

# مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 44 . العدد 12

1443 هـ - 2022 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

أ. د. ناصر سعد الدين	رئيس هيئة التحرير
أ. د. هائل الطالب	رئيس التحرير

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث  
بشرى مصطفى

د. محمد هلال	عضو هيئة التحرير
د. فهد شريباتي	عضو هيئة التحرير
د. معن سلامة	عضو هيئة التحرير
د. جمال العلي	عضو هيئة التحرير
د. عباد كاسوحة	عضو هيئة التحرير
د. محمود عامر	عضو هيئة التحرير
د. أحمد الحسن	عضو هيئة التحرير
د. سونيا عطية	عضو هيئة التحرير
د. ريم ديب	عضو هيئة التحرير
د. حسن مشرقي	عضو هيئة التحرير
د. هيثم حسن	عضو هيئة التحرير
د. نزار عبشي	عضو هيئة التحرير

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

سورية . حمص . جامعة البعث . الإدارة المركزية . ص . ب (77)

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

. موقع الإنترنت : [www.albaath-univ.edu.sy](http://www.albaath-univ.edu.sy)

. البريد الإلكتروني : [magazine@ albaath-univ.edu.sy](mailto:magazine@albaath-univ.edu.sy)

ISSN: 1022-467X

قيمة العدد الواحد : 100 ل.س داخل القطر العربي السوري

25 دولاراً أمريكياً خارج القطر العربي السوري

قيمة الاشتراك السنوي : 1000 ل.س للعموم

500 ل.س لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب

250 دولاراً أمريكياً خارج القطر العربي السوري

توجه الطلبات الخاصة بالاشتراك في المجلة إلى العنوان المبين أعلاه.

يرسل المبلغ المطلوب من خارج القطر بالدولارات الأمريكية بموجب شيكات

باسم جامعة البعث.

تضاف نسبة 50% إذا كان الاشتراك أكثر من نسخة.

## شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) + CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
- طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
- إذا كان الباحث طالب دراسات عليا:  
يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقة على النشر في المجلة.
- إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:  
يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
- إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :  
يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.
- إذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :  
يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث , وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.
- يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):  
عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي ( كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1- مقدمة
- 2- هدف البحث
- 3- مواد وطرق البحث
- 4- النتائج ومناقشتها .
- 5- الاستنتاجات والتوصيات .
- 6- المراجع.

- يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات ( الآداب - الاقتصاد - التربية - الحقوق - السياحة - التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):
- عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي ( كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1. مقدمة.
- 2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
- 3. أهداف البحث و أسئلته.
- 4. فرضيات البحث و حدوده.
- 5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
- 6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
- 7. منهج البحث و إجراءاته.
- 8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
- 9. نتائج البحث.
- 10. مقترحات البحث إن وجدت.
- 11. قائمة المصادر والمراجع.
- 7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:
  - أ- قياس الورق 25×17.5 B5.
  - ب- هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 - يمين 2.5- يسار 2.5 سم
  - ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8
  - ث- نوع الخط وقياسه: العنوان . Monotype Koufi قياس 20
- . كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي . العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.
- ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.
- 8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.
- 9- تقديم أي بحث للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر ، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.
- 10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

11- تكتب المراجع ضمن النص على الشكل التالي: [1] ثم رقم الصفحة ويفضل استخدام التهميش الإلكتروني المعمول به في نظام وورد WORD حيث يشير الرقم إلى رقم المرجع الوارد في قائمة المراجع.

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:  
آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة ( - ) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . الطبعة ( ثانية . ثالثة ) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة .  
وفيما يلي مثال على ذلك:

-MAVRODEANUS, R1986- Flame Spectroscopy. Willy, New York, 373p.

ب . إذا كان المرجع بحثاً منشوراً في مجلة باللغة الأجنبية:

. بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة, اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة . المجلد والعدد ( كتابية مختزلة ) وبعدها فاصلة . أرقام الصفحات الخاصة بالبحث ضمن المجلة.  
مثال على ذلك:

BUSSE,E 1980 Organic Brain Diseases Clinical Psychiatry News ,  
Vol. 4. 20 – 60

ج . إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و  
التقيد

بالبنود ( أ و ب ) ويكتب في نهاية المراجع العربية: ( المراجع In Arabic )



## رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (20000) ل.س عشرون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (50000) ل.س خمسون ألف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (3000) ل.س ثلاثة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

## المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
48-11	زين العابدين رياض عباس	دور الاستثمار في تطوير الكفاءة المعرفية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
90- 49	زين العابدين رياض عباس	دور الإدارة التكنولوجية الحديثة في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف
120-91	إيليا العباس د. سوما سليطين	دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل
152-121	د. جميل عيسى د. حيان بركات	دور نظم معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي





## دور الاستثمار في تطوير الكفاءة المعرفية للموارد

### البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

الباحث: زين العابدين رياض عباس

### كلية الاقتصاد (إدارة أعمال)

#### الملخص

يركز هذا البحث على بيان أهمية و دور الاستثمار في كفاءات المورد البشري في تحقيق المزايا التنافسية الاستراتيجية للمنظمة الحديثة في ظل تنامي دور المجتمع المعرفي وتداعياته على البيئة التنظيمية ومناخ الأعمال في الوقت الحاضر، فالعولمة المعرفية والتواصلية أدخلت العديد من المتغيرات والمفاهيم الجديدة في الحقل المعرفي والتنظيمي والفكر الإداري والقطاع الإقتصادي والمعاملات التجارية والمالية، وأصبح التعامل الإلكتروني والتسويق الشبكي والرقميات الحديثة هي الأدوات الحديثة للإدارة والتعامل التجاري، وهذا ما يدفع بالمنظمات والمؤسسات إلى ضرورة تحديث بنيتها التنظيمية وكفاءات مواردها البشرية من خلال استراتيجية واضحة تستهدف تنمية وإدارة الكفاءات والمعارف. إن هذه التغيرات الجذرية تتطلب كفاءات عالية المستوى والتدريب وعلى دراية

تامة بمختلف نظم المعلومات والتكنولوجيات المتطورة، وهذا ما يضع المنظمات والمؤسسات أمام تحدي كبير يتمثل في ضرورة تكوين مزايا وقدرات تنافسية تجعل من المورد البشري منطلقاً وركيزة لها.

**الكلمات المفتاحية :** الكفاءة المعرفية للموارد البشرية , المزايا التنافسية للمنظمة.

## **The role of investment in developing the knowledge efficiency of human resources in achieving the competitive advantage of the organization**

### **Abstract**

This research focuses on clarifying the importance and role of investing in human resource competencies in achieving the strategic competitive advantages of the modern organization in light of the growing role of the knowledge society and its repercussions on the organizational environment at the present time. This is what prompts organizations to update their organizational structure and the competencies of their human resources through a clear strategy aimed at developing competencies. These radical changes require high-level competencies, training and full knowledge of various information systems and advanced technologies, and this is what puts organizations in front of a great challenge represented in the need to create competitive advantages and capabilities that make the human resource a starting point and a pillar for it.

**Keywords:** cognitive efficiency of human resources, competitive advantages of the organization.

## المقدمة:

ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الإطار الإقتصادي الأمريكي والأوروبي، ومع تطور الأسواق العالمية باليابان جنوب-شرق آسيا، وإفريقيا والهند، تعرضت المنظمات الأمريكية والأوروبية للمنافسة الشديدة وكان لزاماً عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة وتقوية مزاياها التنافسية، فحولت إهتمامها نحو العنصر البشري وبحثت عن طرق عمل أكثر مرونة، كما اهتمت بالكفاءات الفردية وفرق العمل واعتبرتها عوامل للنجاح. ففي بريطانيا قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المديرين على وجه الخصوص وهذا بتشجيع التعلم وإنشاء ما يسمى ( National Vocational Qualification ) ، وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الإلتحاق بمناصب العمل ، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تم في سنة 1994 إنشاء ( National Skills Standards Board ) ، ومهمته وضع نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بالوظائف .

إن مفهوم الكفاءات قد اتسع مداه لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات المنظمة، ونجد هذا المفهوم ضمن أعمال ( Prahalad & Hamel ) حيث يريان أن المنظمة

تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية حيث يتم خلق مزايا تنافسية والتي سميها بالكفاءات القاعدية من خلال تحديد وإدارة هذه الكفاءات.<sup>1</sup>

وفي العصر الحديث وإثر التحولات الكبيرة التي مسّت البناء الهيكلي والقانوني والتنظيمي والوظيفي لإدارة الموارد البشرية بفعل تطور مجتمع المعرفة وتداعياته، تبلور مفهوم الكفاءات على المستوى العلمي والميداني، ليتم التأصيل له علمياً وعملياً من خلال منهجة الممارسات الإدارية وفق مفهوم إدارة الكفاءات، ولمعالجة هذا الموضوع فإننا نطرح الإشكالية التالية:

ما هي المتطلبات الحديثة لاستثمار وإدارة كفاءات المورد البشري لتحقيق قاعدة تنافسية

استراتيجية للمؤسسة في ظل تطور مجتمع المعرفة ؟

وعليه فإننا نطرح التساؤلات التالية:

- 1- ما المقصود بالمجتمع المعرفي وما هي أبرز آثاره ؟
- 2- ما هي المتطلبات الحديثة لاستثمار كفاءات الموارد البشرية ؟
- 3- ما هو دور الإدارة الاستراتيجية للكفاءات في خلق الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية؟

<sup>1</sup> - المرهون, نسرين , 2009, إدارة المعارف وإدارة الكفاءات : توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة , جامعة القاهرة , مصر , ص 224.

وقبل التطرق لمحاور هذه الدراسة يجب الإشارة إلى طبيعة المجتمع المعرفي الراهن وأبرز سماته و مكوناته.

### الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لمجتمع المعرفة والمعلومات :

تعد المعرفة دعامة رئيسية من دعائم تقدم الأمم والنهوض بها، فضلاً على أنها مصدر من مصادر القوة في المجتمع، بل إنها هي المصدر الحقيقي للقوة، والباعث على الحراك الفكري والإجتماعي، ويطلق على العصر الحاضر (عصر المعرفة ) ، حيث أصبحت مورداً اقتصادياً مهماً ومصدراً للدخل الوطني ودعامة للتقدم في مختلف مجالات الحياة، وإذا كان لكل عصر ثروته فإن المعرفة هي ثروة هذا العصر.<sup>2</sup>

ويرى المفكر ليوتار في كتابه" شرط ما بعد الحداثة " أن "المعرفة بصفتها سلعة معلوماتية لا غنى عنها للقوة الإنتاجية، وقد أصبحت وستظل من أهم مجالات التنافس العالمي من أجل إحرار القوة ويبدو من غير المستبعد أن تدخل دول العالم في حرب من أجل السيطرة على المعلومات كما حاربت في الماضي من أجل السيطرة على المستعمرات"<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> - سالم , محمد سالم، 2010 , صناعة المعلومات في العربية السعودية. ط2 ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ص 47.

<sup>3</sup> - سالم , محمد صلاح، 2002، العصر الرقمي وثورة المعلومات، دار عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة ، مصر ، ص 12.

وبناءً على ما سبق فإننا نطرح التساؤل التالي : مما تتكون المعرفة ؟ وما الفرق بينها و بين المعلومة؟ وما هو المقصود بالمجتمع المعرفي ؟ ولأجل تحديد مفهوم المعرفة بدقة لابد من التفريق بين أربعة مصطلحات ذات دلالات مجاورة لمعنى المعرفة وهي : البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة.

فالبيانات هي المادة الخام أو هي رموز لا معنى لها " أرقام، معادلات، معلومات عامة"، فإذا تم تجهيزها ومعالجتها تحولت إلى معلومات، والتي يمكن بدورها أن تتحول إلى معرفة إذا اتسمت بصبغة الفهم و الإدراك، ولم يقتصر الأمر على مجرد الإحاطة بالمعلومات، أما الحكمة فهي شكل من أشكال المعرفة، فهي تتضمن تطبيقها في الممارسة الإجتماعية اليومية، و الحكم الصائب على الأمور، و تحكيم العقل و المنطق في اتخاذ القرارات، والاستعانة بالمهارات المعرفية.<sup>4</sup>

وبعد أن عرفنا الفرق بين المعلومات والمعرفة، أصبح من الممكن توضيح المقصود بمفهوم مجتمع المعرفة وهو مصطلح يطلق على " المجتمع الذي يعتمد على إنتاج المعرفة و نشرها و توظيفها في جميع مجالات الحياة، وجميع قطاعات المجتمع بل و حتى على مستوى الحياة الخاصة للأفراد".<sup>5</sup>

4 - سالم , محمد سالم، 2010 , مرجع سابق, ص 51.

5 - سالم , محمد سالم، 2010 , مرجع سابق, ص 52.

ومن هنا بدأ العالم يأخذ منحى تطويراً جديداً أساسه العلم والمعرفة، ويشهد القرن الواحد والعشرين ثورة معرفية كبيرة أساسها وعمادها هو المعلومات، حيث أصبحت السلاح الذي يوفر لمن امتلكه قوام القدرة والسيطرة على العالم، باعتبار أن هذا القرن الجديد هو خلاصة مركزة للتطور والتراكم العلمي والمعلوماتي للتاريخ البشري، ويعد بيتر دراكر من أوائل المفكرين الذين أشاروا لهذا التحول المعرفي، وقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" سنة 1960 تقريباً، وقد ذكر في كتابه "مجتمع ما بعد الرأسمالية" أن "أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية منظمة لإدارة التحويل الذاتي، وينبغي على المنظمة أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة من خلال:

1- التحسين المتواصل لكل نشاط .

2- تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها .

3- الإبتكار المتواصل كعملية منظمة .

ويشير دراكر إلى أهمية رفع مستوى إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية وفي هذا الصدد يقول: "إن أكبر تحدي يواجه المديرين في الدول المتقدمة في العالم هو زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات، وسوف يحدد هذا التحدي الذي سيسيطر على الأجندة الإدارية خلال العقود

العديدة المقبلة في النهاية الأداء التنافسي للشركات، والأهم من ذلك أنه سيحدد نسيج المجتمع وجودة الحياة في كل أمة صناعية".<sup>6</sup>

فالعمال المتعلمون يتمتعون بميزة فيما يتعلق بالتكيف مع التكنولوجيات الجديدة واستخداماتها، ولأن العمال الأفضل تعليماً عادة ما يتمتعون بنطاق واسع من المهارات الأساسية، فمن السهل لهم استيعاب المعرفة الجديدة وبالتالي ترتفع إيراداتهم بسرعة أكبر من إيرادات العمال ذوي المستويات التعليمية المتدنية، فالناس الأفضل تعليماً هم أكثر قدرة على التعامل مع فقدان التوازن الإقتصادي.<sup>7</sup>

حيث أراد بيتر دراكر التأكيد على دور المعرفة في خلق القيمة المضافة في العامل و في العمل، من خلال تزويد العمال بالمهارات اللازمة التي تجعلهم على أهبة تامة للتعامل مع المستجدات التقنية الحديثة وكذلك مع الأزمات العارضة التي تهدد كيان المنظمة، فعمال المعرفة يمتلكون الوعي الكافي لحسن التصرف مع هذه التغيرات.

ويشير ريفانز إلى أن التعلم داخل المنظمة يجب أن يساوي أو يفوق التغيير خارج الخبير في المنظمة، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع الإستمرار على قيد الحياة . كما يقول ريفانز: " نظراً للضرورات التنافسية من السرعة والإستجابة العالمية والحاجة المستمرة إلى

<sup>6</sup> - أبو النصر، مدحت محمد، 2013، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص138.

<sup>7</sup> - السيد سليمان، محمد طالب، 2008، التعلم مدى الحياة في إقتصاد المعرفة العالمي " تحديات للبلدان النامية"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ص 50.

الإبداع، وبفضل التقنيات المعلوماتية الجديدة يصبح التعلم التنظيمي السبيل الوحيد الذي يمكن أن يمنع فناء المنظمات<sup>8</sup> .

ومن خلال قول ريفانز نستفيد قاعدة تنظيمية مهمة وهي أن المنظمات في العصر الرقمي والتكنولوجي الحديث عليها أن تسعى إلى تطوير كفاءات موظفيها وتحديث أنظمتها وقوانينها وهياكلها بما يفوق أو يتماشى مع المقتضيات العصرية والتطورات الموجودة في بيئتها التنظيمية، فتقدم نظم الإدارة وضعف الآليات والأنماط الوظيفية يؤدي إلى اضمحلال وأقول المنظمات أو غياب فعاليتها ضمن إطارها التنظيمي العام.<sup>9</sup>

وفي ظل هذا التحول الجذري نحو "المجتمع المعرفي" و"العامل المعرفي" على نحو تعبير بيتر دراكر، فإن المدخل الصحيح للمنظمات المعاصرة إزاء هذه التغيرات الحاصلة على المستوى المجتمعي والمعرفي و التنظيمي، هو التوجه نحو الاستثمار في كفاءات مواردها البشرية لتكوين قوة تنظيمية ومهارية وقدرات تنافسية محورية فعالة تستطيع مساندة التحولات التكوينية لمجتمع المعرفة و التكنولوجيا.

---

<sup>8</sup> - السيد سليمان، محمد طالب، مرجع سابق، ص 58.  
<sup>9</sup> - طه، طارق، 2014، التنظيم: الهياكل، النظرية، التطبيقات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة كفاءات الموارد البشرية:

قدّم العلماء تعريفات اصطلاحية عدة للكفاءة، فقد عرفها كل من بويز وإيكيليبياي بأنها: " القدرة على إنجاز المهام المحددة بالمزج بين المعارف النظرية والمعارف العملية والإجراءات والممارسات والخبرة ".

وحسب الهيئة العالمية للمواصفات الكفاءة هي: " قدرة الفرد على وضع معارفه حيز

التنفيذ " .<sup>10</sup>

وبناءً على التعاريف السابقة نجد بأن الكفاءة تنشأ من مجموع المعارف والخبرات وتراكم الممارسات أثناء أداء وظيفة معينة، خلال مسار مهني محدد، وهي تولد لدى صاحبها رشاداً في الرأي والقرار وسداداً وجودة في العمل والأداء، كما أن مفهوم الكفاءات يرتبط أساساً بالمهارات العملية والسلوكية في إنجاز العمل وحل المشكلات وهي نتاج اجتماع وتفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي: (الكفاءة = المعرفة + الخبرة + المهارة).

### المبحث الأول : تعريف إدارة الكفاءات :

يعرّف مدخل إدارة الكفاءات كمقاربة حديثة في الفكر الإداري بأنه : " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة

<sup>10</sup> - المرهون، نسرين ، مرجع سابق ، ص 261.

المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، ويهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن " .<sup>11</sup>

فهذا التعريف يشير إلى دور إدارة المؤسسة في إدارة كفاءات موظفيها من خلال مختلف الأنشطة والبرامج التدريبية و التحفيزية لتعظيم وترقية الكفاءات الفردية و الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرف على أنه : " مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد ". فإدارة الكفاءات عملية تفاعلية تتضمن ثلاث أهداف هي :<sup>12</sup>

1- الإهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء إداري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لاستراتيجيتها وتكيفاً مع البيئة المحيطة وتحقيقاً لأهدافها.

2- تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية وتنميتها بمنظمة العمل.

3- البحث المستمر للمنظمة لتعظيم كفاءاتها .

إن هذا التعريف أشار إلى بعدين أساسيين ضمن مفهوم الكفاءة هما :

---

<sup>11</sup> - منصورى, كمال وسماح صولح، 2010 ، إدارة الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، جامعة الجزائر، الجزائر ، ص 55.

<sup>12</sup> - المرهون، نسرين ، مرجع سابق، ص 144 .

- البعد الأول : التركيز على الكفاءة باعتبارها فلسفة للمؤسسة وإجراء إدارياً في كافة فعاليتها ووظائفها، أي أن الكفاءة هي المحدد والمعيار الأساسي في الانتقاء و التقييم والتوظيف والتحفيز والمكافأة.

- البعد الثاني : ضرورة تكييف هذه الكفاءات مع متطلبات البيئة المحيطة، ثم العمل على تنمية هذه الكفاءات وتعظيمها بصفة مستمرة.

إن تحقيق الإدارة الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، من حيث نظرتها وكذلك استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكييف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية متمركزة حول الكفاءة .<sup>13</sup>

فمفهوم إدارة الكفاءات يتمحور حول حسن إدارة واستغلال أي منظمة لكفاءاتها بدءاً من عملية إنشاء وتدريب وتنمية هذه الكفاءات إلى غاية المحافظة عليها واستثمارها، أي أن تكون الكفاءة هي الثقافة السائدة والحاكمة على كل القرارات التي تخص إدارة الموارد

<sup>13</sup> - منصورى، كمال وسماح صولح، مرجع سابق، ص 57.

البشرية ، وذلك بانتهاج استراتيجية تستهدف تعظيم أصول المنظمة وتأسيس قدرات تنافسية واستقطاب العملاء .<sup>14</sup>

إن إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة لا تتوقف على الفرد فحسب، ولكن لا بد أن تكون هناك كفاءة جماعية أو مشتركة، وهذا لا يعني أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية ولكن هناك تفاعلات تتم فيما بينها، ويكون أثر التفاعل بين الكفاءات أكبر من الآثار المأخوذة على انفراد.<sup>15</sup>

أي أن تكامل واندماج القوى والكفاءات الفردية يفرز قيماً إضافية مثل ( القوة، الفعالية، الإبداع، التحسين، التحفيز)، زائدة عن القيمة الحقيقية المجردة لمجموع القوى، ومن هذه الكفاءات الجماعية تتولد لدى المنظمة قدرات ومهارات خاصة تعزز كفاءاتها الاستراتيجية وتؤسس لها قيماً نوعية ومزايا تنافسية.

وإن بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية يستند على التقييم العلمي والسليم للكفاءات من خلال تحكيم مبدأ الكفاءة والجدارة في كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف عمليات المنظمة، وهذا هو عنوان نجاح كافة المنظمات الحديثة، عملاً بمبدأ وضع الرجل الكفء في مكانه المناسب.

---

<sup>14</sup> ببيوني ، محمد البرادعي، 2006 ، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية ، دار إدراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، ص 50.

<sup>15</sup> - بوحنية، قوي، 2010، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، ص 244.

## المبحث الثاني : أنواع كفاءات الموارد البشرية :

قسّم المفكرون كفاءات الموارد البشرية بالمنظمة حسب أهميتها ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة إلى الأنواع التالية:

أولاً - الكفاءات الفردية : يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والإستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها . وعبر عنها Medef بأنها: " توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها" .<sup>16</sup>

فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء العامل في محيطه الوظيفي وتتضمن أيضاً ثقافته الإجتماعية وإدراكاته ومواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءات وتقوم بتقويمها وتميئتها وتوجيهها وفق أهداف المنظمة.

<sup>16</sup> - منصورى، كمال وسماح صولج، مرجع سابق، ص 59.

ثانياً - الكفاءات الجماعية : وتعرّف على أنها: " تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها.<sup>17</sup>

فأساس بناء الكفاءة الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط والمتمثلة أساساً في :

1- معرفة كيفية التعاون.

2- القدرة على التعاون.

3- والرغبة في التعاون.

فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا سنضاعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية.

فالكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد من خلال دمج وتعاون وتواصل العمال وتبادل مهاراتهم، وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة وقدرته على تنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الموظفين ودور القيادة في تشجيع فرق العمل وروح الفريق ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الأداء

<sup>17</sup> - حباينة, محمد, 2012 , دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة, جامعة عمان, الأردن , ص 44.

الجماعي، أي أنها تشجع أداء الأعمال جماعياً لا فردياً وهذا ما يخلق الإنسجام والقوة التنظيمية التي هي أساس تكوين الكفاءات الجماعية.

ثالثاً - الكفاءات الإستراتيجية : وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وتساهم هذه الكفاءات في تحقيق إستراتيجية المنظمة وتتعلق بكل الفاعلين بها وتتشكل من خلال آليات التنسيق بين الكفاءات الفردية والتوليف بين المهارات الجماعية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية. فالأمر يتعلق بكفاءات سلوكية عامة وضرورية لكل الوظائف والمهام، ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية إنطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد<sup>18</sup>:

1- الموارد المادية ( المعدات، التكنولوجيا، المباني ).

2- الموارد البشرية ( القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة ).

3- الموارد التنظيمية ( الهيكلية، نظام التنسيق، الرقابة ).

رابعاً - الكفاءات التنظيمية وكفاءات الإدارة : ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على المحيط، فقد أكدت التجربة أن التنظيم الميكانيكي يلائم المنظمات التي تنشط بمحيط مستقر حيث المركزية والرسمية، أما التنظيم العضوي فيلائم تلك التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ومتميز بالمرونة واللامركزية، ومن ثم

18 - مصنوعة ، أحمد ، 2012 ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، جامعة الشلف ، الجزائر، ص 7.

فتحولات وتغيرات البيئة ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تحتم على المنظمة مرونة عالية في إدارة مواردها البشرية بغرض إعطائها حرية الإبداع، ومن هنا يبرز دور كفاءات الإدارة في تحقيق ذلك، حيث حدد Robert Eichinger عشرة كفاءات للإدارة وهي :

التفكير، التوجه نحو النتائج، العمل الجماعي، الإبداع، القيادة، التوجه نحو الزبون، إدارة الأشخاص، الإندماج، القدرة على التواصل والإتصال، كفاءات وظيفية تقنية<sup>19</sup>.

فالكفاءات التنظيمية والإدارية تتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل إيجابياً مع بيئتها التنظيمية واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاك المنظمة لمهارات التواصل وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر والفعالية التنظيمية والوظيفية وتمكين العاملين وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الإندماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية ومواكبة كافة التحولات الطارئة والمرتبطة ضمن مناخها التنظيمي.

**خامساً - الكفاءات الموجهة نحو المستقبل:** يكمن البعد الإستراتيجي للمنظمة في إندماجها ضمن التغيير ومتابعة كل ما هو جديد في إطار الحركة والديناميكية، وهذا ما يجعلها مرنة على الدوام.

وفي إطار البرنامج الأوروبي لتطوير كفاءات الموارد البشرية تم تحديد خمسة عشر كفاءة موجهة للمستقبل وهي: المرونة، التأقلم، القدرة على التعلم، القدرة على طرح الأسئلة،

<sup>19</sup> - المرهون , نسرين ، مرجع سابق، ص132 .

