهم في إطار بيئة العمل، مع تحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.
- السياسات التنظيمية: [10] تعد السياسات التنظيمية من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة، ويقوم المفوّض باستخدام السياسات التنظيمية التي تزوده بالإرشادات اللازمة، فهي جزء من

[7] وليد محمد الحديثي. (2024): دليل السياسات والإجراءات، شركة مال الإعلامية الدولية, العدد الثالث، ص 05.
[8] أحمد الصادق. (2022): ماهي الإنتاجية وماهي العملية الإنتاجية، ومراحل العملية الإنتاجية؟، مدونة أحمد الصادق، العدد الخامس، ص 11.
[9] سهى الحبس. (2025): مفهوم كفاءة الموارد البشرية، مجلة إليفاتوس، العدد الثالث، ص 176.
[10] رشا أحمد رجب. (2024): في سياق تناول أهمية السياسات التنظيمية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 423.

عملية صنع القواعد واتخاذ القرار في مجمّع جوانب النشاط التنظيمي، وتتضح أهميتها للمنظمة من خلال المساهمة في: تحقيق الانسجام بين الإدارات، تمثيل عَمل حاسم، السماح بتفويض السلطة وتحديد المرافق والمعدات وتقييم العمل.

الفصل الثاني: دليل السياسات والإجراءات

المقدمة:

تُعَدّ السياسات والإجراءات الإدارية أداة جوهرية في تنظيم العمل داخل المؤسسات، إذ تضع الإطار المرجعي الذي تستند إليه الإدارة في تحديد القواعد والمعايير الناظمة لسلوك الأفراد وأداء المهام. فالسياسات تُعبّر عن التوجهات العامة والخطوط العريضة التي تحددها الإدارة العليا لتوجيه القرارات، في حين تُترجم الإجراءات هذه السياسات إلى خطوات عملية تفصيلية تضمن التطبيق الفعلي لها على أرض الواقع.

ويؤدي التكامل بين السياسات والإجراءات إلى تعزيز الانسجام في بيئة العمل، وتحقيق العدالة والشفافية، إضافة إلى تقليل حالات الغموض والتباين في تفسير المهام أو اتخاذ القرارات.

كذلك، فإنه يُعد وسيلة فعّالة لضمان الامتثال للقوانين والأنظمة المعمول بها، ويعزز من قدرة المؤسسة على ضبط جودة الأداء وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

فإن دراسة السياسات والإجراءات لا تقتصر على كونها مسألة إدارية فحسب، بل تُعد مدخلاً أساسياً لفهم كيفية توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الكفاءة والإنتاجية المطلوبة، الأمر الذي يجعلها محوراً مهماً في ممارسات الإدارة المعاصرة.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة السياسات والإجراءات بوصفها أحد المرتكزات الأساسية التي تُسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم الموارد البشرية في إنجاز أهدافها بكفاءة وفاعلية.

المطلب الأول: مفهوم السياسات والإجراءات:

أولاً تعريف السياسات والإجراءات:

تُعرف السياسات بأنها مجموعة من المبادئ والتوجهات العامة والخطوط العريضة التي تحكم خط سير المؤسسة وتسترشد بها الإدارة عند اتخاذها للقرارات، وتعد بمثابة خارطة طريق للعمل المؤسسي، كما تتصف السياسات بسمات تشمل الشمولية والوضوح والملاءمة والاتساق والتوافق مع التشريعات، وأن تكون معروفة للعاملين ومتوازنة على مختلف

المستويات الإدارية.

كما عرفت الإجراءات أنها سلسلة من الخطوات التنفيذية المحددة والمرتبة ترتيباً زمنياً، تصف بدقة كيفية أداء العمل على كافة المستويات، بما يؤدي إلى التقليل من تدخل الإدارة في توجيه العمل الروتيني بالمؤسسة، وتشترط لها شروط صياغية مثل: الكفاءة، الاتساق، الوضوح، المرونة وسهولة التطبيق.

السياسات تُشكل الإطار التوجيهي العام للمؤسسة، وهي مجموعة من المبادئ والتوجيهات العامة التي تضعها الإدارة لتوجيه اتخاذ القرار وتنفيذ العمل المؤسسي.

هذه السياسات تُعبّر عن الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، بما يحافظ على الانسجام التنظيمي من جهة، والامتثال للقوانين والمعايير المؤسسية من جهة أخرى.

أما الإجراءات فهي الترجمة العملية لهذا الإطار، وهي عبارة عن سلسلة خطوات تنفيذية دقيقة ومترابطة زمنياً، توضح "من يقوم بالعمل، متى، وكيف"، بما يضمن التنفيذ الفعلي للسياسات ويقلل الاعتماد على التفويض الإداري المباشر، ويُعزز من الكفاءة التنظيمية.

ورد أن السياسات تُمثّل المبادئ والتوجهات العامة التي تُشكل خارطة طريق للعمل المؤسسي، بينما الإجراءات تُعدّ خطوات تنفيذية دقيقة ومرتبة زمنياً لتحقيق هذه السياسات.

هذا التكامل يُسهم في تعزيز الانسجام داخل بيئة العمل ويُقلّل الغموض في الأداء الإداري.[11]

كما وعرفت السياسات بأنها مبادئ أو متطلبات على مستوى عالٍ يجب على الإدارات أو الأقسام اتباعها، وتحدد الإجراءات بأنها مرتبطة بهذه السياسات، وتوضح الوظائف الروتينية اليومية أو الأسبوعية مثل التوظيف أو إدارة الوصول، موضحة أن السياسات تحدد الاتجاه العام بينما الإجراءات توجه التفاصيل التنفيذية.[12]

ثانياً أهداف السياسات والإجراءات: إن أهداف السياسات والإجراءات تتمثل بما يلي:[13]

1. ضمان فهم الموظفين للتوقعات التشغيلية والسلوكية للمؤسسة، مما يعزز التزامهم والقدرة على إنجاز المهام متسقة مع المعايير المؤسسية.
2. توفير التوجيه العملي والسلوكي لكيفية أداء العمل نيابة عن المؤسسة، حيث تُعد السياسات خارطة طريق عامة، والإجراءات خطوات تنفيذية ملموسة.
3. تمييز السياسات كأدلة لاتخاذ القرار والإجراءات كأدلة للفعل، وهو تفاوت جوهري يوضح دور كل منهما في العملية الإدارية.

[11] د.أبو النصر مصطفى أحمد (2018): السياسات والإجراءات في المؤسسات الحكومية بين المفهوم والصياغة، صحيفة جامعية في المملكة العربية السعودية، العدد 1307، ص 14.

[12] Lauren Amadei (2016): Why policies and Procedures Matter, Risk Management Magazine.

[13] Fleming, R.S. & Kowalsky, M. (2024): Developing and Administering Policies and Procedures, In Realizing Organizational Springer Texts in Business and Effectiveness Economics, Springer, Cham, pages 183-185.

ثالثاً مرتكزات تطبيق السياسات والإجراءات:

تقوم السياسات والإجراءات على مجموعة من المبادئ التي تستند إليها في أداء العمليات الإدارية وتبرز هذه المبادئ من خلال ما يلي:[14]

1. التركّز على العميل: تُصاغ السياسة والإجراء بدءاً من فهم احتياجات المستفيدين (داخليين وخارجيين) وترجمتها إلى معايير خدمة واضحة ومقاييس أداء، مع تغذية راجعة مستمرة لتحسين التجربة.
2. القيادة والالتزام: تتطلّب السياسات دعماً صريحاً من الإدارة العليا، عبر تفويض الأدوار، وتوفير الموارد، وإظهار القدوة في الالتزام بالتطبيق، بما يضمن استدامة التنفيذ لا الاكتفاء بالإصدار.
3. إشراك الأفراد: يُشرك العاملون في تصميم السياسات وإجراءاتها ومراجعتها، لأن من ينفّذ الإجراء هو الأقدر على رصد الثغرات وتحسين الخطوات، ما يرفع الامتثال ويقلّل أخطاء التنفيذ.
4. منهجية العملية: تُبنى الإجراءات كسلاسل عمليات مترابطة ذات مدخلات ومخرجات ومسؤوليات ومعايير زمنية، بدل نصوص عامة، هذا يقلّل التباين ويُيسّر الرقابة والتحسين.
5. التحسين المستمر: تُراجَع السياسات والإجراءات دوريّاً بناءً على مؤشرات أداء وملاحظات الميدان والتدقيقات، مع آلية موثّقة للتعديل وإدارة النسخ.
6. اتخاذ القرار المبني على الأدلة: تُدعَم السياسات والضوابط الإجرائية ببيانات (شكاوى، زمن إنجاز، معدلات أخطاء، كلفة...)، وتُراجع القرارات حين تظهر دلائل جديدة.

[14] Safari, A., Parsat, M. M., & Balicevac Al Ismail, V. (2025): Lean Six Sigma, ISO 9001, and organizational performance: An integrated approach. Quality Management Journal (Taylor & Francis), (Advance Online Publication), Vol 32.

7. إدارة العلاقات والشركاء: تراعي السياسات التداخل مع وحدات داخلية وموردين وجهات رقابية، وتحدّد واجهات المسؤولية وآليات التواصل وتبادل المعلومات لضمان انسيابية التطبيق.

رابعاً متطلبات تطبيق السياسات والإجراءات: إن اعتماد أسلوب السياسات والإجراءات كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه، ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر:

أ. دعم الإدارة العليا:[15] يمثل التزام الإدارة العليا وتبنّيها للسياسات والإجراءات أحد أهم عوامل النجاح، إذ ينعكس هذا الالتزام في توفير الموارد اللازمة، ومتابعة تنفيذ التعليمات، وإظهار الجدية أمام العاملين.

فغياب الدعم الإداري يجعل من الصعب تطبيق السياسات بشكل فعّال أو تحقيق الاستقرار التنظيمي المطلوب.

ب. التعاون بين الإدارة والعاملين:[16] يتطلب التطبيق الفعّال للسياسات والإجراءات بناء جسور من التعاون والثقة بين المستويات الإدارية والعاملين، حيث يسهم هذا التعاون في تقليل مقاومة التغيير وزيادة تقبل الموظفين للقرارات.

كما يساعد على تحقيق الشفافية في تطبيق القوانين الداخلية ويضمن عدالة المعاملة.

ت. الاهتمام بالتدريب والتأهيل نوعاً وكماً:[17] إن نجاح أي سياسة أو إجراء مرتبط بدرجة وعي الموظفين بها، وهذا يستلزم برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تعريف العاملين بالسياسات وتوضيح آليات تنفيذها.

---

[15] Mohamad, N. I., Ismail, A., & Mohamad Nor, A. (2020): The Relationship between management support in training programs and motivation to perform task with motivation to learn as mediator, LogForum, 16 (3), pages 431-446.

[16] Power DMS by NEOGOV (2025): Following Policies and Procedures and Why it's important.

[17] Tadesse Bogale & Kenenisa Lemi Debela (2024): Organizational culture: A systematic review, Cogent Business & Management, 11(1), Article 2340129.

كما أن الاستثمار في التدريب النوعي والكمي يرفع من كفاءة الموارد البشرية ويعزز قدرتها على تطبيق الإجراءات بمرونة وفعالية.

ث. التغيير في ثقافة المؤسسة: من الضروري أن يواكب تطبيق السياسات والإجراءات تغييرات في الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث تُعزّز قيم الالتزام والانضباط والمسؤولية المشتركة.

فالثقافة المؤسسية المرنة والمتجاوبة مع التطوير تشكل حاضنة أساسية لتطبيق ناجح يحقق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني نظريات وأبعاد السياسات والإجراءات:

تختلف منهجيات وضع وتطبيق السياسات والإجراءات في المنظمات باختلاف التوجهات الإدارية والنظريات التي تستند إليها. فعلى سبيل المثال:

- المنهجية البيروقراطية:(Bureaucratic Approach)

تستند إلى نظرية ماكس فيبر، حيث تقوم على صياغة سياسات وإجراءات مكتوبة ومفصلة لضمان العدالة والشفافية والمساواة بين الموظفين.

هذه المنهجية تركز على الالتزام الصارم بالقواعد وتحديد واضح للسلطات والمسؤوليات، ما يضمن ضبط العملية الإدارية ويقلل من احتمالية التلاعب أو الغموض.

غير أن المبالغة في الاعتماد على هذا الأسلوب قد يؤدي إلى بطء في الإنجاز وضعف في القدرة على التكيف مع المتغيرات.

- المنهجية المرنة:(Flexible Approach)

تقوم على أساس نظرية الطوارئ (Contingency Theory)، حيث يُنظر إلى السياسات والإجراءات باعتبارها أداة قابلة للتعديل وفقاً لظروف المنظمة والسياق المحيط بها.