الإستقلالية، روح المسؤولية، الروح الخلاقة، المبادرة، التفتح على الأفكار الجديدة، العمل ضمن الجماعة، القدرة على الإتصال، القدرة على التحليل، القيادة، التحفيز، تفتح الفكر على التأثيرات الداخلية والخارجية.<sup>20</sup>

ويقصد بهذا النوع من الكفاءات أن تكون لدى المنظمة (من خلال مواردها البشرية) القابلية للتأقلم والتفاعل الإيجابي مع كافة التغيرات المستقبلية الحاصلة في البيئة التنظيمية، فهناك بعض الأنماط الإدارية التقليدية التي لا تمتلك كفاءات التكيف والتحسين المستمر ومسايرة التطورات المتتابة، الأمر الذي يجعلها عديمة الفعالية أو عرضة للتقادم والزوال. فالتخطيط الإستراتيجي يتطلب توفر رؤى وسياسات بعيدة المدى وهو ما يستدعي بدوره قدرة المنظمة على التكيف إيجاباً مع كافة المستجدات والتعامل معها بمهارة وتوجيهها والاستفادة منها في تعزيز التوجه الاستراتيجي والتنافسي للمنظمة .

سادساً - الكفاءة المحورية : هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المنظمة على التنافس، ويعرفها Larregle على أنها: " تلك المهارات الناتجة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها"، وتعتبر الكفاءة الأساسية أو المحورية بمثابة القدرة المحورية لخلق

<sup>20</sup> - المرهون , نسرين ، مرجع سابق، ص 133.

القيمة بالمنظمة، لذا فهو يعتبر المنظمة كمحفظة للكفاءات المحورية بدلاً من كونها محفظة للأنشطة، ومن ثم النظر في كيفية تطوير هذه الكفاءات لدعم أنشطة العمل القائمة من أجل خلق فرص عمل جديدة.<sup>21</sup>

ويظهر هذا النوع من الكفاءات في صورة براءات الاختراع التي تحرزها المنظمة أو اللامسات الإبداعية التي تضيفها على منتجاتها وخدماتها والتي تميزها عن منافسيها أو العلامات التجارية الخاصة، فهذه الكفاءات ترتبط بقدرة المنظمة على الإبداع وابتكار نظم خاصة بها تتجسد في رسالتها وثقافتها التنظيمية كمثال أغلب الشركات العملاقة المتخصصة في مختلف الصناعات.

### المبحث الثالث: أبعاد كفاءات الموارد البشرية :

يقصد بأبعاد الكفاءة المحاور والأركان الأساسية التي تتكون منها الكفاءات التنظيمية، وتمثل هذه المحاور بثلاثة أبعاد رئيسية وهي:<sup>22</sup>

**أولاً - المعرفة :** وتتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة

<sup>21</sup> - المرهون , نسرين ، مرجع سابق، ص 135.

<sup>22</sup> - زايد , عادل محمد، 2003، إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، مصر ، ص 104.

مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط أسلوب النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

ثانياً - الإستعداد : أي قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

ثالثاً : المهارة : أي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق طريقة وأهداف محددة مسبقاً.

فالكفاءة تتأسس على رؤية شاملة ثلاثية الأبعاد تنطلق من امتلاك المورد البشري للكفاية المعرفية والإرادة والدافعية نحو تجسيد المعارف ميدانياً، ومن خلال الممارسة المتكررة تتولد لديه الخبرة الكافية لإنجاز المهام بأسلوب جيد وهذا ما يسمى بالمهارة.

إن الكفاءة تركز على الإستثمار العملي الجيد للمكتسبات المعرفية ضمن إطار زمني محدد مما يولد لدى الموظف مهارة في الأداء واتخاذ القرار وحل المشكلات التي تعترضه في عمله، فالكفاءة تركز على ثلاثية أساسية تتجسد في (المعرفة , الإستعداد والتنفيذ, المهارة).

#### المبحث الرابع : منهجيات إدارة كفاءات الموارد البشرية :

إن العقول البشرية والخبرات المتميزة والكفاءات هي أصل من أصول المنظمة وعندما يترك لها حرية التفكير والإبتكار والمشاركة، فإنها تحقق العديد من المزايا للمنظمة لذا

ينبغي تجميعها وتأهيلها وإدارتها بطريقة جيدة، لأنها ستساهم في بناء ودعم شهرة وسمعة المنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات عالية، وبالتالي زيادة تماسك واستمرار المنظمة.<sup>23</sup>

ولمعرفة أهمية تنمية وتأهيل الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وارتقاء أداء المنظمة، سنتطرق إلى بيان أهم المنهجيات التفسيرية التي تناولت ذلك وهي:

**أولاً - المنهجية الإدارية للكفاءات :** تتمثل الكفاءات من وجهة هذه المنهجية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.

إن المنهجية الإدارية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات ناقصة مالم تقترن بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية ( أفراد ومجموعات )

---

<sup>23</sup> - بوحنية , قوي ، 2007 ، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية , جامعة الجزائر , الجزائر , ص194.

بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانياً - المنهجية العملية للكفاءات : من منظور المنهجية العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والعملية التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المنهجية العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذلك القدرة على التأقلم والتفاعل مع العمليات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

ثالثاً - المنهجية الإستراتيجية للكفاءات : وفق المنهجية الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتممة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> - منصورى، كمال وسماح صولح، مرجع سابق، ص 56.

إن المنهجيات السابقة ( الإدارية، العملية، الإستراتيجية ) لإدارة الكفاءات قدمت تفسيراً علمياً لدور مختلف أنواع الكفاءات في تعظيم القدرات المحورية للمنظمة والتأسيس لميزتها التنافسية، وهي ترتبط بصفة جوهرية بإيجاد بيئة تنظيمية داخلية محفزة على العمل ومناسبة لتنمية الكفاءات التنظيمية بأنواعها (الفردية والجماعية، كفاءات الإدارة والتنظيم )، وتساعد على التواصل ودمج المهارات الوظيفية أفقياً وعمودياً.

#### المبحث الخامس : متطلبات إدارة كفاءات الموارد البشرية :

إنّ عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم إدارتها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات لتوليد رأس المال المعرفي وتوفير ظروف الأداء الجيد وكيفية إسقاط المعارف ميدانياً مع حسن التصرف وتوفير القدرة على الأداء لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة، ومرغبة في الأداء وهذا يرجع إلى نوعية برامج التحفيز ونمط القيادة وخلق الدافعية والفعالية التنظيمية. 29

وبناءً عليه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية:

**أولاً - التدريب والتطوير المستمر :** إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.

ثانياً - المشاركة : وتتضمن العديد من الجوانب:

أ - ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضاً تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لهم.

ب - ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزءاً من المنظمة بدلاً من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.

ت - مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار.

ث - مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية.

ثالثاً - قيادة الإبداع والابتكار : إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> - بوحنية , قوي ، 2007 ، مرجع سابق، ص246.

إنّ عملية إدارة الكفاءات هي مهمة بالغة الخطورة والأهمية ولكي تنمو وتعظم لا بد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الإبداع لدى الموظفين.

### الفصل الثالث : دور الإدارة الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في تعزيز الفعالية التنظيمية :

لقد انصب اهتمام المنظمات الحديثة والمجتمعات الصناعية المتطورة على تفعيل دور الإنسان والتركيز على أهميته في العملية التنموية والحضارية واعتباره أصلاً استثمارياً ورأسمال بشري وفكري ومعرفي وليس مجرد عبء أو تكلفة تكبد المنظمة خسائر ونفقات مهدورة، فالموارد المختلفة المتاحة للمنظمة (أموال، تجهيزات، مواد خام، موارد معنوية : سياسات، قوانين، نظم، معارف) , مهما بلغت من ناحية الكثرة والنوعية لا يمكنها أن تحقق التميز والأهداف بمفردها إن لم يوجد العنصر البشري المؤهل لحسن استثمارها وتحويلها لمخرجات في صالح سياسة المنظمة واستراتيجيتها. وإنّ تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً). وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا

يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تمت إدارته بمفهوم حديث ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية.<sup>26</sup>

وبناءً عليه تعتبر الكفاءة بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه المنظمة لتحقيق أهدافها بامتياز، فإدارة الكفاءة بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتعد إدارة الكفاءات نموذجاً جديداً لتنظيم وإدارة الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي.<sup>27</sup>

وبما أن الكفاءة تشمل مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، فلا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسماً ما بين المؤسسات ( المنظمات )، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات.<sup>28</sup>

فالكفاءات البشرية تمثل قوة استراتيجية لا يمكن تقليدها أو الحصول عليها في مدة وجيزة أو اقتناؤها بالمال أو غيره، بل هي محصلة جهد متواصل وتدريب مستمر وخبرات تراكمية عبر الزمن تتولد منها راحة في الرأي ورشادة في السلوك الوظيفي تساعد على حسن استثمار الموارد المختلفة بطرق عقلانية وهادفة.

<sup>26</sup> - السلمي ، علي ، 1998، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، مصر ، ص34.

<sup>27</sup> - حسين ، رحيم ، 2005 ، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات : مدخل النظم ، جامعة بغداد ، العراق ، ص 12.

<sup>28</sup> - حسين ، رحيم ، مرجع سابق ، ص 14.

إنّ التوجه نحو تنمية واستثمار كفاءات رأس المال البشري من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية ويسهم في خلق الفعالية والقيمة الإضافية وترشيد استغلال الموارد وإنفاقها وتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة أي المزايا التنافسية التي لا يمكن تقليدها أو التفوق عليها لمدة أطول من الزمن.

#### الفصل الرابع : أهمية الاستثمار في الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية الاستراتيجية :

يجمع علماء الإدارة أن البشر هم سر صناعة الميزة التنافسية، بل سر التفوق والتقدم في جميع المجالات، فالإنسان هو العنصر البشري الذي ينهض وراء اكتشاف مجالات صنع المزايا التنافسية، بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتميز أي مشروع، ومن ثم يمكن القول إن الموارد البشرية ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها.<sup>29</sup>

ويمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> - الخضيرى , محسن أحمد ، 2004 ، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر ، ص 136.

<sup>30</sup> - زايد , عادل محمد ، مرجع سابق، ص 107.

وذكر عالم الإستراتيجية المعروف بورتر في كتابه الشهير "الميزة التنافسية" أن الموارد البشرية هي إحدى الكفايات المحورية التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.<sup>31</sup>

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية التي تستند على الموارد البشرية على (القيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد والتنظيم) ، ويعبر عنها اختصاراً بنموذج ( VRIO )

أولاً - القيمة (value): حيث يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

31 - إبراهيم، درة عبد الباري والصبغ زهير نعيم، 2007، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، ص117 .

فبقدر ما تمتلك المنظمة موظفين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري متميزاً وقيماً<sup>32</sup>.

ثانياً - الندرة (Rareness) : إنّ على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية، لذا يجب الإهتمام بالتباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو الإدراكية في الموارد البشرية، لأن الندرة ترتبط بامتلاك قدرات عالية للتميز، وما نلاحظه اليوم أن المشكل الرئيسي للمنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية هو النقص الشديد في الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة وبالتالي فالمتاح منها للمنظمة يمثل ميزة تنافسية.

ثالثاً - عدم القابلية للتقليد - التميز (Imitability): أي القدرة على التميز، فهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فالأولى يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، أما الموارد البشرية فهي المصدر الثاني للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> - بوحنية , قوي ، 2007 ، مرجع سابق، ص121.  
<sup>33</sup> - الخزامي ، عبد الحكم أحمد، 2003 ، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات ، القاهرة ، مصر ، ص 127.

رابعاً - التنظيم (Organization): الإمكانيات التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل تلبية احتياجات عملائها، ولكي توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة ميزة تنافسية متواصلة يجب على المنظمة أن تضع تنظيماً فعالاً من أجل استثمار مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية<sup>34</sup>.

ولضمان الحصول على المزايا التنافسية عن طريق الموارد البشرية واستمرار الأفضلية التنافسية للمنظمة هناك جملة من المتطلبات التنظيمية والفنية التي يجب أن توفرها إدارة الموارد البشرية، أهمها<sup>35</sup>:

1- إشعار الموظفين بالأمن الوظيفي.

2- الإختيار بعناية للعاملين المؤهلين القادرين على أداء الأعمال المناطة بهم بكفاءة وفاعلية.

3- إيجاد أجور وحوافز مشجعة للأداء الأفضل.

4- سهولة تبادل المعلومات بين العاملين من جهة والمستويات الإدارية من جهة أخرى.

5- تشجيع اللامركزية لاتخاذ القرارات ولتمكين متابعة الأعمال وأدائها.

34 - بوحنية , قوي ، 2007 ، مرجع سابق، ص 119.

35 - بن نمشه , سعيد بن عبيد ، 2007 ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية ، ص 116.

6-تدريب العاملين لأداء مهام متعددة من خلال إشراكهم في فرق العمل بما يجعل العمل أكثر تشويقاً وتنوعاً ويعطي مرونة كبيرة في جدولة الأعمال.

7-تعزيز روح العدالة والمساواة بين العاملين باعتبارهم المصدر الأهم للمنظمة.

8-تتم الترقيات وفق الإستحقاق وعلى ضوء معايير محددة مسبقاً دون تمييز بين موظف وآخر.

9-قياس الأداء، حيث يجب على المنظمات إيجاد آلية لقياس أداء العاملين وجودة العمل .

وخلاصةً لما تقدم فإن الموارد البشرية تكتسب أهميتها في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين وخلق الميزة التنافسية وتعزيزها، لذلك فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فقط، بل يعتمد في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الإستفادة من هذه الموارد، وبالتالي إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات ثم عصر المعرفة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمي.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> - بوحنية , قوي ، 2007 ، مرجع سابق، ص122.