هذه المنهجية تمنح مساحة للمديرين لتفسير السياسات واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع الموقف الفعلي، ما يعزز القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ولكنه قد يؤدي إلى تفاوت في التطبيق بين الإدارات ويؤثر على العدالة أحياناً.

تتباين المنهجيات المعتمدة في صياغة وتطبيق السياسات والإجراءات من حيث المدى الزمني، التكلفة، والآثار المتوقعة على كفاءة الموارد البشرية والإنتاجية، كما يلي:[18]

1 .المدى الزمني:

- المنهجية البيروقراطية تقوم على التخطيط طويل الأمد، حيث يتم وضع القوانين واللوائح والتعليمات لتبقى لفترة زمنية طويلة بهدف ضمان الاستقرار وتقليل المخاطر.

  هذا يجعلها مناسبة أكثر للمنظمات الكبيرة أو الحكومية التي تركز على الاستمرارية والالتزام بالقواعد.

- المنهجية المرنة تعتمد على التكيف الفوري مع التغيرات في السوق أو بيئة العمل، حيث يمكن للمنظمة تعديل أهدافها وخططها بسرعة لمواكبة الظروف الجديدة.

  المرونة هنا تعتبر عامل أساسي للبقاء في بيئات غير مستقرة وسريعة التغير.

2. كلفة التعديل:

- المنهجية البيروقراطية: أي تغيير في السياسات أو الإجراءات يكون مكلف جداً، لأنه يحتاج إلى إعادة صياغة التعليمات الرسمية، تدريب الموظفين عليها، وضمان توافقها مع الأنظمة السابقة.

  هذا يستهلك وقتاً وجهداً وموارد مالية.

[18] Pierce & Katatria, (2024): International Journal of Productivity and Performance Management, Organization agility: a literature review and research agenda, Vol 73, No 9, pages 2709 – 2754.

- المنهجية المرنة: التغيير أسهل وأقل تكلفة نسبياً، لأن هذه المنهجية قائمة على فكرة التجريب السريع والتطوير المستمر.

يمكن إدخال تعديلات صغيرة بشكل متكرر دون الحاجة لتعطيل المنظومة كاملة.

3. تحسين الأداء:

- المنهجية البيروقراطية: تؤدي إلى انضباط عالٍ في العمل لأنها تعتمد على التسلسل الهرمي واللوائح الثابتة، لكن هذا الانضباط قد يقتل الإبداع ويجعل الموظفين أقل قدرة على ابتكار حلول جديدة.

الأداء هنا يتركز على الكفاءة التشغيلية وليس على الإبداع.

- المنهجية المرنة: تعزز الابتكار لأنها تمنح الموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتجربة أساليب عمل جديدة.

النتيجة غالباً تكون تحسين الإنتاجية عبر التطوير المستمر والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.

4. الملاءمة الاستراتيجية:

- المنهجية البيروقراطية: مناسبة أكثر في البيئات الثابتة والمستقرة مثل المؤسسات الحكومية أو الشركات التي لا تواجه تغيرات كبيرة في السوق.

تركز على الحوكمة والسيطرة وضمان الاستمرارية.

- المنهجية المرنة:

ملائمة جداً للشركات التي تعمل في أسواق متقلبة أو ذات منافسة عالية، مثل شركات التكنولوجيا، حيث المرونة والقدرة على التكيف بسرعة تعتبران أساساً للبقاء والنمو.

5. الأثر على الموظفين[19]:

- المنهجية البيروقراطية: تمنح الموظفين إحساساً بالأمان الوظيفي لأن القوانين واضحة والأدوار محددة بدقة.

لكن بالمقابل، هذا النظام قد يسبب الملل والرتابة ويجعل الموظفين أقل تحفيزاً للتطوير الشخصي.

- المنهجية المرنة: تخلق بيئة عمل مليئة بالتمكين، حيث يُعطى الموظف حرية قد تتحول إلى ضغط بسبب غموض الأدوار، وزيادة المسؤوليات، وسرعة التغيير، مما قد يؤدي للإرهاق أو حتى انسحاب بعض العاملين.

ثانياً قيم السياسات والإجراءات:

تُجسد السياسات والإجراءات داخل المنظمات أكثر من مجرد توجيهات رسمية، فهي تعكس مجموعة القيم الأساسية التي تعدّ العمود الفقري للثقافة المؤسسية، وتسهم في بناء بيئة عمل متوازنة وفعالة، من أهم هذه القيم:[20]

- العدالة والمساواة: إدراك الموظفين بأن السياسات تُطبّق بشكل موحد وعادل يُعزّز الشعور بالإنصاف ويُقلّص التوتر الداخلي.
- المسؤولية والمصداقية: عندما تحدد الإجراءات بوضوح الواجبات والمسؤوليات، تعزّز المساءلة والإحساس بالالتزام.

[19] Srivastava & Gupta (2024): Frontiers in Psychology, Workforce agility: a systematic literature review and research agenda.

[20] Misnah Irvita & Asriani Asriani (2025): Transparency and accountablility in the justice system: Building public trust and justice, Priviet Social Sciences Journal, Vol 5, No 4, pages 26 – 40.

- كيان ثقافي متكامل: القيم المضمّنة في السياسات تساهم في تشكيل هوية مؤسسية واضحة، وتعزز من ولاء الموظفين وتحفّز المشاركة الإيجابية في تحسين الأداء.
- الشفافية والمساءلة: تُرسّخ الثقة المؤسسية عندما تُتاح المعلومات حول القرارات والموارد، ويتم الانفتاح على الجمهور أو أصحاب العلاقة.

فعلى سبيل المثال، كشفت دراسة اندراج المراجعة النوعية أن "الشفافية، وخصوصًا في قرارات المحاكم وإدارة الميزانيات والتعيينات القضائية، تعزز المساءلة وتُرسّخ شرعية المؤسسات".

هذا الاقتباس يُبرهن بدقة على مدى أهمية الشفافية والمساءلة كقيم مركزية في صياغة سياسات وإجراءات، وتوضّح أثرها المباشر في تعزيز الثقة بالمؤسسات وهو ما ينطبق أيضاً على سياق المنظمات عموماً، سواء كانت مؤسسات عدلية أو إدارية أو مجتمعية.

ثالثاً المبادئ الأساسية للسياسات والإجراءات:

تقوم السياسات والإجراءات على المرتكزات الرئيسية التالية: [21]

1. الامتثال للقوانين والتشريعات: حيث تُصاغ السياسات استناداً إلى اللوائح الخارجية التي تفرض معايير إلزامية للتصرف التنظيمي بما يضمن الالتزام القانوني.
2. الاتساق مع الممارسات التنظيمية الفعلية: أي توجيه السياسات لتكون متوافقة مع ما يقوم به الموظفون فعلياً، لضمان أن تكون الوثائق فعالة ومُستخدمة لا فقط محفوظة على الرف.
3. الرسالة المؤسسية أو المهمة التنظيمية: فغرض السياسات لا يقتصر على الامتثال، بل يهدف إلى دعم وإنفاذ هدف المؤسسة الأساسي، مما يعزز من قابليتها للتطبيق والتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.

[21] John Bandler (2024): Building and updating organization policies and procedures, Reuters Legal News.

4. الاسترشاد بالممارسات المثلى (Best Practices): وذلك من خلال الاستفادة من التوجيهات أو الخبرات المؤسسية أو الصناعية الخارجية لتحسين جودة وإثبات فعالية السياسات.

تُعتبر الثقافة التنظيمية ونبرة التواصل عنصراً أساسياً لتعزيز التزام الموظفين بالشكل المطلوب، حتى في غياب وثائق مكتوبة تشمل كل الحالات فالثقافة والاتصال الرسمي والشفوي يوفرون دعماً مهماً لتفعيل السياسات في الواقع اليومي.

رابعاً أدوات تطبيق السياسات والإجراءات:

تلعب الأدوات التنظيمية دوراً جوهرياً في تحويل السياسات المكتوبة إلى ممارسات فعلية داخل بيئة العمل، ومن أبرز هذه الأدوات:

- أدوات الدعم الإضافية(Supplemental Tools):[22]

مثل Implementation Strategies Supplemental Tool (ISST) و Implementation Outcomes Supplemental Tool (IOST)، وهي أدوات ابتكرت لتكون بمثابة جسور بين الجانب النظري (الأبحاث الأكاديمية) والجانب التطبيقي (الممارسات اليومية في المؤسسات).

تكمن أهميتها في أنها تساعد المسؤولين على اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لطبيعة المؤسسة، وفهم كيفية قياس نتائج التنفيذ بشكل عملي ودقيق، على سبيل المثال: يمكن استخدام هذه الأدوات في القطاع الصحي لتقييم فعالية سياسات تحسين الجودة أو تطوير إجراءات الرعاية الصحية، بحيث يتمكن المديرون من متابعة مدى الالتزام بالسياسات ومن ثم تعديلها بما يتناسب مع التغيرات.

- إطار السعة التكاملية (Integrative Capacity Framework): [23]

[22] McNett et al (2024): Advancing Implementation Practice: Supplemental Tools to Aid in Selection of Implementation Strategies and Outcomes for Healthcare Practitioners, Global Implementation Research and Applications, Vol 4, pages 286 – 295.

[23] He, Q(2025): The influence of organizational policies on firm environmental performance through sustainable technologies and innovation and stakeholder concerns, Scientific Reports, Vol 15 article 10019.

يُعد هذا الإطار من الأدوات الأساسية لفهم كيفية إدارة الموارد داخل المنظمة بما يحقق التوازن بين متطلبات تنفيذ السياسات والأهداف الاستراتيجية.

يركز الإطار على عدة عناصر مثل: قدرة المؤسسة على التنسيق بين الإدارات المختلفة، توحيد المسارات الإجرائية، وتعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة.

وعندما تُطبّق هذه الأداة بشكل صحيح، فإنها تساعد المؤسسات على تقليل الهدر، وتفادي ازدواجية الإجراءات، وزيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية.

وكمثال عملي، يمكن توظيف هذا الإطار في السياسات البيئية للشركات من أجل تحسين الأداء البيئي عبر إدماج التكنولوجيا المستدامة والابتكار ضمن الاستراتيجيات المؤسسية.

- أدوات السياسة الرقمية والاتصال (Digital Policy & Behavior Tools):[24]

تعتبر من الأدوات الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا والبيانات لفهم تفاعل الأفراد مع السياسات والإجراءات.

فهي تشمل استخدام منصات التواصل الاجتماعي لرصد اتجاهات الموظفين أو الجمهور، إضافة إلى الاعتماد على التحليلات السلوكية (Behavioral Insights) التي تساعد في تصميم سياسات أكثر فعالية من خلال دراسة أنماط السلوك الفعلية وليس الافتراضات النظرية.

كما تتيح هذه الأدوات إمكانية إجراء تقييم مستمر للأثر المباشر للسياسات على أرض الواقع، مما يدعم عملية اتخاذ القرار المبني على بيانات دقيقة وحديثة.

وتبرز قيمتها بشكل خاص في المؤسسات التي تعتمد على التفاعل المباشر مع موظفيها أو عملائها، حيث تساهم في جعل السياسات أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.

[24] Michael Howlett (2025): New policy tools and traditional policy models, Design and Practice Journal, pages 121 – 137.

المطلب الثالث تطبيق السياسات والإجراءات في منظمات الأعمال:

أولاً خصائص البيئة الداعمة لتطبيق مبادئ السياسات والإجراءات:

تُعتبر البيئة التنظيمية الداعمة عاملاً حاسماً لضمان نجاح تطبيق السياسات والإجراءات داخل منظمات الأعمال، وتتجسّد هذه البيئة في العناصر التالية:

1. القيادة التحوّلية والتأييد الإداري:[25] القيادة التي تبث الحماس للتغيير وتظهر دعمها المستمر للسياسات الجديدة تُحفّز الموظفين على الالتزام والمشاركة.

   وقد وُجد أن القادة الذين ينشئون بيئة تحفّز على التعلم وتوضيح الأدوار ويسهمون بفعالية في استدامة تنفيذ السياسات.

2. تخصيص الموارد بما فيها المالية والبشرية والوقت:[26] توفير تمويل كافٍ، تخصيص موظفين مدرّبين، وتفعيل موازنات زمنية لتدريب وتنفيذ السياسات، كلها عوامل تدعم التنفيذ بفعالية.

   نقص هذه الموارد قد يؤدي لتأخير أو فشل التنفيذ.

3. المناخ التنظيمي المفتوح والتواصل الواضح:[27] وجود بيئة تشجع على التواصل المفتوح وتدعم تبادل الأفكار، بالإضافة إلى قيادة شفافة ومبسطة تساعد في تقبّل التغيير وتبنيه من قبل الموظفين.