وحديثاً فقد زاد اهتمام المديرين بمفهوم التنظيم المتعلم وهو التنظيم الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية به لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتطلب ذلك أن تكون المنشأة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة الهيكلية، وذلك من أجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة، لتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية مرهون بمدى تطبيق المنظمة لبرامج تعليمية هادفة، وقدرتها على تنمية مدارك الموظفين وتحديث معارفهم واستثمارها بمنهجية محكمة.<sup>37</sup>

#### النتائج :

- 1- إن الأهمية الإستراتيجية لمدخل إدارة الكفاءات المعرفية تتجلى في تركيز اهتمامه على تنمية واستثمار المعارف والمدارك العقلية والمهارات السلوكية للموارد البشرية.
- 2- من خلال البناء الهرمي التراتبي لكفاءات المنظمة نلاحظ أنها تمثل ترسانة من الكفاءات المختلفة ومخزوناً هاماً لبناء قاعدة تنافسية وجودة خدماتية وإنتاجية للمنظمة، فالكفاءات الفردية تمثل قاعدة الهرم، ومن خلال تجميعها تتكون الكفاءات الجماعية التي هي نتاج تفاعل كفاءات الأفراد لتأتي بعدها الكفاءات

<sup>37</sup> - عامر , سامح عبد المطلب , 2011, استراتيجيات ادارة الموارد البشرية , دار الفكر , عمان , الأردن , ص86.

الإستراتيجية التي تحدد مكانة المنظمة وقوتها بما تمتلكه من ملكات إبداعية تتيح لها القدرة على التطوير الذاتي لأنظمتها ومنتجاتها، ولنجد في قمة الهرم الكفاءات المحورية للمنظمة.

3- إن هرمية الكفاءات هذه تتصاعد بنائياً من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالإستيعاب الجيد لمختلف الكفاءات الفردية ودمجها بفعل آلية التواصل وتشجيع فرق العمل وروح الفريق، لتتكون منها كفاءات جماعية تنتج قيماً إضافية (قوة، فعالية، إبداع، تحسين، تحفيز)، زائدة عن القيمة الحقيقية المجردة لمجموع قوى الأفراد، ومن هذه الكفاءات الجماعية تتولد لدى المنظمة قدرات ومهارات خاصة تعزز كفاءاتها الإستراتيجية والتي تؤسس قيماً نوعية ومزايا تنافسية للمنظمة.

4- من خلال الإدارة الإستراتيجية لمجمل كفاءات المنظمة والتنمية المستدامة لمهارات الموظفين وتشجيع الإبداع وإدارة المعرفة تكتسب المنظمة كفاءات محورية قاعدية تمثل فيما بعد خطها الإداري والإنتاجي ورسالتها الخاصة، وتتيح هذه الكفاءات للمنظمة تحقيق علامات تجارية متميزة أو براءات إختراع أو وضع طريقة مبتكرة في الإدارة والخدمات والإنتاج الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وسوق منتجاتها وربحياتها.

## التوصيات:

- 1- إنَّ التحول الجذري الذي شهده القرن الحادي والعشرين والانتقال إلى مجتمع المعلومات والإقتصاد المعرفي وعولمة الأفكار والقيم، وتداعيات الانفجار المعرفي الهائل وسرعة ونوعية شبكات الإتصالات المتطورة وافتتاح عصر الرقمنة الذكية والتنوع الثقافي، كلها سمات ميزت البيئة التنظيمية الحديثة.
- 2- تشكل هذه السمات في حد ذاتها تحدي حقيقي أمام إدارة الموارد البشرية لتطوير مناهج تعاملها مع العنصر البشري وإعادة النظر في منظومتها الفكرية والتنظيمية والقانونية تجاه هذا المورد، والنظر إليه على أنه أثنى موارد المنظمة.
- 3- على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تقوم بوضع الأسس والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المنظمة واستثمار كفاءاتهم وفق المداخل و المنهجيات الحديثة لإدارة كفاءات و معارف رأس المال البشري.

### List of Arabic references:

1. Abu Al-Nasr, Medhat Mohamed, 2013, Human Resources Management and Development "Contemporary Trends", Arab Nile Group, Cairo, Egypt.
2. Amer, Sameh Abdel Muttalib, 2011, Strategies for Human Resources Management, Dar Al Fikr, Amman, Jordan.
3. Al-Khudairi, Mohsen Ahmed, 2004, The Competitive Advantage Industry, Arab Nile Group, Cairo, Egypt.

4. Al-Khuzamy, Abdel Hakam Ahmed, 2003, Human Resources Management, Where to? Challenges, experiences, aspirations, Cairo, Egypt.
5. Al-Salami, Ali, 1998, Human Resources Department, Ghareeb Publishing House, Cairo, Egypt.
6. Al-Marhoon, Nisreen, 2009, Knowledge management and competency management: a new trend in human resources management and a strategic approach to building a sustainable competitive advantage for the organization, Cairo University, Egypt.
7. ALseed. Suleiman, Mohamed Talib, 2008, Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy "Challenges for Developing Countries", University Book House, United Arab Emirates.
8. Bassiouni, Mohamed ElBaradei, 2006, Developing the Skills of Human Resources Managers, Edrak Publishing and Distribution House, Cairo, Egypt.
9. Bin Namsha, Saeed Bin Obaid, 2007, The strategy of human resources management to face the challenges of globalization and the possibility of its application in the civil and security agencies in Riyadh, Naif Arab University for Security Sciences in Riyadh, Saudi Arabia.
10. Bouhniya, Kawi, 2010, Human resource development in light of globalization and the information society, Academic Book Center, Algeria.

11. Bouhniya, Kawi, 2007, Human Resources Management in Higher Education Institutions in Light of International Changes, University of Algiers, Algeria.
12. Habayneh, Muhammad, 2012, The role of structural capital in strengthening the competitive advantage of the institution, Amman University, Jordan.
13. Hussein, Rahim, 2005, Change in the Institution and the Role of Competencies: Introduction to Systems, University of Baghdad, Iraq.
14. Ibrahim, Dora Abdel-Bari and Al-Sabbagh Zuhair Naim, 2007, Human Resources Management in the Twenty-first Century, a Nazmi Approach, Wael Publishing House, Amman, Jordan.
15. Mansouri, Kamal and Samah Soleh, 2010, Competency Management: Conceptual Framework and Major Fields, University of Algiers, Algeria.
16. Made, Ahmed, 2012, Developing human competencies as an entrance to enhance the competitive advantage of the insurance product, Chlef University, Algeria.
17. Salem, Mohamed Salem, 2010, The Information Industry in Saudi Arabia. 2nd floor, King Fahd National Library, Riyadh, Saudi Arabia.
18. Salem, Mohamed Salah, 2002, The Digital Age and the Information Revolution, Ain House for Human and Social Studies and Research, Cairo, Egypt.

19. Taha, Tarek, 2014, Organization: Structures, Theory, and Applications, Dar Al Fikr Al Jamia, Alexandria, Egypt.
20. Zayed, Adel Mohamed, 2003, Human Resources Management: A Strategic Vision, Arab Book House, Cairo, Egypt.

## دور الإدارة التكنولوجية الحديثة في تعزيز

### كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف

## دراسة ميدانية ضمن المصارف الخاصة في سورية

الباحث: زين العابدين رياض عباس

كلية الاقتصاد ( إدارة أعمال )

#### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة على كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 50 فرداً من موظفي فروع المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق ، واستخدمنا برنامج Spss22 لاختبار الفرضيات واستخراج النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها المختلفة ( التقنية والبشرية والإدارية ) في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشري في المؤسسات المصرفية، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة توفير وتحديث متطلبات تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة لتحسين كفاءة أداء الأفراد العاملين في المصارف .

الكلمات المفتاحية: الإدارة التكنولوجية الحديثة، كفاءة أداء الموارد البشرية، المصارف.

# **The role of modern technological management in enhancing the efficiency of human resource performance in banks**

## **A field study within the private banks in Syria**

### **Abstract**

This study aims to determine the impact of the application of modern technological management on the efficiency of human resources performance in banking institutions. To achieve the goal of the study, we distributed a questionnaire to a sample of 50 employees of the branches of private banks operating in the city of Damascus, and we used the Spss22 program to test hypotheses and extract results.

The study concluded that there is a positive impact of the application of modern technological management in its various dimensions (technical, human and administrative) in enhancing the efficiency of human resource performance in banking institutions.

**Keywords:** modern technological management, efficient performance of human resources, banks.

## المقدمة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات إحدى أساسيات النشاط الإداري المعاصر، حيث تغيرت طبيعة المجتمع الإنساني في هذا القرن من مجتمع صناعي يعيش في ظل المخترعاتالصناعية إلى مجتمع معلوماتي يقدم باستمرار حلولاً متطورة وبدائل لحل المشاكل المختلفة وأداء الأعمال بصورة أفضل .

وفي ضوء الأوضاع الجديدة التي أوجدتها تقنيات المعلومات وتأثيراتها على الإدارة، بدأ تيار فكري جديد يروج لمفهوم الإدارة التكنولوجية الحديثة باعتبارها اتجاهاً جديداً وربماغير مألوف في الإدارة لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة عما كان متعارف عليه، حيث لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته.

كما أصبح تفعيل الإدارة التكنولوجية وتطوير أداء الموارد البشرية أبرز عناصر الإدارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات ودخول العالم ما يعرفبعصر العولمة، ومما لا شك فيه أن تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثةورفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات (ولا سيما المؤسسات المصرفية) يتوقف على عملية التحسينالمستمر لها بإمكانياتها وأبعادها المختلفة سواءً التقنية أو البشرية أو الإدارية بما يقود إلى تعزيز كفاءة أداء الموارد البشري في المؤسسات المصرفية على المدى البعيد.

مشكلة الدراسة: ضمن هذا الإطار العلمي وعلى ضوء ما سبق تبرز ملامح مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية على كفاءة أداء الموارد البشري في المؤسسات المصرفية؟

وتتدرج ضمن هذه المشكلة التساؤلات التالية:

1. ما مدى تأثير الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة على كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية؟

2. ما مدى تأثير الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة على كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية؟

3. ما مدى تأثير الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة على كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية؟

فرضيات الدراسة : تستند هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية محل الدراسة الميدانية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للإدارة

التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد البشرية للإدارة

التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية.

3- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للإدارة

التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية.

#### أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية الموضوع المبحوث من منطلق أهمية تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها المختلفة التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية وتطويرها في ظل ما يشهده العالم حالياً من تقدم هائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصةً على مستوى الإدارات.

أولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة التكنولوجية الحديثة :

### 1.1 - تعريف الإدارة التكنولوجية الحديثة:

هي منهج إداري جديد يقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتقديم الخدمات والأنشطة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر.(هلاي وآخرون , 2010 , ص 70 )

وتعرف أيضاً على أنها عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة والتكنولوجية وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.(قنبر , 2015 , ص 404 )

وهي أيضاً مصطلح إداري يشمل مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير.(بن سالم و مقدم العالي , 2017 , ص 296 )

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة التكنولوجية الحديثة على أنها منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات الإدارية التي تكون بين طرفين أو أكثر سواءً أفراداً

مؤسسات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والوسائل التكنولوجية الحديثة، وذلك من أجل تحقيق أهداف الإدارة وتقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات وتنفيذها بسرعة عالية ودقة متناهية.

**1.2- أهداف الإدارة التكنولوجية الحديثة:** تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة التكنولوجية الحديثة في: (Bataineh, 2017,p91)

- تعتبر أنظمة وتقنيات المعلومات أداة فعالة لتخفيض عناصر الإنتاج .
- المشاركة في الابتكار لخلق فرص جديدة في طرح منتجات جديدة .
- تحسين خدمة العملاء عن طريق تلبية الاحتياجات في أقل وقت ممكن .
- تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنهاء الإجراءات بسبب سهولة استرجاع المعلومات .

**1.3- خصائص الإدارة التكنولوجية الحديثة:** يمكن حصر أهم الخصائص التي تميز

الإدارة التكنولوجية الحديثة في النقاط التالية: (الكافي, 2018, ص194)

1. إنها عملية إدارية وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق عملياتها الواسعة في الإدارة، سواءً في تحديد أو رسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية الرقابة عليها .

2. الإمكانيات المتميزة للإنترنت والشبكات والأعمال التقنية تفسر البعد الإلكتروني

في مصطلح الإدارة التكنولوجية الحديثة .

3. تتميز أعمال الإدارة التكنولوجية الحديثة بعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف

التعامل حيث توجد هذه الأخيرة معا وفي نفس الوقت في شبكات الاتصالات

التكنولوجية الحديثة .

4. ممارسات الإدارة التكنولوجية الحديثة تشير إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات

بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني .

5. يستطيع أحد أطراف التعامل في الإدارة التكنولوجية الحديثة إرسال رسالة

إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في نفس الوقت دون الحاجة إلى

إعادة إرسالها في كل مرة، مما يؤدي إلى تحقيق التفاعل الجماعي بين فرد

ومجموعة ما .

6. تسليم المنتجات غير المادية في الإدارة التكنولوجية الحديثة يمكن أن يتحقق من

خلال شبكات الاتصالات التكنولوجية الحديثة .

7. تتم عملية معالجة المشاكل في الإدارة التكنولوجية الحديثة باستخدام الكمبيوتر

عبر المسافات البعيدة مما يؤدي إلى استبعاد الكثير من الأخطاء المادية

والبشرية أو التقليل منها إلى أقل قدر ممكن.