4. المرونة التنظيمية والاستعداد للتغيير:[28] منظمات قادرة على التكيف والابتكار وتقبّل الأفكار الجديدة، تُسهل تطبيق السياسات، وتقلل من مقاومة التغيير.

[25] Shelly-Anne Li, Lianne Jeffs (2018): Organizational contextual features that influence implementation of evidence, National Library of Medicine, Vol 7, No 72.
[26] Ibid (25). p.33
[27] Sarah M Chilenski, Jonathan R Olson (2018): A Multi-level examination of how the organizational context relates to readiness to implement prevention and evidence, National Library of Medicine pages 63 – 74.
[28] Ibid. 27. P.33

5. المشاركة والمساءلة عبر المستويات الإدارية:[29] إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في تصميم ومتابعة السياسات يرفع من التفاعل والانخراط، ويخلق ثقافة من المساءلة الجماعية

6. ثقافة تنظيمية داعمة ومرتكزة على القيم المشتركة:[30] وجود ثقافة مؤسسية تعزز الالتزام بالسياسات من خلال القيم والممارسات المشتركة، يُترجم على نتائج تنظيمية أفضل.

ثانياً معوقات تطبيق السياسات والإجراءات:

تمرّ جهود تطبيق السياسات والإجراءات عادة عبر العديد من العوائق التي تعيق تحقيق النتائج المرغوبة، ومن أبرزها:

1 .ضعف التزام الإدارة العليا والتوجيه المتذبذب[31]:

غالبًا ما يكون غياب الالتزام الفعلي من القيادة العليا معوقًا رئيسيًا، مما ينعكس سلبياً على مصداقية السياسات لدى الموظفين.

2 .مقاومة التغيير[32]:

تنبع من الخوف من المجهول أو من فقدان السيطرة أو من مقاومة البيروقراطية، هذه المقاومة يمكن أن تؤدي إلى بطء في التبنّي أو ضعف الالتزام بالتغيرات المطلوبة.

3 .فجوة الكفاءات والتدريب[33]:

نقص التدريب المتخصص أو الكفاءات المؤسسية يؤدي إلى تطبيق خاطئ أو متقاعس للسياسات.

---

[29] Kevin Simoes Loureiro, Andreas Hadjar (2024): facilitators and barriers to policy implementation, Sage Journals.

[30] Nancy Arrigona George W Joe (2020): organizational context individual adaptability in promoting perceived importance and use of best practice for substance use, National Library of Medicine, Vol 46, No 2, pages 192 -216 page 196.

[31] Santos, Candido (2019): Strategy implementation obstacles, Journal of Management & Organization, Vol 21, No 2, pages 237 – 262.

[32] Jason A. Hubbart (2023): Organizational Change: The Challenge of Change Aversion, Journals Administrative Sciences, Vol 13, No 7, pages 162.

[33] Arkadiusz Jurczuk (2021): Barriers to Business Process Governance, Research Gate, Vol 13, No 4, pages 22 – 38.

4 .هيكل تنظيمي غير داعم[34]:

مثل غياب مراكز التميز(Centers of Excellence) ، أو تداخل الأدوار، أو ضعف توزيع المسؤوليات، ما يؤدي إلى خلل في تطبيق السياسات بفعالية.

5 .قصور الموارد المادية أو التقنية[35]:

على سبيل المثال، ضعف البنية التقنية أو عدم وجود التمويل الكافي يعيق تنفيذ الإجراءات بكفاءة.

6 .المقاومة على مستوى السياسات نفسها[36]:

عدم قدرة المنفذين على التماهي مع محتوى السياسات أو الاستياء من أهدافها يمكن أن يؤدي إلى رفض ضمني أو طوعي لتطبيقها.

7 .الغموض أو تعارض السياسات[37]:

عندما تكون أهداف السياسات أو طرق تطبيقها غير واضحة أو متضاربة، يزيد من الصعوبة الإدارية والتدخل البيروقراطي.

أشكال الهدر وفق مبادئ السياسات والإجراءات:[38]

في سياق تطبيق السياسات والإجراءات، غالباً تظهر ثمانية أنواع رئيسية من الهدر الإداري، وتؤثر سلبًا على الكفاءة المؤسسية والامتثال التنظيمي:

[34] Arkadiusz Jurczuk (2021): Barriers to Business Process Governance, Research Gate, Vol 13, No 4, pages 22 – 38.
[35] Arista Qiyamullaily, (2024): Barriers to Business Process Innovation in Public Service Organizations, Journal of Information Systems and Informatics, Vol 6, No 3.
[36] Tummers, L.G. (2012): Policy alienation-Analyzing the experiences of public professionals with new policies, Erasmus University Rotterdam, Vol 12, No 6, pages 707 – 728.
[37] Hrebiniak, Lawrence G (2013): Implementing Strategy, University of Toronto.
[38] Jacqueline Ann Douglas, Jiju Antony, Alexander Douglas (2015): Waste identification and elimination in Hels: the role of Lean thinking, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 32, No 9, pages 970 – 981.

1. العيوب:

وجود أخطاء في البيانات أو معلومات ناقصة، مما يستلزم إعادة العمل أو تصحيح الخطأ، ويعطل تنفيذ السياسات بسلاسة.

2. الإنتاج الزائد:

توليد تقارير أو مستندات غير مطلوبة فعلياً، أو أكثر من اللازم، يستهلك وقتاً وموارد دون جدوى.

3. الانتظار:

تأخر في مرحلة ما مثل الانتظار حتى يتوفر قرار أو بيانات من جهة أخرى، مما يعيق تقدم الإجراءات.

4. نقص استغلال المواهب:

الموظفون ذوو الكفاءة لا يشاركون بشكل فعّال ضمن عمليات السياسات والإجراءات، فتضيع القدرات التنظيمية.

5. النقل غير الضروري:

تحريك معلومات أو وثائق من موقع إلى آخر بلا حاجة حقيقية، مما يهدر الوقت والطاقة.

6. المخزون الزائد:

تراكم الأعمال المتأخرة أو المعلومات غير المعالجة التي تبقى عالقة دون تقدم.

7. الحركة الزائدة:

حركة الأشخاص أو المعلومات بشكل غير ضروري مثل البحث عن مستندات أو معدات تفقد الوقت والجهد.

8. المعالجة الإضافية:

خطوات إضافية لا تضيف قيمة فعلية، مثل تنسيقات غير ضرورية أو بيانات زائدة عن المطلوب.

الفصل الثالث: الكفاءة والإنتاجية

مفهوم الكفاءة والإنتاجية يُعدّ من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، إذ ترتبط بهما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية وبأقل قدر ممكن من الهدر.

فالكفاءة تعكس مدى حسن استغلال عناصر العمل من بشرية ومالية وتقنية بحيث تُحقق المؤسسة أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة، في حين أنّ الإنتاجية تمثل العلاقة بين حجم المدخلات والمخرجات، أي مدى قدرة المؤسسة على تحويل مواردها إلى منتجات أو خدمات ملموسة تضيف قيمة للمستفيدين. ويُنظر إلى الكفاءة والإنتاجية كوجهين لعملة واحدة، حيث أن ارتفاع الكفاءة في العمليات يؤدي بالضرورة إلى تحسين الإنتاجية، والعكس صحيح.

ومع تسارع التغيرات في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني سياسات وإجراءات إدارية واضحة تسهم في رفع مستوى الكفاءة الداخلية من خلال تقليل الهدر وتبسيط العمليات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

المطلب الأول مفهوم الكفاءة والإنتاجية:

أولاً تعريف الكفاءة والإنتاجية: [39]

الكفاءة تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الحد الأدنى من الموارد، مما يعكس فعالية استخدام المدخلات لتحقيق المخرجات المطلوبة.

[39] Shivangi Singh, Ajay Solkhe, Poonam Gautam (2023): What do we know about employee productivity, Journal of Scientometric Research, Vol 11, No 2, pages 183-195.

أما الإنتاجية، فتعبر عن العلاقة بين حجم المخرجات والموارد المستخدمة، وتعتبر مقياساً لمدى فعالية استخدام الموارد في إنتاج السلع والخدمات. الربط بين الكفاءة والإنتاجية يُظهر كيف يمكن للمنظمات تحسين أدائها العام من خلال تحسين استخدام الموارد وزيادة فعالية العمليات.

ثانياً نشأة مفهوم الكفاءة والإنتاجية:

ظهرت مفاهيم الكفاءة والإنتاجية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، متأثرة بالثورة الصناعية والتطورات في مجال الإدارة والهندسة.

في تلك الفترة، بدأ المفكرون والمهندسون في التركيز على تحسين الأداء وتقليل الفاقد في العمليات الإنتاجية[40].

الكفاءة، في هذا السياق، تشير إلى استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة، مما يعكس فعالية استخدام المدخلات لتحقيق المخرجات المطلوبة.

أما الإنتاجية، فتعبر عن العلاقة بين حجم المخرجات والموارد المستخدمة، وتعتبر مقياساً لمدى فعالية استخدام الموارد في إنتاج السلع والخدمات.

تجسد هذه المفاهيم في أعمال رواد مثل فريدريك وينسلو تايلور، الذي يُعتبر مؤسساً لـ "الإدارة العلمية"، حيث ركز على تحليل وتبسيط العمل لزيادة الكفاءة والإنتاجية.

كذلك، قدم هارينغتون إيمرسون مبادئه الاثني عشر لتحقيق الكفاءة، مؤكداً على أهمية التنظيم والرقابة في تحسين الأداء .

تُظهر هذه الجهود المبكرة كيف أن التركيز على الكفاءة والإنتاجية كان دافعاً رئيسياً لتحسين الأداء المؤسسي والاقتصادي، ولا يزال يُعتبر أساساً لفهم وتحليل الأداء في مختلف المجالات.[41]

[40] Morgen Witzel (2012): A Short History of Efficiency, London Business School.
[41] Will Kenton (2022): X- Efficiency: Meaning and History in Economics, Investopedia.

ثالثاً أهداف الكفاءة والإنتاجية: تهدف الكفاءة والإنتاجية إلى تحقيق الغايات التالية:[42]

1 تحسين الأداء التنظيمي: من خلال تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

2 تعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة: لتحقيق بيئة عمل أكثر تعاونًا وفعالية.

3 تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية: من خلال استخدام الموارد بشكل أمثل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4 تعزيز الابتكار والإبداع: من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات.

5 تحسين رضا العملاء: من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء.

6 تحقيق الاستدامة المؤسسية: من خلال تبني ممارسات مستدامة في العمليات التنظيمية.

7 تعزيز التميز التشغيلي: من خلال تحسين العمليات وتقليل التكاليف.

8 تحقيق ميزة تنافسية: من خلال تحسين الأداء العام والتفوق على المنافسين.

رابعاً أساسيات الكفاءة والإنتاجية: ترتكز الكفاءة والإنتاجية على الأسس التالية:[43]

1. تحليل المدخلات والمخرجات:

الكفاءة تُقاس من خلال مقارنة دقيقة بين الموارد المستثمرة والمخرجات المحققة، وهو ما يشكّل الأساس لأي تقييم موضوعي للأداء.

[42] Jasem M H J Alshemmari (2023): An Empirical Study on Employee Empowerment Role in Increasing Efficiency of Employee Performance, Journal of Logistics, Informatics and Service Science, Vol 10, No 1, pages 52 – 71.

[43] Valentin Zelenyuk (2023): Productivity analysis: roots, foundations, trends and perspectives, Journal of Productivity Analysis, Vol 60, No 3, pages 229-247.

2. المؤشرات القياسية والمؤشرات المتقدمة:

تبدأ المؤشرات من نسب بسيطة (مثل معدل الإنتاجية)، وتتطوّر إلى مؤشرات متقدمة مثل Malmquist Productivity Index، التي تقيس التغيّر في الإنتاجية عبر الزمن.

3. التجميع والتحليل في مستويات متعددة:

تُبرز أهمية التنقل بين مستويات المؤسسة المختلفة كالإدارات أو المشاريع وفهم كيفية تجميع الكفاءة والإنتاجية من هذا المستوى إلى المستويات العليا.

4. الإطار التاريخي والمفاهيمي:

تُركّز الدراسة على تطور المفاهيم عبر الزمن، بدءًا من المفهوم الرياضي البسيط إلى التحليل المعقد باستخدام الأدوات الاقتصادية الحديثة، مما يعزز الفهم الأعمق للديناميكيات المؤسسية.

5. آفاق المستقبل والممارسات الناشئة:

يُشير الكاتب إلى أن المناهج قد تتجاوز الكفاءة التقليدية لتضم مفاهيم جديدة مثل العمالة الرقمية أو الذكاء الاصطناعي وهو توجه مستقبلي يتوقع أن يُعاد تعريف الإنتاجية من خلاله.

المطلب الثاني معايير الكفاءة والإنتاجية:

1. **المعيار الأول القيادة:**[44] هذا المعيار يقيس مدى فعالية القيادة في توجيه فريق العمل وتحقيق رؤية المنظمة.

القيادة الاستراتيجية، وفق الدراسات، تسهم في تعزيز الأداء العالي من خلال وضوح الهدف وتحفيز الموظفين نحو تحقيقه.

[44]كرار علي حسين الغزاوي (2021): تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، الصفحات 56-49.

2. **المعيار الثاني الاستراتيجية:**[45] يشير هذا المعيار إلى مدى تطابق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مع الأهداف طويلة الأمد.

والموارد البشرية يجب أن تكون جزءاً من هذه الاستراتيجية لتعزيز الأداء الشامل.

3. **المعيار الثالث الموارد البشرية:**[46] يركز على فعالية إدارة الموارد البشرية في التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالكوادر.

تشمل مؤشرات مثل معدل الدوران، ومدى تطور المهارات، ومدى التزام الموظفين.

4. **المعيار الرابع الشركات والموارد:**[47] يقيس هذا المعيار مدى استغلال المؤسسة لمواردها من مالية وبشرية وتقنية، بأسلوب فعّال يدعم تحقيق الأهداف دون هدر.

5. **المعيار الخامس العمليات والخدمات:**[48] يقيم هذا المعيار مدى كفاءة العمليات الأساسية وتقديم الخدمات للمستفيدين.

الإنتاجية تعد من أهم المؤشرات لقياس ذلك، فهي تعكس مدى إنجاز الموظفين للمهام والخدمات في الوقت المناسب وبجودة عالية.

هذه العلاقة تدعم اتخاذ قرارات مالية أكثر فعالية لتحسين الأداء العام.

6. **المعيار السادس نتائج المتعاملين والخدمات:**[49] يقيس رضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة لهم، ومدى قدرتها على تلبية الحاجة.

يعد عنصراً محورياً في تتابع الأداء المؤسسي المستدام.

---

[45] Erik Van Vulpen (2025): How to Develop an Effective HR Strategy, Academy to Innovate HR.

[46]Shani Jay (2025): How To Measure HR Effectiveness: 16 Most Important Metrics To Track, Academy To Innovate HR.

[47] Mushtaq & Akhtar (2024): The Key Sustainable Strategies Criteria for Effective Human Resource Management Practices, Research Gate.

[48]ClearPoint Strategy (2025): KPI Examples by Department 70, Sorbonne Academy.

[49]Wang, Masukujjaman, Alam, Ahmed (2023): The Effects of Service Quality Performance on Customer Satisfaction for Non Banking Financial Institutions in an Emerging Economy, International Journal of Financial Studies, Vol 11, No 1, pages 33.

7. **المعيار السابع نتائج الموارد البشرية:**[50] يتضمن هذا المعيار نتائج الأداء الفردي والجماعي، كتحسن الروح المعنوية، وانخفاض معدل الغياب، وزيادة الكفاءة عبر التدريب والتطوير.

8. **المعيار الثامن نتائج الشركاء والمجتمع والبيئة:**[51] هنا يُقيّم تأثير المؤسسة على شركائها والمجتمع المحيط بها، بما في ذلك البعد البيئي والمستدام.

نماذج مثل HRM المستدامة تدمج الأداء مع الاستدامة البيئية والمجتمعية والاقتصادية.

9. **المعيار التاسع نتائج الأداء الرئيسية:**[52] وهي النتائج الجوهرية والأرقام الأساسية التي تعكس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وترتب وفق مؤشرات قياس دقيقة مثل مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بكل معيار من المعايير السابقة.

المطلب الثالث أبعاد الكفاءة والإنتاجية في منظمات الأعمال:

أولاً أبعاد الكفاءة والإنتاجية:[53]

تم تحليل العلاقة بين الكفاءة وجودة المخرجات والابتكار والمرونة في أداء الموظفين وتأثيرها على أداء المنظمة ككل.

1. الكفاءة:

تعني استخدام أقل كمية ممكنة من الموارد (كالوقت، والجهد، والتكاليف) لتحقيق أهداف محددة، أي القيام بالشيء بشكل صحيح.

هذا البعد يعكس درجة القدرة على استغلال الموارد بأفضل شكل، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو زمنية، للوصول إلى الأهداف المحددة بأقل تكلفة وأقل استنزاف ممكن.

---

[50] Josh Fechter (2025): Employee Retention, HR University.

[51] Ahmed Khalid Alrashedi (2024): The key Sustainable Strategies Criteria for Effective Human Resource Management Practices, Research Gate, Vol 16, No 12, pages 5250.

[52] Alex Link (2024): 29 HR KPIs to help you hit strategic goals.

[53] Mr Haroon Rasheed (2025): Analyzing the Impact of Employee Productivity on Organizational Performance, ISRG Journal of Economics, Business & Management pages 162-165.

فعلى سبيل المثال، إذا استطاع فريق تقليل التكاليف أو الفترة الزمنية لإنجاز مهمة دون المسّ بجودة النتيجة، فهذا دليل على كفاءته.

2. جودة المحرجات:

مدى توفُّر المخرجات على المعايير المطلوبة، مثل الدقة والمضمون، وياقة الأداء، لتلبي احتياجات العميل.

أحد أبعاد الإنتاجية الأساسية هو التأكد من أن المنتج أو الخدمة المقدّمة يتمتّع بمعايير عالية من الجودة.

فالكفاءة وحدها لا تكفي: المطلوب أن نعمل الشيء بشكل صحيح وليس فقط بشكل سريع أو اقتصادي، بمعنى آخر، يجب أن تكون النتيجة مفيدة وجديرة بالثقة، ليس فقط متاحة.

3. الابتكار:

القدرة على تقديم أفكار جديدة، منتجات أو خدمات متجددة، أو تحسينات مستمرة تعزز من قيمة العمل.

الابتكار يُعد محركاً رئيسياً لزيادة الإنتاجية على المدى الطويل.

فهو لا ينطوي فقط على تقديم منتجات جديدة، بل يشمل أيضاً تحسين الخطط، الإجراءات، أو استخدام التكنولوجيا بشكل يضيف قيمة وجودة ويزيد سرعة العمل.

المؤسسات التي تشجّع بيئة الابتكار عادةً ما تتفوّق بمعدلات إنتاجية أعلى وقدرة تنافسية متقدمة.

4. المرونة والتكيّف:

قدرة المنظمة أو الموظفين على التكيّف سريعاً مع التغيرات في البيئة، سواء كانت في الطلب، التكنولوجيا، أو الأساليب التشغيلية.

البيئات التنظيمية المعاصرة تتغير بسرعة، سواء بسبب التكنولوجيا، أو متطلبات العملاء، أو الأزمات غير المتوقعة.

هنا يأتي دور بُعد المرونة الذي يتيح للمنظمة أو الموظفين التكيّف بسرعة مع هذه التغييرات، مما يحافظ على استمرارية الأداء ويعزز الإنتاجية حتى في ظروف متقلبة.

ثانياً الممارسات الإدارية في مجالات الكفاءة والإنتاجية:

1. التخطيط الاستراتيجي وربط الأهداف بالإنتاجية:[54]

يتيح التخطيط الاستراتيجي وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تُوجِّه المنظمة نحو الاستخدام الأمثل للموارد، مما يعزز من كفاءة العمليات ويدعم استدامة الإنتاجية.

2. التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة:[55]

يُسهم التحول الرقمي عبر أنظمة إدارة المعلومات والتشغيل الآلي في رفع الكفاءة التشغيلية، حيث يقلل من الأخطاء البشرية ويُسرع إنجاز الأعمال، وهو ما انعكس على تحسين الإنتاجية الكلية في المؤسسات.

3. نظم قياس الأداء:[56]

إن وجود مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) متوازنة ومرتبطة بالأهداف يُمكّن الإدارة من متابعة الأداء بدقة، وتحديد الفجوات ومعالجتها، مما يضمن رفع مستوى الكفاءة وتحقيق إنتاجية أعلى.

4. الصيانة الإنتاجية الشاملة:[57]

[54] Chen et al (2023): PLOS ONE, Vol 18, No 11.
[55] Detta et al (2025): Scientific Reports, Vol 15, Article.
[56] Sousa et al (2022): Sensors, Vol 22, No 14, pages 5357.
[57] Al-Shadifat et al (2025): Information, Vol 8, No 4, pages 98.

تُعتبر الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) إحدى الممارسات التي تهدف إلى تقليل الأعطال وتحقيق استمرارية تدفق العمل، مما يعزز من كفاءة استخدام المعدات ويرفع إنتاجية العمليات.

5. التحسين المستمر:[58]

يعتمد هذا البُعد على السعي الدائم لتقليل الهدر وتحسين العمليات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة في استخدام الموارد، وبالتالي تحسين الإنتاجية.

6. مشاركة الموظفين وتمكينهم:[59]

تُظهر الدراسات أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصاً للتعبير عن آرائهم يُعزز الرضا الوظيفي ويحفز الابتكار، وهو ما ينعكس إيجاباً على الكفاءة والإنتاجية.

7. التوحيد القياسي والإجراءات المعيارية:[60]

يساعد اعتماد معايير موحدة (SOPs) وأنظمة جودة مثل ISO 9001 على تقليل التباين وضمان جودة الأداء، مما يسهم في تعزيز الكفاءة ورفع الإنتاجية.

8. تكامل سلسلة الإمداد:[61]

يعد التنسيق بين الموردين والعملاء والإدارة الداخلية عاملاً حاسماً لرفع كفاءة العمليات وتحقيق انسيابية في التدفق الإنتاجي، الأمر الذي يرفع مستوى الإنتاجية.

9. تنمية الموارد البشرية والتدريب:[62]

يمثل التدريب المستمر وتنمية المهارات عنصراً أساسياً في رفع كفاءة العاملين وتحقيق إنتاجية مرتفعة، حيث يساهم في تحسين الأداء ويعزز القدرات التنظيم

[58] Mostafa et al (2024): International Journal of Lean Six Sigma, Vol 15, No 2, pages 253-276.
[59] Szyller et al (2025): Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 18, No 1, pages 1-24.
[60] Ben Amor et al (2025): Journal of Innovation & Knowledge.
[61] Danese et al (2024): International Journal of Logistics Research and Applications, Vol 27, No 7, pages 1015-1042.
[62] Ullah et al (2024): Heliyon, Vol 10, No 6.

خاتمة

تضمن الفصلان السابقان تقديم إحاطة علمية لمفهوم السياسات والإجراءات ومفهوم الكفاءة والإنتاجية، حيث تضمن الفصل الأول إطاراً علمياً لمفهوم السياسات والإجراءات، أهم النظريات التي وضعت لهذا المفهوم والأبعاد الرئيسية التي ركز عليها الباحثون لدراسته واختتم المبحث بأسس تطبيق السياسات والإجراءات ضمن منظمات الأعمال.

أما المبحث الثاني فقد تضمن إطاراً علمياً لمفهوم الكفاءة والإنتاجية، حيث تضمن شرحاً لأهم تعاريفه ومعايير الكفاءة والإنتاجية وأبرز أبعاد الأداء المتميز في منظمات الأعمال.

وستحاول الباحثة في الفصل التالي إسقاط الأسس العلمية لمتغيرات البحث.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبانة تم توزيعها الكترونياً على العاملين لدى الجامعة السورية الخاصة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (39) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05. تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ثانياً: تصميم الاستبانة

صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة، وذلك في قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، الموقع الوظيفي، وقد ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة.

1- **المتغير المستقل: وضوح وتطبيق دليل السياسات والإجراءات**

أ- وضوح السياسات: بواقع (10) عبارات.

ب-شمولية الإجراءات: بواقع (12) عبارة.

ت-سهولة التطبيق: بواقع (9) عبارات.

ث–التحديث المستمر: بواقع (8) عبارات.

2– المتغير التابع: الإنتاجية والكفاءة

أ– سرعة الإنجاز: بواقع (6) عبارات.

ب–جودة الأداء: بواقع (7) عبارات.

ت–تقليل الأخطاء: بواقع (8) عبارات.

ث–مهارات العاملين: بواقع (7) عبارات.

ج– التكيف مع التغيير: بواقع (7) عبارات.

ح– القدرة على الابتكار: بواقع (7) عبارات.

ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach’s Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها.