8. هي إدارة بلا أوراق حيث تتكون من الأرشيف، والبريد، والمفكرات التكنولوجية الحديثة والرسائل الصوتية.

9. هي إدارة بلا مكان تعتمد على الهاتف المحمول والمؤتمرات التكنولوجية الحديثة والعمل عن بعد.

10. هي إدارة بلا زمان تعمل بشكل دائم.

11. هي إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

1.4 - مبادئ الإدارة التكنولوجية الحديثة: تتلخص أهم مبادئ الإدارة التكنولوجية الحديثة فيما يلي:

أ- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن الإدارة دائماً تركز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة التكنولوجية الحديثة .

ب- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ تقنيات الإدارة التكنولوجية الحديثة متاحة للجميع في أي مكان وذلك لكي يتمكن كل مواطن

وكل وافد من التواصل مع الإدارة التكنولوجية الحديثة كما أن هذا النظام يقوم على أساس سهولة الاستعمال، بحيث يمكن ربط الاتصال بين الأفراد والإدارات بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة. (حماد, 2007 , ص15)

**ج- تخفيض التكاليف:** وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد كبير من المشاركين الذين يستفيدون من هذه الخدمات بأسعار زهيدة تتخفض باستمرار كلما كثر عددهم .

**د- التركيز على النتائج:** ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة التكنولوجية الحديثة ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن الأفراد يهتمهم بالدرجة الأولى الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية التكنولوجية الحديثة وبروز نتائجها في أرضالميدان. (بحوش, 2006, ص 12)

**هـ- التغيير المستمر:** وهذا المبدأ أساسي في الإدارة التكنولوجية الحديثة بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في المنافسة. (عاشور , 2010, ص 16)

1.5- المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة: هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحويل إلى الإدارة التكنولوجية الحديثة، وهي كآآآي: (عبد الحميد, 2004, ص 5)

1. التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة التكنولوجية الحديثة.
2. التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات .
3. وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
4. التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها.
5. الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة التكنولوجية الحديثة.
6. الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
7. التركيز على ترابط نظم الخدمات.
8. التركيز على القدرات الفنية.

1.6- خطوات تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة: هناك خطوات لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة والتي تتمثل في: (حسن السالمي, 2008, ص 65 )

1. إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويتهم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض لتشخيص واقع

الإدارة من حيث استخدامها لتقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

1. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.
2. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.
3. ضرورة الانسجام مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.
4. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة لأنها غير اقتصادية.

**2- وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة في المؤسسة، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

**3- تحديد المصادر:** التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4- تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة لها.

5- متابعة التقدم التقني لها: نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة التكنولوجية الحديثة من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.

ثانياً - الإطار النظري لأداء الموارد البشرية :

### 2.1 - تعريف أداء الموارد البشرية:

أداء الموارد البشرية هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن محمد، 2004، ص 209) وهو أيضاً المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه. (مانع، 2015، ص 208)

ويعرّف أيضاً بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي

دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.(علاوي, 2013.

ص 5)

وبالتالي يمكن تعريف أداء العنصر البشري بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام والأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها الفرد أو العامل أثناء قيامه بعمله ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة.

2.2- الهدف من تقييم أداء الموارد البشرية: يهدف تقييم الأداء إلى:(بسيوني, 2005.

ص 25 )

أ- التقييم: يتم تقييم الأداء السابق للعاملين، واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كالترقية، والنقل، ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية. وتساعد عملية التقييم على اتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين. كما يهدف تقييم الأداء إلى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها إلى الموظف، والتي من الممكن أن تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لديه.

ب- التطوير: حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي. ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين، إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الموظفين، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات والقدرات عن طريق البرامج التدريبية. كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع من لم يشاركوا فيها .

2.3- أهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية: تهدف هذه العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي: (رضوان، 2012 ، ص 59 )

أ- أهميتها على مستوى المنظمة:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد

شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم

والتطور.

3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن

تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

ب- أهميتها على مستوى المديرين:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز

قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم

للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ج- أهميتها على مستوى العاملين:

1. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

2.4 - أبعاد أداء الموارد البشرية: هناك مجموعة من الأبعاد التي يتضمنها مفهوم أداء الموارد البشرية، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (المحاسنة, 2013, ص 109)

أ- **البعد التنظيمي:** يشير هذا البعد إلى الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم وفقها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ومنه نستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث يتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

ب- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية هذا البعد ودوره في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

### ثالثاً- الدراسة الميدانية :

**3.1 - مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في فروع المصارف الخاصة في مدينة دمشق، ونظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الإحاطة بكافة مفرداته وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من مجموع الأفراد العاملين بالفروع المصرفية محل الدراسة حيث بلغ حجم العينة (50) فرد.

**3.2 - الأساليب الإحصائية المعتمدة:** تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي ( SPSS 22) في تحليل البيانات ومعالجتها، وذلك عبر مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية التي تمثلت فيما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان عبر محاور المتغير المستقل على المتغير التابع.
- كما تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- اختبار الفرضيات باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد.

**3.3 - مصادر جمع البيانات:** لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات فالأول يتمثل في المصادر الثانوية وتشمل الكتب والدراسات والأبحاث النظرية والميدانية السابقة إضافة للدوريات والمجلات العلمية التي تبحث في موضوع الدراسة، أما المصدر الثاني فيتمثل في المصادر الأولية وذلك عن طريق الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض.

**3.4 - أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بهذا البحث، حيث تكون الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

**أ- القسم الأول:** والذي يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

**ب- القسم الثاني:** ويشمل محاور الدراسة ويتكون من عشرين عبارة، حيث يتمثل

المحور الأول في تطبيقات الإدارة التكنولوجية الحديثة ويشمل ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول وهو الإمكانيات التقنية ويتكون من العبارات من (01 إلى 05).
  - البعد الثاني وهو الإمكانيات البشرية ويشمل العبارات من (06 إلى 10).
  - البعد الثالث وهو الإمكانيات الإدارية ويشمل العبارات من (11 إلى 15).
- أما المحور الثاني فيتعلق بأداء الموارد البشرية ويشمل العبارات من (16 إلى 23).

3.5 - صدق وثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج (SPSS22) لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي وفي الجدول رقم (01) ما تم الحصول عليه من نتائج:

جدول رقم (01): اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	البعد الأول	5	0.818
2	البعد الثاني	5	0.763
3	البعد الثالث	5	0.753
4	المحور الأول	15	0.92
5	المحور الثاني	8	0.760
	مجموع عبارات الاستبيان	23	0.936

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يقدر بـ (0.936) وهي قيمة أكبر من (  $a = 0,05$  )، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة وبنسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات .

### 3.6 - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

#### 1-تحليل المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

جدول رقم (02):المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة

الخصائص الديموغرافية		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	60
	أنثى	20	40
	المجموع	50	100
العمر	أقل من 30 سنة	9	18
	من 30 إلى 40 سنة	21	42
	من 41 إلى 50 سنة	9	18

22	11	أكثر من 50 سنة	
100	50	المجموع	
28	14	معهد متوسط	المستوى العلمي
58	29	إجازة جامعية	
12	6	ماجستير	
02	01	دكتوراه	
100	50	المجموع	
28	14	أقل من 5 سنوات	
38	19	من 5 إلى 10 سنوات	
30	15	من 11 إلى 15 سنة	
04	02	أكثر من 15 سنة	
100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يوضح لنا الجدول أعلاه بأن عدد الذكور في عينة الدراسة هو 30 مفردة من مجموع 50 مفردة، ما يمثل نسبة %60. أما بالنسبة لعدد الإناث فكان 20 مفردة من مجموع 50، ما يمثل نسبة %40 .

كما نلاحظ من النتائج أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 و40 سنة حيث بلغت نسبتهم %42، في حين أن أقل نسبة هي فكانت للفئة العمرية بين 41 و 50 سنة والفئة أقل من 30 سنة بنسبة %18 .

ومن خلال الجدول نلاحظ بأن فئة الاجازة الجامعية هي الأكثر تكراراً في عينة الدراسة وذلك بنسبة %58، أما بالنسبة للفئة الأقل تكراراً فهي فئة الدكتوراه بنسبة 02 % (مفردة واحدة).

أما فيما يخص الخبرة فإن %38 هم من يمتلكون خبرة تقل تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات، في حين أن نسبة %02 فقط للأفراد التي خبرتهم أكثر من 15 سنة.

## 2- اتجاه إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة:

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة، سنقوم باستخدام الإحصاء الوصفي ممثلًا بالمتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة . وسيتم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول تبين اتجاه العبارات المكونة للاستبيان، وذلك بحسب المتوسط

المرجح لإجابات العينة على العبارات الواردة في الشكل المشابه لمقياس لكيرت الخماسي بغرض تحديد اتجاه آراء أفراد العينة معتمدين في ذلك على مخرجات برنامج (SPSS).

جدول رقم (03): اتجاه العبارات بالنسبة للمحورين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول (تطبيقات الإدارة التكنولوجية الحديثة)	
موافق	1.097	3.98	تتوفر أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.	البعد الأول (الإمكانات التقنية)
موافق بشدة	0.848	4.34	تتوفر النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.	
موافق بشدة	1.147	1.30	يوجد ربط بين شبكة البنك وشبكة الانترنت.	
موافق	0.683	4.32	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل.	

موافق بشدة	0.805	4.38	يوجد موقع إلكتروني للبنك على شبكة الأنترنت.	البعث الثاني (الإمكانات البشرية)
موافق	0.735	4.30	يوجد بالبنك متخصصون في تقنية المعلومات.	
موافق	0.735	4.22	يوجد مدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات.	
موافق	1.097	3.98	يوجد خبراء لتصميم وتطوير البرامج التكنولوجية الحديثة.	
موافق بشدة	0.848	4.34	يوجد بالبنك الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.	
موافق بشدة	1.147	4.30	هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام التقنية الإدارية الحديثة.	

موافق	1.078	4.02	يوجد بالبنك أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة التكنولوجية الحديثة.	البعد الثالث
موافق	0.842	4.16	هناك رقابة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الأعمال التكنولوجية الحديثة.	(الإمكانات الإدارية)
موافق	0.735	4.30	توجد لدى قيادة البنك نظرة استراتيجية متكاملة وقناعة ذاتية لتحسين مستوى تطبيق نظام الإدارة التكنولوجية الحديثة.	
موافق	0.582	4.22	الإجراءات الإدارية الرسمية للبنك تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للبنك إلكترونياً.	
موافق	1.097	3.98	يؤدي تطبيق نظام الإدارة التكنولوجية الحديثة إلى زيادة	

			كفاءة وفعالية العمل الإداري.	
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني (أداء الموارد البشرية)	
موافق	1.097	3.98	01	هناك سرعة في إنجاز الأعمال في البنك.
موافق	0.792	4.16	02	هناك سرعة في التواصل مع الزبائن.
موافق	0.737	4.22	03	إن إنتاجية العاملين في البنك مرتفعة.
موافق	0.804	4.08	04	هناك توفير وقت وجهد الموظفين.
موافق بشدة	0.705	4.44	05	هناك تنظيم لأعباء العمل اليومي للموظفين
موافق	0.563	4.36	06	هناك تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين.

07	تقليل تكاليف العمل اليومي	4.43	0.848	موافق بشدة
08	تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية	4.30	1.147	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

بالنسبة لاتجاه عبارات المحور الأول المتعلق بتطبيقات الإدارة التكنولوجية الحديثة حيث يتضح أن المتوسطات الحسابية في البعد الأول تراوحتما بين 3.98 إلى 4.38 بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.683 إلى 1.147 بدرجة تقدير موافق بشدة، أما في البعد الثاني تراوحت ما بين 0.98 إلى 4.34 بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.582 إلى 1.147 بدرجة تقدير موافق، وفيما يخص البعد الثالث تراوحت ما بين 3.98 إلى 4.30 بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.582 إلى 1.097 بدرجة تقدير موافق. مما يدل على أن هناك تباين في إجابات العينة المدروسة، مما يشير أن المصارف الخاصة تتوفر إمكانات الإدارة التكنولوجية الحديثة التقنية والبشرية والإدارية.

بالنسبة لاتجاه عبارات المحور الثاني المتعلق بأداء العنصر البشري حيث يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.98 إلى 4.44 بانحرافات معيارية

تراوحت ما بين 0.563 إلى 1.147 بدرجة تقدير موافق، نلاحظ بأن الإجابة في العبارة (08) أكثر تجانسا بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.805، وأن العبارة (01) أقل تجانس عن العبارات الأخرى بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 1.097 .

### 3.7 - اختبار وتحليل فرضيات الدراسة :

أولاً - اختبار الفرضية الرئيسية :وهي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (04) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Sig	T	B	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	12.227	0.870	0.757	0.870	أثر تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه أثر تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في

المؤسسات المصرفية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.870) عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) ، وبمعامل تحديد  $R^2$  (0.757)، أي أن ما قيمته (0.757) من التغيرات في كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية محل الدراسة ناتج عن التغير في تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B$  (0.87)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة يؤدي إلى تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية بالمؤسسات المصرفية محل الدراسة بقيمة (0.87)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (12.227) وهي أكبر من قيمة  $T$  الجدولية وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية الرئيسية ورفض الفرضية البديلة الرئيسية والتي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة وأداء العنصر البشري في البنك محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

ثانياً - اختبار الفرضية الفرعية الأولى : وهي ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية. عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) ).