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ	اختبار الصدق معامل ارتباط بيرسون
وضوح السياسات	0.903	0.950
شمولية الإجراءات	0.894	0.945
سهولة التطبيق	0.869	0.932
التحديث المستمر	0.798	0.893
سرعة الإنجاز	0.846	0.919

جودة الأداء	0.936	0.967
تقليل الأخطاء	0.841	0.917
مهارات العاملين	0.822	0.906
التكيف مع التغيير	0.812	0.901
القدرة على الابتكار	0.911	0.954

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.7 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الاحصائي، كما ظهرت قيمة معامل الصدق بقيم أكبر من 0.05 وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بالصدق إلى جانب الثبات ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة	5	%12.8
معهد متوسط	7	%17.9
إجازة جامعية	24	%61.5
ماجستير	3	%7.7
المجموع	39	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (2) إلى إن ما نسبته 61.5% من أفراد العينة من حملة الإجازة الجامعية ويليه ما نسبته 17.9% من أفراد العينة من حملة شهادة معهد متوسط ويليه ما نسبته 12.8% من أفراد العينة من حملة شهادة ثانوية عامة ويليه ما نسبته 7.7% من أفراد العينة من الحاصلين على درجة الماجستير، مما يدل على المؤهل العلمي الجيد لأفراد العينة.

الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	3	%7.7
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	3	%7.7
من 5 إلى إلى أقل من 10 سنوات	14	%35.9
10 سنوات فأكثر	19	%48.7
المجموع	39	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (3) إن ما نسبته 48.7% من أفراد العينة من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر ويليه ما نسبته 35.9% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات ويليه ما نسبته 7.7% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 3 إلى أقل من 5 سنوات وأقل من 3 سنوات، مما يدل على الخبرة الجيدة لأفراد العينة.

الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
رئيس قسم	1	%2.6
موظف إداري	31	%79.5
موظف فني	7	%17.9
المجموع	39	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (4) إن ما نسبته 79.5% من أفراد العينة من الموظفين الإداريين ويليه ما نسبته 17.9% من أفراد العينة من الموظفين الفنيين ويليه ما نسبته 2.6% من أفراد العينة من رؤساء الأقسام.

خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ولإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (5) الأهمية النسبية للموافقات

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

المصدر: إعداد الطالبة

1- نتائج قياس وضوح السياسات:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوضوح السياسات وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (6) نتائج قياس وضوح السياسات

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
السياسات والإجراءات المتعلقة بعملي مكتوبة بشكل واضح ومفهوم.	11	28	0	0	0	4.2821	0.45588	موافقة مرتفعة جداً
أستطيع الوصول بسهولة إلى دليل السياسات والإجراءات الخاص بالجامعة.	14	25	0	0	0	4.3590	0.48597	موافقة مرتفعة جداً

المصطلحات المستخدمة في دليل السياسات والإجراءات بسيطة.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جداً
ليس لدي أي غموض حول الإجراءات المطلوبة مني في مهام عملي اليومية.	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جداً
يغطي دليل السياسات والإجراءات جميع جوانب مهام وظيفتي.	16	23	0	0	0	4.4103	0.49831	موافقة مرتفعة جداً
يوضح دليل السياسات مسؤولياتي وصلاحياتي بحدودها بدقة.	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جداً
أشعر أنني أفهم تماماً الغاية والأهداف وراء كل سياسة مطبقة.	15	24	0	0	0	4.385	0.4929	موافقة مرتفعة جداً

يتم تقديم دليل السياسات والإجراءات لي بطريقة يسهل عليّ استيعابها (مثل ورش عمل أو شروحات).	**14**	**25**	**0**	**0**	**0**	**4.3590**	**0.48597**	**موافقة مرتفعة جداً**
المعلومات في الدليل منظمة ومرتبة بشكل يسهل العثور على ما أحتاجه.	14	25	0	0	0	4.3590	0.48597	موافقة مرتفعة جداً

لا أواجه أي تضارب بين السياسات المختلفة المذكورة في الدليل.	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جداً
وضوح السياسات	39					4.3846	0.36673	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.38 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.36 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لوضوح السياسات لدى الجامعة السورية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

1- نتائج قياس شمولية الإجراءات:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لشمولية الإجراءات وكانت النتائج كما يلي:

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يغطي دليل الإجراءات جميع المهام الرئيسية التي أقوم بها في وظيفتي.	12	27	0	0	0	4.3077	0.46757	موافقة مرتفعة جداً
أجد في دليل الإجراءات إرشادات واضحة للتعامل مع الحالات الطارئة أو غير المتوقعة.	13	26	0	0	0	4.3333	0.47757	موافقة مرتفعة جداً
توجد إجراءات محددة للتعامل مع المشكلات أو الخلافات التي قد تحدث أثناء العمل	11	28	0	0	0	4.2821	0.45588	موافقة مرتفعة جداً
يحدد دليل الإجراءات يحدد بوضوح خطوات العمل من البداية حتى النهاية.	13	26	0	0	0	4.3333	0.47757	موافقة مرتفعة جداً
يوضح دليل الإجراءات العلاقة بين قسمي والأقسام الأخرى في الجامعة.	13	26	0	0	0	4.3333	0.47757	موافقة مرتفعة جداً
تغطي الإجراءات المتبعة حتى التفاصيل الدقيقة التي قد تؤثر على جودة العمل.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جداً

أجد في دليل الإجراءات إرشادات حول كيفية تقديم مقترحات لتحسين العمل.	**13**	**26**	**0**	**0**	**0**	**4.3333**	**0.47757**	**موافقة مرتفعة جداً**
يغطي دليل الإجراءات الحالات الخاصة التي قد تحدث في عملي.	21	18	0	0	0	4.5385	0.50504	موافقة مرتفعة جداً
أجد إجابات واضحة في الإجراءات حول كيفية التعامل مع العملاء/الطلاب.	11	28	0	0	0	4.2821	0.45588	موافقة مرتفعة جداً
يحدد الدليل بوضوح المسؤول عن كل خطوة من خطوات الإجراء.	13	26	0	0	0	4.3333	0.47757	موافقة مرتفعة جداً
توضح الإجراءات المتبعة كيفية التعامل مع المعلومات السرية أو الحساسة.	11	28	0	0	0	4.2821	0.45588	موافقة مرتفعة جداً
يتم إعطائي الصلاحيات الكافية لتنفيذ الإجراءات المطلوبة مني.	13	26	0	0	0	4.3333	0.47757	موافقة مرتفعة جداً
شمولية الإجراءات	39					4.3397	0.39800	موافقة مرتفعة جداً

الجدول رقم (7) نتائج قياس شمولية الإجراءات

أجد في دليل الإجراءات إرشادات حول كيفية تقديم مقترحات لتحسين العمل.	**13**	**26**	**0**	**0**	**0**	**4.3333**	**0.47757**	**موافقة مرتفعة جداً**
يغطي دليل الإجراءات الحالات الخاصة التي قد تحدث في عملي.	21	18	0	0	0	4.5385	0.50504	موافقة مرتفعة جداً
أجد إجابات واضحة في الإجراءات حول كيفية التعامل مع العملاء/الطلاب.	11	28	0	0	0	4.2821	0.45588	موافقة مرتفعة جداً
يحدد الدليل بوضوح المسؤول عن كل خطوة من خطوات الإجراء.	13	26	0	0	0	4.3333	0.47757	موافقة مرتفعة جداً
توضح الإجراءات المتبعة كيفية التعامل مع المعلومات السرية أو الحساسة.	11	28	0	0	0	4.2821	0.45588	موافقة مرتفعة جداً
يتم إعطائي الصلاحيات الكافية لتنفيذ الإجراءات المطلوبة مني.	13	26	0	0	0	4.3333	0.47757	موافقة مرتفعة جداً
شمولية الإجراءات	39					4.3397	0.39800	موافقة مرتفعة جداً

الجدول رقم (7) نتائج قياس شمولية الإجراءات

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور قد بلغ 4.33 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.39 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لشمولية الإجراءات لدى الجامعة السورية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

1- نتائج قياس سهولة التطبيق:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسهولة التطبيق وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8) نتائج قياس سهولة التطبيق

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يمكن تطبيق السياسات والإجراءات بسهولة ويسر.	12	27	0	0	0	4.3077	0.46757	موافقة مرتفعة جداً
الإجراءات المتبعة في الجامعة لا تتطلب وقتاً طويلاً لإنجازها.	12	27	0	0	0	4.3077	0.46757	موافقة مرتفعة جداً

لا أواجه صعوبات أو تعقيدات عند اتباع الإجراءات المطلوبة.	8	31	0	0	0	4.2051	0.40907	موافقة مرتفعة جداً
تتناسب السياسات والإجراءات مع بيئة العمل في الجامعة.	16	23	0	0	0	4.4103	0.49831	موافقة مرتفعة جداً
تسمح لي الإجراءات المتبعة في الجامعة بالمرونة في إنجاز مهامي.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جداً
تتوافق الأدوات والأنظمة التي أستخدمها تماماً مع الإجراءات المذكورة في الدليل.	12	27	0	0	0	4.3077	0.46757	موافقة مرتفعة جداً

الجدول رقم (8) نتائج قياس سهولة التطبيق

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يمكن تطبيق السياسات والإجراءات بسهولة ويسر.	12	27	0	0	0	4.3077	0.46757	موافقة مرتفعة جداً
الإجراءات المتبعة في الجامعة لا تتطلب وقتاً طويلاً لإنجازها.	12	27	0	0	0	4.3077	0.46757	موافقة مرتفعة جداً
لا أواجه صعوبات أو تعقيدات عند اتباع الإجراءات المطلوبة.	8	31	0	0	0	4.2051	0.40907	موافقة مرتفعة جداً
تتناسب السياسات والإجراءات مع بيئة العمل في الجامعة.	16	23	0	0	0	4.4103	0.49831	موافقة مرتفعة جداً
تسمح لي الإجراءات المتبعة في الجامعة بالمرونة في إنجاز مهامي.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جداً
تتوافق الأدوات والأنظمة التي أستخدمها تماماً مع الإجراءات المذكورة في الدليل.	12	27	0	0	0	4.3077	0.46757	موافقة مرتفعة جداً

أرى أن الإجراءات المطبقة تساعدني على توفير الوقت والجهد.	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جداً
يمكنني تنفيذ الإجراءات المطلوبة مني حتى في ظل ضغط العمل.	16	23	0	0	0	4.4103	0.49831	موافقة مرتفعة جداً
الخطوات المحددة في الإجراءات منطقية ومتسلسلة بشكل يسهل اتباعها.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جداً
سهولة التطبيق	39					4.3504	0.38026	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.35 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.38 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لسهولة تطبيق دليل السياسات والإجراءات لدى الجامعة السورية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

2- نتائج قياس التحديث المستمر:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحديث المستمر وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (9) نتائج قياس التحديث المستمر

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يتم تحديث دليل السياسات والإجراءات بشكل دوري.	16	23	0	0	0	4.4103	0.49831	موافقة مرتفعة جداً
يتم إبلاغي بأي تغييرات تطرأ على السياسات والإجراءات في وقت مناسب.	19	20	0	0	0	4.4872	0.50637	موافقة مرتفعة جداً
أجد أن السياسات والإجراءات تتلاءم مع المستجدات الحالية في الجامعة.	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جداً
أشارك في تقديم ملاحظات أو مقترحات حول تحديث السياسات والإجراءات.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جداً
يتم إخطارنا بالتحديثات عبر قنوات تواصل رسمية وفعالة (مثل البريد الإلكتروني أو اجتماعات).	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جداً

أشعر أن الجامعة تأخذ مقترحات الموظفين بجدية عند تحديث السياسات.	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جدا
يتم توفير التدريب اللازم لي عند حدوث تغييرات كبيرة في السياسات والإجراءات.	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جداً
أثق أن دليل السياسات والإجراءات الذي أعمل به هو أحدث نسخة متاحة.	18	21	0	0	0	4.4615	0.50504	موافقة مرتفعة جداً
التحديث المستمر	39					4.4359	0.39723	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.43 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.39 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع للتحديث المستمر لدليل السياسات والإجراءات لدى الجامعة السورية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة..

1- نتائج قياس سرعة الإنجاز:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسرعة الإنجاز وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10) نتائج قياس سرعة الإنجاز

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أستطيع إنجاز المهام الموكلة إليّ في وقت قياسي.	21	18	0	0	0	4.5385	0.50504	موافقة مرتفعة جداً
أتمكن من التعامل مع المهام المتعددة في نفس الوقت دون تأخير.	18	21	0	0	0	4.4615	0.50504	موافقة مرتفعة جداً
أرى أنني أستغرق وقتاً أقل لإكمال مهامي مقارنة بالسابق.	21	18	0	0	0	4.5385	0.50504	موافقة مرتفعة جداً
أستطيع الالتزام بالمواعيد النهائية للمشاريع والمهام بشكل دائم.	20	19	0	0	0	4.5128	0.50637	موافقة مرتفعة جداً
أرى أن عملية البدء في مهمة جديدة أصبحت أسرع وأكثر سلاسة.	10	27	1	1	0	4.1795	0.60139	موافقة مرتفعة
يمكنني إنجاز مهامي بكفاءة حتى عند التعامل مع مهام عاجلة.	11	28	0	0	0	4.2821	0.45588	موافقة مرتفعة جداً

سرعة الإنجاز	39	4.4188	0.33085	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.41 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.33 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لسرعة إنجاز دليل السياسات والإجراءات لدى الجامعة السورية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

1- نتائج قياس جودة الأداء:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة الأداء وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11) نتائج قياس جودة الأداء

الفقرة	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**النتيجة**
يتوافق العمل الذي أقوم به تماماً مع المعايير المطلوبة في الجامعة.	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جداً
أرى أن جودة المخرجات النهائية لعملي قد تحسنت بشكل كبير.	16	23	0	0	0	4.4103	0.49831	موافقة مرتفعة جداً

يشعر المستفيدون من عملي (الطلاب، الزملاء، الإدارة) بالرضا عن جودة ما أقدمه	10	29	0	0	0	4.2564	0.44236	موافقة مرتفعة جداً
أحرص على تطبيق الإجراءات الصحيحة لضمان أعلى مستوى من الجودة.	20	19	0	0	0	4.5128	0.50637	موافقة مرتفعة جداً
يمنحني وضوح الإجراءات الثقة في تقديم عمل عالي الجودة.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جدا

أرى أن جودة عملي تتطابق مع التوقعات الأكاديمية والإدارية في الجامعة.	**17**	**22**	**0**	**0**	**0**	**4.4359**	**0.50236**	**موافقة مرتفعة جداً**
يقل عدد طلبات التصحيح أو التعديل على عملي بشكل ملحوظ.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جداً
جودة الأداء	39					4.4029	0.37493	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.40 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.37 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي يؤثر دليل السياسات والإجراءات على جودة الأداء لدى الجامعة السورية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

1- نتائج قياس تقليل الأخطاء:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقليل الأخطاء وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12) نتائج قياس تقليل الأخطاء

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
نادرًا ما أقع في أخطاء في عملي بسبب وضوح الإجراءات.	16	23	0	0	0	4.4103	0.49831	موافقة مرتفعة جداً
أستطيع تحديد الأسباب المحتملة للأخطاء وتجنبها بسهولة	13	26	0	0	0	4.3333	0.47757	موافقة مرتفعة جداً
أجد أن الخطوات المتبعة في الإجراءات تساعدني على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها قبل أن تتفاقم.	13	24	2	0	0	4.2821	0.55954	موافقة مرتفعة جداً

انخفض عدد الشكاوى أو الملاحظات السلبية حول عملي بشكل ملحوظ.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بالثقة في عملي لأنني أتبع إجراءات محددة تقلل من احتمالية الوقوع في الخطأ.	14	25	0	0	0	4.3590	0.48597	موافقة مرتفعة جداً
أستطيع تجنب الأخطاء الشائعة في عملي لأن الإجراءات توضح الخطوات الصحيحة	14	25	0	0	0	4.3590	0.48597	موافقة مرتفعة جدا
أجد أن التقييمات الإشرافية لعملي تشير إلى انخفاض في معدل الأخطاء.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جداً
أستطيع إنجاز المهام المعقدة دون الوقوع في أخطاء جوهرية.	18	21	0	0	0	4.4615	0.50504	موافقة مرتفعة جداً

تقليل الأخطاء	**39**		**4.3718**	**0.38633**	**موافقة مرتفعة جداً**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.37 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.38 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي يؤثر دليل السياسات والإجراءات على تقليل الأخطاء لدى الجامعة السورية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

1- نتائج قياس مهارات العاملين:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمهارات العاملين وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13) نتائج قياس مهارات العاملين

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
ساهم دليل السياسات والإجراءات في تطوير مهاراتي الوظيفية.	15	24	0	0	0	4.3846	0.49286	موافقة مرتفعة جداً
أستطيع استخدام الأدوات والتقنيات المتاحة لي بفاعلية عالية.	20	19	0	0	0	4.5128	0.50637	موافقة مرتفعة جداً
أمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ جميع المهام المحددة في الإجراءات.	17	21	1	0	0	4.4103	0.54858	موافقة مرتفعة جداً

أشعر أنني أقدم قيمة مضافة للجامعة بفضل تطور مهاراتي.	5	32	1	1	0	4.0513	0.51035	موافقة مرتفعة
يعزز تدريبي على السياسات والإجراءات من قدراتي المهنية.	**10**	**29**	**0**	**0**	**0**	**4.2564**	**0.44236**	**موافقة مرتفعة جداً**
أستطيع نقل معرفتي ومهاراتي إلى زملائي الجدد بفضل وضوح الإجراءات.	14	25	0	0	0	4.3590	0.48597	موافقة مرتفعة جدا
أرى أن تطبيقي للسياسات والإجراءات يضيف إلى خبرتي المهنية	13	26	0	0	0	4.3333	0.47757	موافقة مرتفعة جداً
مهارات العاملين	39					4.3297	0.32470	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.32 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.32 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي يؤثر دليل السياسات والإجراءات على مهارات العاملين لدى الجامعة السورية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

1- نتائج قياس التكيف مع التغيير:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتكيف مع التغيير وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (14) نتائج قياس التكيف مع التغيير

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أتكيف بسرعة مع أي تغييرات تطرأ على السياسات أو الإجراءات.	7	32	0	0	0	4.1795	0.38878	موافقة مرتفعة
يسهل وضوح السياسات عليّ التعامل مع المستجدات في بيئة العمل.	18	21	0	0	0	4.4615	0.50504	موافقة مرتفعة جداً
أستطيع فهم الأسباب الكامنة وراء التغييرات بسهولة.	10	29	0	0	0	4.2564	0.44236	موافقة مرتفعة جداً
تشرك الإدارة الموظفين في عملية التغيير وتأخذ بآرائهم.	14	25	0	0	0	4.3590	0.48597	موافقة مرتفعة جداً
أرى أن التغييرات في الإجراءات تتم بشكل سلس ومنظم.	10	29	0	0	0	4.2564	0.44236	موافقة مرتفعة جداً

يتم شرح الأسباب وراء التغيير بشكل مقنع بالنسبة لي.	14	25	0	0	0	4.3590	0.48597	موافقة مرتفعة جدا
أشعر بالقدرة على التعامل مع أي تغييرات إدارية طارئة دون أن يؤثر ذلك على عملي.	12	27	0	0	0	4.3077	0.46757	موافقة مرتفعة جداً
التكيف مع التغيير	39					4.3114	0.34197	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.31 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.34 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي يؤثر دليل السياسات والإجراءات على التكيف مع التغيير لدى الجامعة السورية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

1- نتائج قياس القدرة على الابتكار:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرة على الابتكار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15) نتائج قياس القدرة على الابتكار

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يشجعني وضوح السياسات والإجراءات على التفكير في أفكار جديدة لتحسين العمل	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جداً
أستطيع تقديم مقترحات ابتكارية لتحسين الإجراءات المتبعة.	12	26	1	0	0	4.2821	0.51035	موافقة مرتفعة جداً
تشجع الجامعة الموظفين على الخروج عن المألوف في إطار السياسات المحددة	7	30	1	1	0	4.1026	0.55226	موافقة مرتفعة
أشعر بالحرية في البحث عن طرق جديدة وأكثر فاعلية لإنجاز مهامي.	12	27	0	0	0	4.3077	0.46757	موافقة مرتفعة جداً
يتم تقدير وتشجيع مبادراتي الابتكارية من قبل الإدارة.	17	22	0	0	0	4.4359	0.50236	موافقة مرتفعة جداً

تدعم بيئة العمل في الجامعة الإبداع والابتكار	**16**	**23**	**0**	**0**	**0**	**4.4103**	**0.49831**	**موافقة مرتفعة جدا**
يتيح لي وضوح الإجراءات مساحة للتفكير في طرق مبتكرة لحل المشكلات	12	27	0	0	0	4.3077	0.46757	موافقة مرتفعة جداً
القدرة على الابتكار	39					4.3260	0.30910	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.32 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.30 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي يؤثر دليل السياسات والإجراءات على القدرة على الابتكار لدى الجامعة السورية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لوضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات على مستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين وضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات كمتغير مستقل ومستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين وضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات ومستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.12390	0.851	0.867	**0.931[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.931)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين وضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات ومستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية وأن معامل التحديد هو (0.851)، أي إن وضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات تفسر (85.1%)، من التغيرات الحاصلة في مستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية

الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	55.322	0.849	4	3.397	Regression	**1**
		0.015	34	0.522	Residual	

	Total	3.919	38			

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـــائية للقوة التفســيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (55.322)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصـائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصـائية، أي النموذج بشـكل عام معنوي.

الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر وضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات في مستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	0.789	0.245		3.220	0.003
1	وضوح السياسات	0.369	0.124	0.422	2.977	0.005
2	شمولية الاجراءات	0.322	0.187	0.399	1.725	0.094
3	سهولة التطبيق	−0.014	0.217	−0.016	−0.063	0.950
4	التحديث المستمر	0.139	0.157	0.172	0.882	0.384

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (وضوح السياسات) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لوضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات على مستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة. وأن وضوح السياسات هي المتغير الاكثر تأثيراً في مستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية.

اختبار الفرضية الفرعية الاولى

يوجد مستوى مرتفع للإنتاجية (سرعة الإنجاز، جودة الأداء، تقليل الأخطاء) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

لغرض التحقق من الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One sample T – test) الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من قيمة a=5% ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة a=5%.

الجدول رقم (19) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإنتاجية	39	4.2982	0.46187	0.04424

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإنتاجية	29.344	38	0.000	1.29817	1.2105	1.3859

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% كما جاءت قيمة t ستودنت (29.344) وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع للإنتاجية (سرعة الإنجاز، جودة الأداء، تقليل الأخطاء) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، وقد جاءت الدلالة الإحصائية مؤيدة لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي يوجد مستوى مرتفع للإنتاجية (سرعة الإنجاز، جودة الأداء، تقليل الأخطاء) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد مستوى مرتفع للكفاءة (مهارات العاملين، التكيف مع التغيير، القدرة على الابتكار) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

لغرض التحقق من الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One sample T – test) الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من قيمة a=5% ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة a=5%.

الجدول رقم (20) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءة	39	4.252	0.42589	0.01475

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الكفاءة	40.302	38	0.000	1.2566	1.1425	1.4563

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% كما جاءت قيمة t ستودنت (40.302) وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع للكفاءة (مهارات العاملين، التكيف مع التغيير، القدرة على الابتكار) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، وقد جاءت الدلالة الإحصائية مؤيدة لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي يوجد مستوى مرتفع للكفاءة (مهارات العاملين، التكيف مع التغيير، القدرة على الابتكار) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لوضوح السياسات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين وضوح السياسات كمتغير مستقل ومستوى الانتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (21) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين وضوح السياسات ومستوى الانتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.15371	0.784	0.790	**0.889[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تسـاوي (0.889)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين وضـوح السياسـات ومستوى الانتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية وأن معامل التحديد هو (0.784)، أي إن وضوح السياسات تفسر (78.4%)، من التغيرات الحاصلة في مستوى الانتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية.

الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	139.062	3.285	1	3.285	Regression	**1**
		0.024	37	0.874	Residual	
			38	4.160	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـــائية للقوة التفســـيرية للنموذج عن طريق إحصـــائية F، وهي (139.062)، ومعنوية الدلالة الحســـابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصـــائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصـــائية، أي النموذج بشـــكل عام معنوي.

الجدول رقم (23) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر وضوح السياسات في مستوى الانتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**
		Beta	Std. Error	B	

	(Constant)	0.943	0.296		3.188	0.003
1	وضوح السياسات ومستوى الانتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية	0.794	0.067	0.889	11.792	0.000

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (وضوح السياسات ومستوى الانتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 0.943 + 0.794\, x1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لوضوح السياسات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لشمولية الإجراءات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين شمولية الإجراءات كمتغير مستقل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (24) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين شمولية الإجراءات ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.20969	0.687	0.695	**0.834[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.834)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين شمولية الإجراءات ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية وأن معامل التحديد هو (0.687)، أي إن شـمولية الإجراءات تفسـر (68.7%)، من التغيرات الحاصـلة في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية.

الجدول رقم (25) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	84.491	3.715	1	3.715	Regression	**1**
		0.044	37	1.627	Residual	
			38	5.342	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـــائية للقوة التفســـيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (84.491)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصـائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصـائية، أي النموذج بشـكل عام معنوي.