جدول رقم (05) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

البيان	R	$R^2$	B	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية.	0.879	0.772	0.879	12.750	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه أثر الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.879) عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبمعامل تحديد  $R^2$  (0.772)، أي أن ما

قيمته (0.772) من التغيرات في كفاءة أداء العنصر البشري في المصارف محل الدراسة ناتج عن التغير في الأبعاد التقنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.879)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأبعاد التقنية يؤدي إلى تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة بقيمة (0.879)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (12.750) وهي أكبر من قيمة T الجدولة وهي دالة عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ورفض الفرضية البديلة الفرعية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

ثالثاً - اختبار الفرضية الفرعية الثانية : وهي ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  ).

جدول رقم(06) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

البيان	R	R <sup>2</sup>	B	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية	0.853	0.727	0.853	11.302	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه أثر الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية إذ بلغ معامل الارتباط R (0.853) عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، بمعامل تحديد  $R^2(0.727)$ ، أي

أن ما قيمته (0.727) من التغيرات في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة ناتج عن التغير في الأبعاد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.853)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأبعاد البشرية يؤدي إلى تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية بالمصارف محل الدراسة بقيمة (0.853)، وتؤكد معنوية T المحسوبة والتي بلغت (11.302) وهي أكبر من قيمة T الجدولية وهي دالة عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وعدم قبول الفرضية البديلة الفرعية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

رابعاً - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : وهي ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  ).

جدول رقم(07) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	R	$R^2$	B	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية	0.715	0.511	0.715	7.078	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه أثر أثر الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.715) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبمعامل تحديد  $R^2$  (0.511)، أي ان ما

قيمته (0.511) من التغيرات في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة ناتج عن التغير في الأبعاد الإدارية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.715)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأبعاد الإدارية يؤدي إلى تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة بقيمة (0.715)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.078) وهي أكبر من قيمة T الجدولية وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وعدم قبول الفرضية البديلة الثالثة والتي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

#### الخاتمة:

إن التغيير المتسارع في مجال التكنولوجيا والمعلومات يجعل الموارد البشرية قادرة على تحسس أبعاد التطور والعمل، وذلك من خلال وضع خطط جيدة لاحتياجات البشرية وطرق توفيرها ووسائل إعدادها وتدريبها.

كما أن تنمية الموارد البشرية وسيلة تلجأ إليها المؤسسات وخاصة المؤسسات البنكية لرفع أداء العنصر البشري وزيادة القدرات والمهارات والمعارف للوصول إلى معايير الجودة وتنمية المعلومات والقدرات والاتجاهات لدى الموارد البشرية.

## نتائج الدراسة:

1. هناك تحكم بالإدارة التكنولوجية الحديثة ومتطلبات نجاحها لدى العاملين في المصارف الخاصة السورية، بحيث بلغت نسبة من لديهم تحكم بالإدارة التكنولوجية الحديثة درجة مرتفعة، كما أن معظم الأفراد العاملين في هذه المصارف لديهم القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد .
2. توفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة في المصارف الخاصة السورية بدرجة كبيرة، حيث تتوفر أحدث النظم والبرامج التكنولوجية الحديثة إضافة إلى أجهزة الحاسوب .
3. هناك التزام ودعم من قبل الإدارات العليا في المصارف الخاصة محل الدراسة الميدانية لسياسة تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بدرجة كبيرة ، كما تحرص هذه الإدارات على مواكبة المستجدات التقنية وتهيئة الموظفين معنوياً ونفسياً لاستخدام الإدارة التكنولوجية الحديثة .
4. أظهرت الدراسة الميدانية أن استخدام الإدارة التكنولوجية الحديثة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفية بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل ودقة إيصال التعليمات، إضافة إلى تقليل وقت وجهد العاملين من أجل رفع إنتاجيتهم.

## التوصيات:

1. ضرورة إلزام المؤسسات المصرفية بتطوير الإدارة التكنولوجية الحديثة في بيئتها بشكل متجدد، لتحسين الأداء والفاعلية للموظفين فيها .
2. ضرورة استقدام المؤسسات المصرفية لتجهيزات وبرامج معلوماتية متطورة، لكسب إجراءات وعناصر متطورة تساعد على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية فيها .
3. ضرورة إلزام المؤسسات المصرفية بتوفير جميع الأبعاد والامكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة أداء العمال وتحسين مستواهم في مجال العمل الرقمي .
4. ضرورة إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة وتتيح لهم إظهار قدراتهم .
5. زيادة الدورات التدريبية للموارد البشرية في مجال الإدارة التكنولوجية الحديثة .
6. تحسين مستوى البنية التحتية في المصارف الخاصة بشكل مستمر بما يوفر الأسس اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة .

**List of Arabic references:**

1. Abdel Hamid Abdel Fattah, 2004, **Requirements for applying electronic management for service provision and employees' attitudes towards it An applied study on Damietta Port**, the twentieth annual international scientific conference on the service industry in the Arab world – a future vision, Faculty of Commerce, Mansoura University, Egypt.
2. Alaa Abdul-Razzaq Muhammad Hassan Al-Salmi, 2008, **Electronic Administration**, Wael Publishing House, Amman, Jordan.
3. Allawi Abdel-Fattah, 2013, **The Impact of Organizational Change on the Performance of Human Resources**, University of Algiers, Algeria.
4. Ammar Bahush, 2006, **Modern Management Theories in the Twenty-first Century**, Dar Al-Gharb Al-Islami, Beirut, Lebanon.
5. Ashour Abdel Karim, 2010, **The Role of Electronic Administration in Rationalizing Public Service in the United States of America and Algeria**, El Mentouri University, Constantine, Algeria.
6. Bassiouni Mohamed ElBaradei, 2005, **Developing Human Resources Planning Skills**, Edraak for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.

7. Ben Salem Abdel Hakim, Moghadam Abdel Jalil, 2017, **Effective Strategic Electronic Management for the Development of Administrative Work in Higher Education Institutions**, Journal of Business and Financial Economics, University of Algeria, Algeria.
8. Hammad Mokhtar, 2007, **The Impact of Electronic Administration on Public Utility Management and Its Applications in Arab Countries**, University of Algeria, Algeria.
9. Hassan Mostafa Hilali and others, 2015, **the requirements for applying electronic administration in universities**, Dar Al-Sahab for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.
10. Ibrahim Muhammad Al-Mahasneh, 2013, **Management and Evaluation of Job Performance between Theory and Practice**, Jarir Publishing House, Amman, Jordan.
11. Khaled Adnan Bataineh, (2017), **The impact of electronic management on the employees performance field study on the public organizations and governance in jerash governorate**, journal of management and strategy, vol 8,n05.
12. Maneh Sebrina, 2015, **The Impact of Human Resources Development Strategy on Individual Performance in Universities**, University of Biskra, Algeria.

13. Mahmoud Abdel-Fattah Radwan, 2012, **Basic Strategies in Human Resources Management**, The Arab Group for Training and Publishing, Cairo, Egypt.
14. Mustafa Youssef Al Kafi, 2018, **Administrative Reform and Development between Theory and Practice**, Raslan House and Institution for Printing, Publishing and Distribution, Damascus, Syria.
15. Qanbar Moataz Ibrahim, 2015, **Requirements for the Application of Electronic Management in Universities**, Journal of Education World, No. 22, The Arab Foundation for Scientific Consultation and Human Resource Development, Cairo, Egypt.
16. Rawya Hassan Mohamed, 2004, **Human Resources Management – A Future Vision** –, University House, Alexandria, Egypt.

## دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية

### في تحسين بيئة العمل

### دراسة ميدانية في جامعة تشرين

د. سوما سليطين<sup>1</sup>

إيلىا العباس<sup>2</sup>

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان إن كان هنالك من دور للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث تم توزيع 82 استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المناصب الإدارية في جامعة تشرين، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الاحصائية للعلوم الاقتصادية والاجتماعية (20SPSS). وقد تمثلت أهم نتائج البحث بالآتي:

- يوجد تأثير جوهري للرؤيا الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: التوجه، الاستراتيجي، الموارد، البشرية، العمل، البيئة.

## The role of Strategic Orientation of human resources in improving the work environment

<sup>1</sup> أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين. drsomasleteen@gmail.com

<sup>2</sup> طالب دراسات عليا (دكتوراه)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين. eileaabbas@gmail.com

## (A field study at Tishreen University)

Dr. Soma Sleeteen\*

Elia Alabbas\*\*

### Abstract

This study aimed to show the role of strategic Orientation of human resources in improving the work environment. To achieve the goal of this study, the descriptive analytical method was relied on as a general approach to research, where 82 questionnaires were distributed to faculty members with administrative positions at Tishreen University, and the data was analyzed by the Statistical Package for Economic and Social Sciences (SPSS).

The most important results of the search were as follows:

- There is a significant impact of the strategic vision for human resources at Tishreen University in improving the work environment.
- There is a substantial impact of the strategic mission of human resources at Tishreen University in improving the work environment.
- There is a significant impact of the strategic objectives of human resources at Tishreen University in improving the work environment..
- There is a significant impact of the Orientation of human resources at Tishreen University in improving the work environment.

**Keywords: Orientation, strategy, resources, human, work, environment.**

---

\* Associate Professor, Business Management Department. Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria. [drsomasleeteen@gmail.com](mailto:drsomasleeteen@gmail.com),

\*\* Postgraduate Student (Phd), Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria. [eileaabbas@gmail.com](mailto:eileaabbas@gmail.com) .

## 1. مقدمة

تعتبر بيئة العمل أحد العوامل المهمة التي تشجع على تطوير مهارات وخبرات ومعارف الموارد البشرية، وتزيد من رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، وهذا ينعكس بصورة مباشرة في تحسين أداء المورد البشري والذي يؤدي بدوره إلى تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، ومن هنا تكمن أهمية وجود توجه استراتيجي لدى الإدارة العليا يتمثل برؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ولأن الجامعات تعتبر من أهم مصادر الموارد البشرية المتعلمة، وتلعب دوراً هاماً في تحقيق الازدهار والتقدم، لذلك جاءت دراسة الباحث لتحديد إن كان هنالك من دور للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة عمل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

## 2. مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

هل هناك توجه استراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين؟

هل هناك بيئة عمل مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟

هل هنالك من دور للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟ ويمكن تفصيل هذا السؤال من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل هنالك من دور للرؤيا الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟
- هل هنالك من دور للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟
- هل هنالك من دور للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟

## 3. أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- تحديد إن كان هناك توجه استراتيجي خاص بالموارد البشرية في جامعة تشرين.
- تحديد مستوى توفر بيئة عمل مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
- تحديد إن كان هنالك من دور لوجود توجه استراتيجي خاص بالموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين. ويتفرع عنه عدد من الأهداف الفرعية.

- تحديد إن كان هنالك من دور لوجود رؤية استراتيجية خاصة بالموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
  - تحديد إن كان هنالك من دور لوجود رسالة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
  - تحديد إن كان هنالك من دور لوجود أهداف استراتيجية خاصة بالموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
4. أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية البحث في أنه يتناول بيئة العمل، والتي تعتبر من العوامل الهامة، التي تشجع الموارد البشرية على الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنه تعنى بتوفير المناخ الملائم للعاملين الأمر الذي يحسن من أدائهم ويحسن من جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، وكذلك يتناول البحث التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، وإن وجود توجه استراتيجي لدى المنظمة بما يخص مواردها البشرية قد يساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير وتنمية هذه الموارد.

الأهمية العملية: ولما كانت الجامعات تلعب دوراً هاماً في تحقيق التقدم والازدهار في المجتمع ولذلك فإن توفير بيئة العمل المشجعة على الابتكار والانجاز قد يحسن من جودة مخرجاتها والذي يتمثل بطاقات بشرية متعلمة قادرة على النهوض بالمجتمع، ولذلك فإن امتلاك هذه الجامعات توجهها استراتيجياً خاصاً بمواردها البشرية قد يساعد في توفير البيئة المناسبة لكوادرها التعليمية.

5. متغيرات البحث

- المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)
- المتغير التابع: بيئة العمل

6. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير جوهري للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين.

- لا يوجد تأثير جوهري للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين.
  - لا يوجد تأثير جوهري للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين.
7. منهجية البحث :

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال الآتي:

سيتم إتباع المنهج الوصفي من خلال توصيف الظواهر موضع الدراسة من خلال البيانات التي سيتم جمعها بواسطة الاستبانة، وسيتم تحليل البيانات التي سيتم جمعها بواسطة الاستبانة باستخدام برنامج 20SPSS

8. مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المناصب الادارية ولهم صلة بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين.

عينة البحث: تشمل العينة البحثية معظم أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المناصب الادارية ولهم صلة بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين،

حيث تمّ توزيع 82 استبانة وتمّ استرداد (79) استبانة وذلك بمعدل استرداد 96% تقريباً. والاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها 74 استبانة.

9. حدود البحث:

● الحدود المكانية: جامعة تشرين

● الحدود الزمانية: 2021

10. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (الوذيني، 2022)

بيئة العمل الأكاديمي وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بيئة العمل الأكاديمي وواقع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الأكاديمي والإنتاجية العلمية

## دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة أم القرى، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمقارن والارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وطبقت على عينة الدراسة 175 عضو. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع بيئة العمل الأكاديمي كان بدرجة عالية في بعدي نمط القيادة والرضا الوظيفي، ومتوسطة في بعدي الدافعية والتحفيز نحو العمل، وواقع الانتاجية العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كان بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الأكاديمي والانتاجية العلمية.