الجدول رقم (26) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر شمولية الإجراءات في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
(Constant)		0.707	0.404		1.752	0.088
شمولية الإجراءات ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية	1	0.844	0.092	0.834	9.192	0.000

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـير الجدول أعلاه إلى أن (شـمولية الإجراءات ومسـتوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشـرية) هي دالة إحصـائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصـائية التي جاءت اصـغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 0.707 + 0.844\, x1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لشــمولية الإجراءات في مســتوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسهولة تطبيق الدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين سهولة تطبيق الدليل كمتغير مستقل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (27) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين سهولة تطبيق الدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.13272	0.882	0.885	**0.941**[a]

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.941)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين سهولة تطبيق الدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية وأن معامل

التحديد هو (0.882)، أي إن سـهولة تطبيق الدليل تفسـر (88.2%)، من التغيرات الحاصـلة في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية.

الجدول رقم (28) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	284.975	5.020	1	5.020	Regression	**1**
		0.018	37	0.652	Residual	
			38	5.671	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـــائية للقوة التفســـيرية للنموذج عن طريق إحصـــائية F، وهي (284.975)، ومعنوية الدلالة الحســـابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصـائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصـائية، أي النموذج بشـكل عام معنوي.

الجدول رقم (29) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر سهولة تطبيق الدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.770	0.295		0.255	0.075	(Constant)	
0.000	16.881	0.941	0.058	0.981	سهولة تطبيق الدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية	1

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (سهولة تطبيق الدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 0.075 + 0.981\, x1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لسهولة تطبيق الدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحديث المستمر للدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التحديث المستمر للدليل كمتغير مستقل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (30) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التحديث المستمر للدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.17673	0.704	0.712	**0.844[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.844)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين التحديث المستمر للدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية وأن معامل التحديد هو (0.704)، أي إن التحديث المستمر للدليل يفسر (70.4%)، من التغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية.

الجدول رقم (31) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	91.269	2.851	1	2.851	Regression	**1**
		0.031	37	1.156	Residual	
			38	4.006	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـــائية للقوة التفســـيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (91.269)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصـائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصـائية، أي النموذج بشـكل عام معنوي.

الجدول رقم (32) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التحديث المستمر للدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.003	3.211		0.340	1.092	(Constant)	
0.000	9.553	0.844	0.077	0.740	التحديث المستمر للدليل ومستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية	1

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـــير الجدول أعلاه إلى أن (التحديث المســـتمر للدليل ومســـتوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشـرية) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصـائية التي جاءت اصـغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.092 + 0.740\, x1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للتحديث المستمر للدليل في مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

النتائج والتوصيات

النتائج:

نتيجة اختبار الفرضيات تم التوصل إلى الآتي:

1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لوضوح وتطبيق دليل السياسات والاجراءات على مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة تشير هذه النتيجة إلى أن وجود دليل واضح ومُطبّق للسياسات والإجراءات يعزز بشكل كبير من إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية. عندما يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم، وكيفية إنجاز مهامهم، فإن ذلك يقلل من الارتباك ويسرّع عملية اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام..

2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لوضوح السياسات على مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، تُظهر هذه النتيجة أن وضوح السياسات وحدها له تأثير إيجابي على الأداء. عندما تكون القواعد والضوابط التي تحكم العمل مفهومة وسهلة، فإنها تخلق بيئة عمل عادلة وشفافة، مما يعزز الثقة والالتزام لدى الموظفين..

3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لشمولية الاجراءات على مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة تؤكد هذه النتيجة أن شمولية الإجراءات (أي تغطيتها لجميع جوانب العمل) تساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة. عندما تكون هناك إجراءات محددة لكل مهمة، فإنها تقلل من الأخطاء وتقلل الحاجة إلى إعادة العمل، مما يوفر الوقت والجهد.

4- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لسهولة تطبيق الدليل على مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، تشير هذه النتيجة إلى أن سهولة تطبيق الدليل هي

عامل حاسم في نجاحه. إذا كان الدليل معقداً وصعب التنفيذ، فسيتم تجاهله، بغض النظر عن جودة محتواه. سهولة التطبيق تشجع الموظفين على استخدامه كأداة يومية.

5- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للتحديث المستمر للدليل على مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، تُظهر هذه النتيجة أن التحديث المستمر للدليل ضروري للحفاظ على فعاليته. البيئة الأكاديمية والإدارية تتغير باستمرار، وإذا لم يواكب الدليل هذه التغييرات، فإنه سيصبح قديماً وغير ذي صلة، مما يؤدي إلى تراجع الأداء..

6- يوجد مستوى مرتفع للإنتاجية (سرعة الإنجاز، جودة الأداء، تقليل الأخطاء) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

7- يوجد مستوى مرتفع للكفاءة (مهارات العاملين، التكيف مع التغيير، القدرة على الابتكار) لدى الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة. تشير هاتان النتيجتان إلى أن الموارد البشرية في الجامعة تتمتع بخصائص إيجابية. الإنتاجية المرتفعة تعني أن الموظفين ينجزون مهامهم بسرعة، بجودة عالية، ومع عدد قليل من الأخطاء. الكفاءة المرتفعة تعني أن لديهم المهارات اللازمة، ويتكيفون مع التغيير، ولديهم القدرة على الابتكار. هذه النتائج تعكس فعالية السياسات والإجراءات الحالية وتأثيرها الإيجابي على أداء العاملين.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة فإن الطالبة توصي بالآتي:

1- ننصح الجامعة أن تضمن أن دليل السياسات والإجراءات ليس مجرد وثيقة نظرية، بل أداة عملية يتم تدريب الموظفين عليها بانتظام. يمكن عقد ورش عمل دورية لشرح الدليل وتوضيح أي نقاط غامضة، مع التأكيد على أهمية الالتزام به.

2- التركيز على صياغة السياسات بلغة بسيطة ومباشرة، مع تجنب المصطلحات المعقدة. يمكن نشر ملخصات تنفيذية للسياسات أو استخدام الرسوم البيانية لتسهيل فهمها، ووضعها في متناول جميع الموظفين عبر منصة رقمية.

3- مراجعة الإجراءات الحالية للتأكد من أنها تغطي جميع المهام والعمليات الأساسية في الجامعة. يجب تحديث الإجراءات باستمرار لتشمل أي مهام جديدة أو تعديلات في سير العمل، مع إشراك الموظفين المعنيين في عملية التحديث لضمان شموليتها وواقعيتها.

4- تبسيط خطوات العمل المذكورة في الدليل قدر الإمكان. يمكن استخدام أدوات رقمية لتسهيل الوصول إلى الدليل وتنفيذه، مثل إنشاء تطبيقات داخلية أو أنظمة إلكترونية تسمح للموظفين بتتبع الإجراءات تلقائياً.

5- وضع آلية دورية ومنظمة لتحديث الدليل، مثلاً كل ستة أشهر أو سنة. يجب تشكيل لجنة من الإدارات المختلفة لمراجعة الدليل وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تعديل أو إضافة، مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات الموظفين واقتراحاتهم.

6- الحفاظ على المستوى المرتفع من الأداء وتعزيزه. من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر: الاستثمار في تدريب الموظفين على المهارات الجديدة لضمان مواكبتهم للتطورات، تقدير الأداء

المتميز ومكافأته لتعزيز الالتزام والتحفيز، وتوفير منصات للموظفين لتقديم الأفكار والمقترحات التي يمكن أن تحسن من سير العمل.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

بحث أو ورقة عمل:

1 أحمد الصادق. (2022): ماهي الإنتاجية وماهي العملية الإنتاجية، ومراحل العملية الإنتاجية؟، مدونة أحمد الصادق، العدد الخامس.

2 أحمد زهران. (2021): تقييم فعالية تشريعات الخدمة المدنية لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، الدول الخليجية، المجلد الثالث، العدد الثاني والعشرون.

3 د.أبو النصر مصطفى أحمد (2018): السياسات والإجراءات في المؤسسات الحكومية بين المفهوم والصياغة، صحيفة جامعية في المملكة العربية السعودية، العدد.

4 رشا أحمد رجب. (2024): في سياق تناول أهمية السياسات التنظيمية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث، العدد الثاني.

5 سهى الحبس. (2025): مفهوم كفاءة الموارد البشرية، مجلة إليفاتوس، العدد الثالث.

6 عبد الرحمن محمد عبد الرحمن أشرف. (2021): أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، المجلد الأول، العدد الثاني عشر.

7 كرار علي حسين الغزاوي (2021): تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.

8 لطيفة زيد الفهيد. (2024): دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمعهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، إندونيسيا، المجلد الخامس، العدد الخامس.

9 وليد محمد الحديثي. (2024): دليل السياسات والإجراءات، شركة مال الإعلامية الدولية، العدد الثالث.

مراجع أجنبية:

1 Abd Aziz. Abu Muna Almaududi Ausat. Suherlan, (2023): The role of information technology in improving the efficiency and productivity of human resources in the workplace, (2023): Jurnal Teknologi Dan Sisten Informasi Bisinis, 5,(3).

2 Ahmed Khalid Alrashedi (2024): The key Sustainable Strategies Criteria for Effective Human Resource Management Practices, Research Gate, Vol 16, No 12.

3 Alex Link (2024): 29 HR KPIs to help you hit strategic goals.

4 Al-Shadifat et al (2025): Information, Vol 8, No 4.

5 Arista Qiyamullaily, (2024): Barriers to Business Process Innovation in Public Service Organizations, Journal of Information Systems and Informatics, Vol 6, No 3.

6 Arkadiusz Jurczuk (2021): Barriers to Business Process Governance, Research Gate, Vol 13, No 4.

7 Ben Amor et al (2025): Journal of Innovation & Knowledge.

8 Chen et al (2023): PLOS ONE, Vol 18, No 11.

9 ClearPoint Strategy (2025): KPI Examples by Department 70, Sorbonne Academy.

10 Danese et al (2024): International Journal of Logistics Research and Applications, Vol 27, No 7.

11 Detta et al (2025): Scientific Reports, Vol 15, Article.

12 Erik Van Vulpen (2025): How to Develop an Effective HR Strategy, Academy to Innovate HR.

13 Ella Anastasya Sinambela, Didit Darmawan, Vatosoa Mendrika) .2022): Effectiveness of efforts to establish quality human resource in the organization, Journal of Marketing and Business Research (MARK), 2,(1).

14 Fleming, R.S. & Kowalsky, M. (2024): Developing and Administering Policies and Procedures, In Realizing Organizational Springer Texts in Business and Effectiveness Economics, Springer, Cham.
15 He, Q(2025): The influence of organizational policies on firm environmental performance through sustainable technologies and innovation and stakeholder concerns, Scientific Reports, Vol 15 article 10019.
16 Hrebiniak, Lawrence G (2013): Implementing Strategy, University of Toronto.
17 Imron Natsir, Haruni Ode, Tungga Buana Irfana. (2024): An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficieny and Effectiveness, International Journal of Economic (IJEC),3,(2).
18 Jacqueline Ann Douglas, Jiju Antony, Alexander Douglas (2015): Waste identification and elimination in Hels: the role of Lean thinking, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 32, No 9.
19 Jason A. Hubbart (2023): Organizational Change: The Challenge of Change Aversion, Journals Administrative Sciences, Vol 13, No 7.
20 Jasem M H J Alshemmari (2023): An Empirical Study on Employee Empowerment Role in Increasing Efficiency of Employee Performance, Journal of Logistics, Informatics and Service Science, Vol 10, No 1.
21 John Bandler (2024): Building and updating organization policies and procedures, Reuters Legal News.
22 Josh Fechter (2025): Employee Retention, HR University.

23 Kevin Simoes Loureiro, Andreas Hadjar (2024): facilitators and barriers to policy implementation, Sage Journals.
24 Lauren Amadei (2016): Why policies and Procedures Matter, Risk Management Magazine.
25 McNett et al (2024): Advancing Implementation Practice: Supplemental Tools to Aid in Selection of Implementation Strategies and Outcomes for Healthcare Practitioners, Global Implementation Research and Applications, Vol 4.
26 Michael Howlett (2025): New policy tools and traditional policy models, Design and Practice Journal.
27 Misnah Irvita & Asriani Asriani (2025): Transparency and accountablility in the justice system: Building public trust and justice, Priviet Social Sciences Journal, Vol 5, No 4.
28 Mohamad, N. I., Ismail, A., & Mohamad Nor, A. (2020): The Relationship between management support in training programs and motivation to perform task with motivation to learn as mediator, LogForum, 16 (3).
29 Morgen Witzel (2012): A Short History of Efficiency, London Business School.
30 Mostafa et al (2024): International Journal of Lean Six Sigma, Vol 15, No 2.
31 Mr Haroon Rasheed (2025): Analyzing the Impact of Employee Productivity on Organizational Performance, ISRG Journal of Economics, Business & Management.
32 Mushtaq & Akhtar (2024): The Key Sustainable Strategies Criteria for Effective Human Resource Management Practices, Research Gate.
33 Nancy Arrigona George W Joe (2020): organizational context individual adaptability in promoting perceived importance and use of

best practice for substance use, National Library of Medicine, Vol 46, No 2.