دراسة (التخاينة، 2021)

أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى موانئ العقبة في المملكة الأردنية وموانئ الإسكندرية بجمهورية مصر العربية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للقياس، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بهدف اختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتوجه الإستراتيجي للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

دراسة (يحيى، 2021)

دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في بعض مشافي وزارة الصحة العراقية)

وهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية عن طريق معرفة تأثير كل من الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع الاستبانة على (202) فرد من العاملين في المشافي محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات المستردة (185) وخلصت الدراسة إلى وجود دور مهم للتوجه الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) في تحسين الالتزام التنظيمي.

دراسة(عكر, 2020)

أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية بيئة العمل بالنسبة للموظفين والعاملين داخل المؤسسة الوظيفية, وعلى زيادة وتطوير الإبداع الوظيفي في العمل, وتحديد العلاقة بين الإبداع الوظيفي وبيئة العمل. ومن أبرز ما توصلت له هذه الدراسة من نتائج: بأن المؤسسات والمنظمات لها التأثير الأكبر على مستوى ابتكار وابداع الموظفين والعاملين. فإذا كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك, على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تسهم في جعلهم يبتكرون ويبدعون.

دراسة(Hanai, 2021)

### **The Influence of Work Environment on Employee Retention: Empirical Evidence from Banking Institutions in Dar Es Salaam, Tanzania**

تأثير بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين : دليل تجريبي من المؤسسات المصرفية بدار السلام:

تنزانيا

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات المصرفية في تنزانيا, ولاسيما في منطقة دار السلام, وتم استخدام أخذ العينة الطبقية لضمان تمثيل البنوك المصنفة من حيث فئة البنوك, وتم اختيار أحد عشر بنكاً عن قصد لضمان تمثيل كل فئة في العينة, وتمّ استخدام العينة العشوائية البسيطة لسحب عينة مقدارها 370 موظفاً, وأشارت نتائج هذه الدراسة بأن بيئة العمل أثرت بشكل كبير على الاحتفاظ بالموظفين, وبأن سمات بيئة العمل المتمثلة بمسؤولية الوظيفة وسمعة البنك لها تأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين.

دراسة(Pravamayee, 2014)

### **Strategy to Develop an Effective Workplace Environment**

استراتيجية لتطوير بيئة عمل فعالة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ظروف عمل الموظفين ومعرفة مستوى الرضا العام عندهم, ودراسة العوامل المؤثرة في بيئة العمل, وتحليل تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي وتحديد إذا كانت بيئة العمل المادية تساهم في تحسين أداء الموظفين, وللوصول إلى أهداف البحث قام الباحث بمراجعة شاملة للأدبيات المهنية والأكاديمية نظراً لتنوع وجهات النظر في هذه الموضوعات, وتمّ جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة والمقابلة, ومن أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة: الموظفون

بشكل أساسي راضون عن الترقية وإجراءات معالجة الشكاوي، والمتعة في مكان العمل، والسلامة المهنية في حين أنهم غير راضين عن عوامل مثل عبء العمل والعمل الإضافي والملل والتعب من الوظيفة وسلوك المشرفين، حيث يمكن أن تؤثر هذه الجوانب بشكل عام على نمو المنظمة، وأنه لا يتم توزيع عبء العمل بالتساوي على الموظفين، ووجود إرهاق وظيفي في بيئة العمل. وتقرح الدراسة بأنه يجب التخلص من الإرهاق الوظيفي، وأنه ينبغي أن يكون هناك بعض الترفيه، وأنه يجب معاملة الموظفين بطريقة مهذبة، وأنه ينبغي توزيع عبء العمل بالتساوي، وعدم تحميل الموظفين أعباء أكثر من اللازم، وأن هناك حاجة لوجود تفكير استراتيجي للقيام بعملية تغيير بيئة العمل.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعض الدراسات السابقة درست أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبعضها تناول العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والالتزام التنظيمي في القطاع الصحي، وبعض الدراسات تناولت العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية وبعضها تناول دور بيئة العمل في الاحتفاظ بالموظفين وبعضها تناول كيفية تطوير بيئة عمل فعالة. في حين أن الدراسة الحالية تناولت دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل وذلك في قطاع التعليم العالي وهذا الموضوع لم تتناوله أي من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث.

#### 11. الاطار النظري:

##### 11-1 مفهوم التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر التوجه الاستراتيجي نقطة الانطلاق في عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات حيث تشكل التوجهات الاستراتيجية الخطوط العريضة للعمل الاستراتيجي (Uzomaka et. Al,2020,609)، فالتوجه الاستراتيجي هو الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الإستراتيجية للتكيف مع بيئتها بصورة تمكنها من تعظيم العناصر الإيجابية، والتقليل من العناصر ذات الأبعاد السلبية (راماضنة، 2020، 3) ولاحظ كل من and Xuere Gatignon (1997) بأن التوجه الاستراتيجي يهتم بخلق سلوكيات مناسبة بغية تحقيق أداء متميز للمنظمة من خلال تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية، وتكيفها مع بيئتها الخارجية (Nganga,2017,2) ووفقاً ل kaehler (2014) فالتوجه الاستراتيجي يعكس الطريقة التي تتفاعل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية، وكيف

تعيد تخصيص مواردها بغية خلق قدرات ديناميكية(انشاصي,2019,13) ويعكس التوجه الاستراتيجي فلسفة المنظمة في كيفية إدارة أعمالها من خلال مجموعة متجذرة من القيم والمعتقدات, بغية تحقيق أداء متميز (Kaptuya,2014,13), ووفقاً ل Okello (2018) فهو يعكس التوجهات المستقبلية التي تنفذها المنظمة من أجل خلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق للمنظمة, واستثمار الموارد في الأنشطة التي تعكس توجهها الاستراتيجي(الياسري,القطان,2019,19) فالتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية هو توجه والمبتكرون حيث يشكلون رأس مال فكري غير ملموس للمنظمة ومهم للغاية(Hussain et. Al,2013,23), فالمنظمات التي تطور توجهها استراتيجيا قويا اتجاه مواردها البشرية, ستستفيد من هذه الموارد كميزة للمنافسة المستدامة(Singh,2003,533), ومما سبق يمكن للباحث أن يعرف التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه توجه المنظمة لامتلاك موظفين من ذوي المعرفة والخبرة عن طريق تحديد الوضع الحالي لمهارات ومعارف الموظفين وكيف ستكون مستقبلاً من خلال رؤيتها ورسالتها وتحديدها للأهداف التي ستمكنها من تحقيق تلك الرؤية والرسالة. أهمية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية:

يساعد التوجه الاستراتيجي على توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستؤول إليه بيئة المنظمة في المستقبل لكي تكون المنظمة قادرة على التعامل بشكل فعال مع بيئتها المحيطة,ويلعب التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية دوراً هاماً في إحداث التغيير لأنه يعتمد على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وولديها الرغبة والقدرة على مواجهة التحديات وتطوير واقع المنظمة إلى الأفضل, وكذلك فإنه يساعد المنظمة على التخصيص الفعال للموارد والإمكانات بما يمكنها من استغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف (عبد الرزاق وآخرون,2019,162)

#### 11-2 أبعاد التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية

اختلف الباحثون والدارسون حول أبعاد أو عناصر التوجه الاستراتيجي كل حسب رؤيته ووجهة نظره فوفقاً للباحثين Edward Certo, Peter (1995) and فقد أوضحوا في كتابهم عملية الإدارة الاستراتيجية أن عناصر التوجه الاستراتيجي هي (الرؤية والرسالة والقيم والأهداف) (انشاصي,2019,17) ويوضح الباحث أبعاد التوجه الاستراتيجي على الشكل الآتي:

الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية: الرؤية هي صورة مستقبلية للمنظمة, حيث تشكل الرؤيا عامل أساسي في فهم الوضع الحالي, والوضع المستقبلي المستهدف (Altioc,2011,62) وتساهم الرؤية الاستراتيجية في تحديد الخطط والتوجهات المستقبلية للموارد البشرية وتوفر اتجاهاً استراتيجياً لمتابعة

التطلعات على المدى الطويل(التخاينة,2021, 453) ويمكن أن تتميز الرؤية بأن تكون صورة شجاعة وجذابة للمشروع في المستقبل(Dzupina,2017,76)

الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية: رسالة المنظمة هو السبب الأساسي لوجودها ويرى البعض بأن بيان الرسالة يميز منظمة عن أخرى(green,2020,122), وتصف العمل الذي تمارسه المنظمة(Jonyo,2018,19) ومن الضروري أن يقدم بيان الرسالة المعلومات حول الأهمية التي توليها المنظمة لمواردها البشرية إذا كان لدى هذه المنظمة توجه استراتيجي لمواردها البشرية, فبيان الرسالة هو بيان يوجه استراتيجيات المنظمة(ozden,2011,1889).

الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية: بعد الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة يتم وضع الأهداف الاستراتيجية بغية التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها(سليطين,2007,202), والمنظمة التي لديها توجه استراتيجي لتطوير مواردها البشرية, لا بد أن تضع أهداف استراتيجية تتناسب مع هذا التوجه.

مفهوم بيئة العمل: هناك مفاهيم عديدة لبيئة العمل, فبيئة العمل تشمل جميع الجوانب الجسدية والنفسية والاجتماعية التي تتفاعل مع جسم وعقل الموظف (Hanai,2021,43) وعرف (Ansoff) البيئة بأنها مجموعة من العناصر والخصائص ذات الصلة, وهي ليست جزء من النظام ولكن التغيير في أي منها ينتج عنه تغيير في حالة النظام (راماضنة,2020, 21) ويعرفها هنري سافال على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة والضوضاء والحرارة وكذلك ذات طبيعة سيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال, والعلاقات العمودية مع السلم الإداري, وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وطبيعته(العيد,2018, 3),

أبعاد بيئة العمل:

هناك آراء مختلفة حول أبعاد بيئة العمل فهناك من يضعها على أساس الأنشطة والوظائف التي تمارس داخل المنظمة, والبعض الآخر يضعها على أساس سلوكي كالعوامل الاجتماعية والثقافية وآلية اتخاذ القرارات, ومن هذه الأبعاد نذكر الآتي:

البعد التنظيمي: ويتضمن الأنظمة والإجراءات , وأنماط القيادة, والعلاقات السائدة في بيئة العمل, والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات(الوذيني,2022,951)

البعد المادى: ويقصد به الظروف التى تحيط بالفرد فى مكان عمله من إضاءة وحرارة وتهوية... الخ  
والتي تؤثر على صحته وسلامته مما ينعكس على فعالية أدائه (العبد, 2018, 3).

البعد التقنى: ويتضمن التقنيات الحديثة التى تيسر أداء العمل فى الجامعات وتسهم فى توفير الوقت  
والجهد (الوذىنانى, 2022, 951).

أهمية تحسين بيئة العمل الأكاديمى:

إن تحسين بيئة العمل يؤثر على أعضاء الهيئة التدريسية فى الجامعة, فعندما يجد عضو الهيئة  
التدريسية بيئة عمل جيدة فذلك سوف يشعره بالانتماء لهذه الجامعة , وأنه مرغوب فيه, مما يجعله  
يقدم ما لديه من طاقات وقدرات , فالبيئة المناسبة للعمل تساهم فى رفع كفاءة عضو الهيئة التدريسية  
ورفع مستوى إنتاجيته بصورة فعالة مما ينعكس على تطور الجامعة وازدهارها

(الوذىنانى, 2022, 950).

12. الدراسة الميدانية:

12-1 الدراسة الاستطلاعية:

أجرى الباحث دراسة استطلاعية ووزع خلالها استبانة على عشرين عضو من أعضاء الهيئة  
التدريسية من ذوى المناصب الادارية فى جامعة تشرين من مختلف الكليات وتضمنت هذه الاستبانة  
مجموعة من البنود, ومن هذه البنود:

- ترحب الجامعة بالأراء والمقترحات التى يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية
- تهتم الإدارة بمعالجة المشكلات التى تواجه أعضاء الهيئة التدريسية.
- يراعى نظام العمل فى الجامعة التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- هناك رؤية استراتيجية للجامعة خاصة بمواردها البشرية.
- هناك رسالة استراتيجية للجامعة خاصة بمواردها البشرية.
- تتضمن الاهداف الاستراتيجية للجامعة أهدافا واضحة خاصة بمواردها البشرية.

ومن خلال إجابات أفراد العينة تبين أنه لا تتوفر بيئة العمل المناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية, وأن  
الرؤية الاستراتيجية للجامعة هي رؤية عامة ولا تشير بصورة صريحة لمواردها البشرية, وكذلك الأمر  
بالنسبة لرسالة الجامعة وأهدافها.

وبعد اطلاع الباحث على الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة لقياس الظاهرة المدروسة بالاعتماد على استبانة سليطين (2021) في ما يخص التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية ، وتمت الاستفادة من دراسة Pravamayee, (2014) في ما يخص بيئة العمل .

و تشتمل الاستبانة على قسمين، وهي كالآتي:

- الجزء الأول يقيس عملية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)
- الجزء الثاني يقيس المتغير التابع بيئة العمل واستخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة / 5 للإجابة موافق بشدة، والدرجة//4 للإجابة موافق، والدرجة//3 للإجابة محايد، والدرجة//2 للإجابة غير موافق، والدرجة//1 للإجابة غير موافق بشدة، وتمّ تفرغ بيانات الاستبيان وفق برنامج SPSS20)).