34 Power DMS by NEOGOV (2025): Following Policies and Procedures and Why it's important.

35 Pierce & Katatria, (2024): International Journal of Productivity and Performance Management, Organization agility: a literature review and research agenda, Vol 73, No 9.

36 Shani Jay (2025): How To Measure HR Effectiveness: 16 Most Important Metrics To Track, Academy To Innovate HR.

37 Sarah M Chilenski, Jonathan R Olson (2018): A Multi-level examination of how the organizational context relates to readiness to implement prevention and evidence, National Library of Medicine.

38 Santos, Candido (2019): Strategy implementation obstacles, Journal of Management & Organization, Vol 21, No 2.

39 Safari, A., Parsat, M. M., & Balicevac Al Ismail, V.:(2025) Lean Six Sigma, ISO 9001, and organizational performance: An integrated approach. Quality Management Journal (Taylor & Francis), (Advance Online Publication), Vol 32.

40 Shelly-Anne Li, Lianne Jeffs (2018): Organizational contextual features that influence implementation of evidence, National Library of Medicine, Vol 7, No 72.

41 Shivangi Singh, Ajay Solkhe, Poonam Gautam (2023): What do we know about employee productivity, Journal of Scientometric Research, Vol 11, No 2.

42 Sousa et al (2022): Sensors, Vol 22, No 14.

43 Srivastava & Gupta (2024): Frontiers in Psychology, Workforce agility: a systematic literature review and research agenda.

44 Szyller et al (2025): Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 18, No 1.

45 Tadesse Bogale & Kenenisa Lemi Debela (2024): Organizational culture: A systematic review, Cogent Business & Management, 11(1), Article 2340129.

46 Tummers, L.G. (2012): Policy alienation-Analyzing the experiences of public professionals with new policies, Erasmus University Rotterdam, Vol 12, No 6.

47 Ullah et al (2024): Heliyon, Vol 10, No 6.

48 Valentin Zelenyuk (2023): Productivity analysis: roots, foundations, trends and perspectives, Journal of Productivity Analysis, Vol 60, No 3.

49 Will Kenton (2022): X- Efficiency: Meaning and History in Economics, Investopedia.

50 Wang, Masukujjaman, Alam, Ahmed (2023): The Effects of Service Quality Performance on Customer Satisfaction for Non Banking Financial Institutions in an Emerging Economy, International Journal of Financial Studies, Vol 11, No 1.

الملحق رقم (1) استمارة استبيان

عزيزي المشارك، نرجو منك الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك، وذلك لمساعدتنا في دراسة أثر وضوح وتطبيق دليل السياسات والإجراءات على إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة. جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.....

أولاً: البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة	معهد متوسط	إجازة جامعية	ماجستير	دكتوراه

2- سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر

3- الموقع الوظيفي

مدير	رئيس قسم	موظف فني	موظف إداري

ثانياً: بيانات الدراسة:

الرجاء وضع علامة (صح) في المربع المناسب للإجابة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل (وضوح وتطبيق دليل السياسات والإجراءات)						
أولاً: وضوح السياسات						
1	السياسات والإجراءات المتعلقة بعملي مكتوبة بشكل واضح ومفهوم.					
2	أستطيع الوصول بسهولة إلى دليل السياسات والإجراءات الخاص بالجامعة.					
3	المصطلحات المستخدمة في دليل السياسات والإجراءات بسيطة.					
4	ليس لدي أي غموض حول الإجراءات المطلوبة مني في مهام عملي اليومية.					

5	يغطي دليل السياسات والإجراءات جميع جوانب مهام وظيفتي.					
6	يوضح دليل السياسات مسؤولياتي وصلاحياتي بحدودها بدقة.					
7	أشعر أنني أفهم تماماً الغاية والأهداف وراء كل سياسة مطبقة.					
8	يتم تقديم دليل السياسات والإجراءات لي بطريقة يسهل عليّ استيعابها (مثل ورش عمل أو شروحات).					
9	المعلومات في الدليل منظمة ومرتبة بشكل يسهل العثور على ما أحتاجه.					
10	لا أواجه أي تضارب بين السياسات المختلفة المذكورة في الدليل.					
ثانياً: شمولية الإجراءات						
1	يغطي دليل الإجراءات جميع المهام الرئيسية التي أقوم بها في وظيفتي.					
2	أجد في دليل الإجراءات إرشادات واضحة للتعامل مع الحالات الطارئة أو غير المتوقعة.					
3	توجد إجراءات محددة للتعامل مع المشكلات أو الخلافات التي قد تحدث أثناء العمل					

4	يحدد دليل الإجراءات يحدد بوضوح خطوات العمل من البداية حتى النهاية.					
5	يوضح دليل الإجراءات العلاقة بين قسمي والأقسام الأخرى في الجامعة.					
6	تغطي الإجراءات المتبعة حتى التفاصيل الدقيقة التي قد تؤثر على جودة العمل.					
7	أجد في دليل الإجراءات إرشادات حول كيفية تقديم مقترحات لتحسين العمل.					
8	يغطي دليل الإجراءات الحالات الخاصة التي قد تحدث في عملي.					
9	أجد إجابات واضحة في الإجراءات حول كيفية التعامل مع العملاء/الطلاب.					
10	يحدد الدليل بوضوح المسؤول عن كل خطوة من خطوات الإجراء.					
11	توضح الإجراءات المتبعة كيفية التعامل مع المعلومات السرية أو الحساسة.					
12	يتم إعطائي الصلاحيات الكافية لتنفيذ الإجراءات المطلوبة مني.					

ثالثاً: سهولة التطبيق						
1	يمكن تطبيق السياسات والإجراءات بسهولة ويسر.					
2	الإجراءات المتبعة في الجامعة لا تتطلب وقتاً طويلاً لإنجازها.					
3	لا أواجه صعوبات أو تعقيدات عند اتباع الإجراءات المطلوبة.					
4	تتناسب السياسات والإجراءات مع بيئة العمل في الجامعة.					
5	تسمح لي الإجراءات المتبعة في الجامعة بالمرونة في إنجاز مهامي.					
6	تتوافق الأدوات والأنظمة التي أستخدمها تماماً مع الإجراءات المذكورة في الدليل.					
7	أرى أن الإجراءات المطبقة تساعدني على توفير الوقت والجهد.					
8	يمكنني تنفيذ الإجراءات المطلوبة مني حتى في ظل ضغط العمل.					
9	الخطوات المحددة في الإجراءات منطقية ومتسلسلة بشكل يسهل اتباعها.					

رابعاً: التحديث المستمر						
1	يتم تحديث دليل السياسات والإجراءات بشكل دوري.					
2	يتم إبلاغي بأي تغييرات تطرأ على السياسات والإجراءات في وقت مناسب.					
3	أجد أن السياسات والإجراءات تتلاءم مع المستجدات الحالية في الجامعة.					
4	أشارك في تقديم ملاحظات أو مقترحات حول تحديث السياسات والإجراءات.					
5	يتم إخطارنا بالتحديثات عبر قنوات تواصل رسمية وفعالة (مثل البريد الإلكتروني أو اجتماعات).					
6	أشعر أن الجامعة تأخذ مقترحات الموظفين بجدية عند تحديث السياسات.					
7	يتم توفير التدريب اللازم لي عند حدوث تغييرات كبيرة في السياسات والإجراءات.					
8	أثق أن دليل السياسات والإجراءات الذي أعمل به هو أحدث نسخة متاحة.					
المتغير التابع (الإنتاجية والكفاءة)						
المتغير التابع: أبعاد الإنتاجية						
أولاً: سرعة الإنجاز						

1	أستطيع إنجاز المهام الموكلة إليّ في وقت قياسي.					
2	أتمكن من التعامل مع المهام المتعددة في نفس الوقت دون تأخير.					
3	أرى أنني أستغرق وقتاً أقل لإكمال مهامي مقارنة بالسابق.					
4	أستطيع الالتزام بالمواعيد النهائية للمشاريع والمهام بشكل دائم.					
5	أرى أن عملية البدء في مهمة جديدة أصبحت أسرع وأكثر سلاسة.					
6	يمكنني إنجاز مهامي بكفاءة حتى عند التعامل مع مهام عاجلة.					
ثانياً: جودة الأداء						
1	يتوافق العمل الذي أقوم به تماماً مع المعايير المطلوبة في الجامعة.					
2	أرى أن جودة المخرجات النهائية لعملي قد تحسنت بشكل كبير.					
3	يشعر المستفيدون من عملي (الطلاب، الزملاء، الإدارة) بالرضا عن جودة ما أقدمه					
4	أحرص على تطبيق الإجراءات الصحيحة لضمان أعلى مستوى من الجودة.					

5	يمنحني وضوح الإجراءات الثقة في تقديم عمل عالي الجودة.					
6	أرى أن جودة عملي تتطابق مع التوقعات الأكاديمية والإدارية في الجامعة.					
7	يقل عدد طلبات التصحيح أو التعديل على عملي بشكل ملحوظ.					
ثالثاً: تقليل الأخطاء						
1	نادرًا ما أقع في أخطاء في عملي بسبب وضوح الإجراءات.					
2	أستطيع تحديد الأسباب المحتملة للأخطاء وتجنبها بسهولة					
3	أجد أن الخطوات المتبعة في الإجراءات تساعدني على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها قبل أن تتفاقم.					
4	انخفض عدد الشكاوى أو الملاحظات السلبية حول عملي بشكل ملحوظ.					
5	أشعر بالثقة في عملي لأنني أتبع إجراءات محددة تقلل من احتمالية الوقوع في الخطأ.					
6	أستطيع تجنب الأخطاء الشائعة في عملي لأن الإجراءات توضح الخطوات الصحيحة					
7	أجد أن التقييمات الإشرافية لعملي تشير إلى انخفاض في معدل الأخطاء.					
8	أستطيع إنجاز المهام المعقدة دون الوقوع في أخطاء جوهرية.					

المتغير التابع: ابعاد الكفاءة						
أولاً: مهارات العاملين						
1	ساهم دليل السياسات والإجراءات في تطوير مهاراتي الوظيفية.					
2	أستطيع استخدام الأدوات والتقنيات المتاحة لي بفاعلية عالية.					
3	أمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ جميع المهام المحددة في الإجراءات.					
4	أشعر أنني أقدم قيمة مضافة للجامعة بفضل تطور مهاراتي.					
5	يعزز تدريبي على السياسات والإجراءات من قدراتي المهنية.					
6	أستطيع نقل معرفتي ومهاراتي إلى زملائي الجدد بفضل وضوح الإجراءات.					
7	أرى أن تطبيقي للسياسات والإجراءات يضيف إلى خبرتي المهنية					

ثانياً: التكيف مع التغيير						
1	أتكيف بسرعة مع أي تغييرات تطرأ على السياسات أو الإجراءات.					
2	يسهل وضوح السياسات عليّ التعامل مع المستجدات في بيئة العمل.					
3	أستطيع فهم الأسباب الكامنة وراء التغييرات بسهولة.					
4	تشرك الإدارة الموظفين في عملية التغيير وتأخذ بآرائهم.					
5	أرى أن التغييرات في الإجراءات تتم بشكل سلس ومنظم.					
6	يتم شرح الأسباب وراء التغيير بشكل مقنع بالنسبة لي.					
7	أشعر بالقدرة على التعامل مع أي تغييرات إدارية طارئة دون أن يؤثر ذلك على عملي.					

ثالثاً: القدرة على الابتكار						
1	يشجعني وضوح السياسات والإجراءات على التفكير في أفكار جديدة لتحسين العمل					
2	أستطيع تقديم مقترحات ابتكارية لتحسين الإجراءات المتبعة.					
3	تشجع الجامعة الموظفين على الخروج عن المألوف في إطار السياسات المحددة					
4	أشعر بالحرية في البحث عن طرق جديدة وأكثر فاعلية لإنجاز مهامي.					
5	يتم تقدير وتشجيع مبادراتي الابتكارية من قبل الإدارة.					
6	تدعم بيئة العمل في الجامعة الإبداع والابتكار					
7	يتيح لي وضوح الإجراءات مساحة للتفكير في طرق مبتكرة لحل المشكلات					