12-3 صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): حيث تمّ عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين للتحقق من صلاحية بنود الاستبيان، ولأخذ ملاحظاتهم وآرائهم ، وقد تمّ إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان.

الصدق البنائي: ويقصد بالصدق البنائي لمحاور الاستبانة، قوة الارتباط بين درجات كل مجال، ودرجات عبارات الاستبانة الكلية، والصدق هو أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه(غدير:2012). حيث تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 17 من المعنيين بعملية التخطيط الاستراتيجي ، وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبيان قبل توزيعه على أفراد العينة المدروسة

ولإيجاد الصدق البنائي للفقرات نوجد معاملات الارتباط بين متوسط العبارات التي تمثل كل متغير على حدة، وهي: ( متوسط التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛ متوسط بيئة العمل) والمتوسط الكلي للفقرات مجتمعة.

الجدول رقم (1) معامل الارتباط Pearson

Correlations			
		متوسط محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية	متوسط إجمالي المحاور
متوسط إجمالي المحاور	Pearson Correlation	1	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	17	17
متوسط محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية	Pearson Correlation	.854**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	17	17

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

وتعد معاملات الارتباط السابقة معاملات ثبات داخلي قوية ودالة إحصائياً لأن

$$\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000 > a = 0.01$$

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين متوسط محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وإجمالي المتوسطات 0.855.

الجدول رقم (2) معامل الارتباط Pearson

Correlations			
		متوسط محور بيئة العمل	متوسط إجمالي المحاور
متوسط محور بيئة العمل	Pearson Correlation	1	.864**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	17	17
متوسط إجمالي المحاور	Pearson Correlation	.864**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	17	17

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

وتعد معاملات الارتباط السابقة معاملات ثبات داخلي قوية ودالة إحصائياً لأن

$$\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000 > a = 0.01$$

### دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متوسط محور بيئة العمل وإجمالي المتوسطات 0.848 وتعتبر قيمة عالية جداً أيضاً، وهذا يدل على علاقة ارتباط قوية.

12-4 ثبات الاستبيان: اعتمد الباحث في التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كل على حدة، ومن ثمَّ حساب معامل الثبات لكافة متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(3) معامل الثبات ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية	24	0.774
بيئة العمل	14	0.731
إجمالي المتغيرات	38	0.813

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

ويعد معامل الثبات ألفا كرونباخ ذو قيمة مرتفعة وهذا يدل على درجة ثبات عالية لمتغيرات الدراسة.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تمَّ توزيع الاستبيان على العينة المدروسة

12-5 النتائج والمناقشة:

أولاً: الإحصاء الوصفي لاستجابة عينة الدراسة:

الجدول رقم (4) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببند استبانة محور بيئة العمل

Std. Deviation	Mean	
.910	2.51	ترحب الجامعة بالأراء والمقترحات التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية
.861	2.43	يتصف مناخ العمل في الكليات بأنه يساعد على المرونة في العمل
.845	2.26	تنظم الجامعة رحلات ترفيهية لأعضاء الهيئة التدريسية
.727	2.22	تهتم الإدارة بمعالجة المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية.
.806	3.70	يتم تجهيز القاعات والمختبرات ومكاتب أعضاء الهيئة التدريسية بصورة جيدة
.810	2.41	يراعي نظام العمل في الجامعة التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

1.029	4.19	تقدم الجامعة الوسائل التي تساعد أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق أهدافهم الشخصية
.909	2.45	يلبي نظام الرعاية الصحية احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية
1.227	2.69	توجد آلية عادلة لتوزيع الأعباء التدريسية .
.969	3.73	توجد آلية عادلة لتوزيع الاشراف على الرسائل
1.315	2.32	توفر الجامعة بيئة عمل مريحة تحفز الإنجازات
1.21419	2.2432	توفر الجامعة مناخ ملائم للتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية
1.43404	2.2568	تساعد القيم التنظيمية للجامعة على تحقيق الانسجام بين أعضاء الهيئة التدريسية
1.38592	2.3243	تسهل الجامعة إنجاز المعاملات الورقية لعضو الهيئة التدريسية.

مما سبق يتبين بأن بيئة العمل لا تناسب احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية حيث كان متوسط معظم العبارات منخفضاً عن معيار المتوسط المستخدم (3).

الجدول رقم (5) المتوسطات والانحراف المعياري المتعلقة ببند استبانة محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

Std. Deviation	Mean	
1.124	3.43	يتم أخذ آراءكم وملاحظاتكم عند وضع الرؤيا الاستراتيجية للجامعة.
1.279	2.38	تأخذ الرؤية الاستراتيجية للجامعة بعين الاعتبار تطوير الموارد البشرية للجامعة
1.208	3.47	تأخذ الرؤية الاستراتيجية للجامعة بعين الاعتبار امتلاك موارد بشرية متميزة
1.043	2.32	تتصف الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها محددة بوقت

دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

1.288	2.36	تأخذ الرؤية الاستراتيجية للجامعة بعين الاعتبار إشباع حاجات ورغبات مواردها البشرية
1.154	2.36	تتصف الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها ملهمة ومثيرة للحماس .
.993	4.20	تتصف الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها موجزة
1.243	2.65	تحتوي الرؤية الاستراتيجية للجامعة قدرًا من التحدي المستمر
1.240	2.43	يتم أخذ آراءكم وملاحظاتكم عند صياغة رسالة الجامعة.
.958	3.99	تحدد رسالة الجامعة عملها بوضوح.
1.187	2.96	تحدد رسالة الجامعة ماذا تقدم لعضو الهيئة التدريسية.
1.314	2.42	تحدد رسالة الجامعة ما يميز الجامعة عن غيرها من الجامعات .
1.189	3.89	تتضمن القيم الأساسية في رسالة الجامعة قيماً خاصة بالموارد البشرية فيها مثل تشجيع التعاون والابتكار .
1.227	2.97	تتصف بيانات رسالة الجامعة بأنها حقيقية وغير مبالغ فيها.
1.282	2.42	تتصف رسالة الجامعة بأنها ملهمة ومحفزة لمواردها البشرية
1.295	2.49	تعكس رسالة الجامعة وجود فكر استراتيجي
1.142	2.64	يتم أخذ آراءكم وملاحظاتكم عند صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
1.087	2.55	تتصف الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأنها قابلة للقياس الكمي.
1.145	2.61	تتصف الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأنها محددة بوقت لتنفيذها.
1.062	2.54	تتصف الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأنها واقعية وطموحة بنفس الوقت.

0.995	2.84	تهدف الجامعة إلى جذب الكفاءات المتميزة.
1.171	3.23	تهدف الجامعة إلى المحافظة على الكفاءات المتميزة.
0.959	3.35	تهدف الجامعة إلى تنمية الكفاءات.
0.900	3.11	تهدف الجامعة إلى تحقيق التميز في الأداء

كما سبق يتبين أن هناك توجه استراتيجي للموارد البشرية ولكنه ليس بالمستوى المطلوب، حيث كان متوسط معظم العبارات منخفضاً عن معيار المتوسط المستخدم (3).

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات

اختبار صحة الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد تأثير جوهري للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين

ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية ومحور بيئة العمل.

الجدول رقم (6) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون والتحديد للمتغيرين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية و بيئة العمل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.588 <sup>a</sup>	.346	.337	.31254
(a. Predictors: (Constant				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية و بيئة العمل هي علاقة طردية متوسطة حيث أن قيمة معامل الارتباط بين محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين ومحور بيئة العمل 0.588

ويلاحظ الباحث أن قيمة معامل التحديد (0.346)، وهذا يدل على أن 35% بصورة تقريبية من التغيرات في المتغير التابع ترجع إلى تغيرات في عملية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، واستخدم

## دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل.

الجدول رقم (7) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية و بيئة العمل

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.725	1	3.725	38.134	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.033	72	.098		
	Total	10.758	73			
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						
b. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج **spss** إصدار 20

يتبين من خلال الجدول السابق أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة (38.134) أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (3.86) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وبناءً على صلاحية النموذج سوف يجري الباحث تحليل الانحدار.

الجدول رقم (8) يبين نتائج تحليل الانحدار لتأثير التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في بيئة العمل

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.564	.347		1.627	.108
	التوجه الاستراتيجي	.731	.118	.588	6.175	.000
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج **spss** إصدار 20

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أنّ قيمة t المحسوبة والبالغة (6.175) هي أكبر من القيمة الجدولية ل t (1.99) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ودرجات حرية (1,72) وبناءً على ذلك نرفض

فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = 0.564 + (0.731)X$$

Y: بيئة العمل (المتغير التابع)

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية  
 اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث: لا يوجد تأثير جوهري للرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين  
 ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية ومحور بيئة العمل.

الجدول رقم (9) يبيّن نتائج معامل الارتباط بيرسون والتحديد للمتغيرين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية و بيئة العمل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.432 <sup>a</sup>	.187	.175	.34863
(a. Predictors: (Constant), محور الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية)				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية و تحسين بيئة العمل هي علاقة طردية متوسطة حيث أنّ قيمة معامل الارتباط بين محور الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين ومحور بيئة العمل 0.432  
 ويلاحظ الباحث أنّ قيمة معامل التحديد (0.187)، وهذا يدل على أن 19% بصورة تقريبية من التغييرات في المتغير التابع ترجع إلى تغييرات في عملية الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية، واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

الجدول رقم (10) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للعلاقة بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية و بيئة العمل

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.007	1	2.007	16.512	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.751	72	.122		
	Total	10.758	73			
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						
b. Predictors: (Constant), محور الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة (16.512) أكبر بكثير من F الجدولية البالغة (3.86) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وبناءً على صلاحية النموذج سوف يجري الباحث تحليل الانحدار.

الجدول رقم (11) يبين نتائج تحليل الانحدار لتأثير الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في بيئة العمل

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.614	.269		6.001	.000
	محور الرؤية الاستراتيجية	.373	.092	.432	4.063	.000
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أن قيمة t المحسوبة والبالغة (4.063) هي أكبر من القيمة الجدولية ل t (1.99) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ودرجات حرية (1,72) وبناءً على ذلك نرفض

فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري للرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = 1.614 + (0.373)X$$

Y: بيئة العمل (المتغير التابع)

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير جوهري للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية ومحور بيئة العمل.

الجدول رقم (12) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون والتحديد للمتغيرين الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية وبيئة العمل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.352 <sup>a</sup>	.124	.112	.36181
a. Predictors: (Constant), محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية و تحسين بيئة العمل هي علاقة طردية دون المستوى المتوسط حيث أنّ قيمة معامل الارتباط بين محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين ومحور بيئة العمل 0.352 ويلاحظ الباحث أنّ قيمة معامل التحديد (0.124)، وهذا يدل على أنّ 12% بصورة تقريبية من التغييرات في المتغير التابع ترجع إلى تغييرات في عملية الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية، واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

الجدول رقم (13) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للعلاقة بين الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية و بيئة العمل

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.333	1	1.333	6.346	.002 <sup>b</sup>
	Residual	9.425	72	.131		
	Total	10.758	73			

a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل  
 (b. Predictors: (Constant), محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة (6.346) أكبر من F الجدولية البالغة (3.86) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وبناءً على صلاحية النموذج سوف يجري الباحث تحليل الانحدار.

الجدول رقم(14) يبين نتائج تحليل الانحدار لتأثير الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في بيئة العمل

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1.800	.284		6.346	.000
	محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية	.304	.095	.352	3.191	.002

a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أن قيمة t المحسوبة والبالغة (3.191) هي أكبر من القيمة الجدولية ل t (1.99) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ودرجات حرية (1,72) وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في

جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = 1.8 + (0.304)X$$

Y: بيئة العمل (المتغير التابع)

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير جوهري للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية ومحور بيئة العمل.

الجدول رقم (15) يبيّن نتائج معامل الارتباط بيرسون والتحديد للمتغيرين الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية وبيئة العمل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.428 <sup>a</sup>	.183	.172	.34932
a. Predictors: (Constant), محور الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية و تحسين بيئة العمل هي علاقة طردية متوسطة حيث أنّ قيمة معامل الارتباط بين محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين ومحور بيئة العمل 0.428 ويلاحظ الباحث أنّ قيمة معامل التحديد (0.183)، وهذا يدل على أنّ 18% بصورة تقريبية من التغييرات في المتغير التابع ترجع إلى تغييرات في عملية الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل.

دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

الجدول رقم (16) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للعلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية و بيئة العمل

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.972	1	1.972	16.162	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.786	72	.122		
	Total	10.758	73			
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						
b. Predictors: (Constant), محور الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتبين من خلال الجدول السابق أنَّ قيمة F المحسوبة والبالغة (16.162) أكبر من F الجدولية البالغة (3.86) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وبناءً على صلاحية النموذج سوف يجري الباحث تحليل الانحدار.

الجدول رقم (17) يبين نتائج تحليل الانحدار لتأثير الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في بيئة العمل

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.659	.261		6.355	.000
	محور الأهداف	.358	.089	.428	4.020	.000
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أنَّ قيمة t المحسوبة والبالغة (4.020) هي أكبر من القيمة الجدولية ل t (1.99) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ودرجات حرية (1,72) وبناءً على ذلك نرفض

فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = 1.659 + (0.358)X$$

Y: بيئة العمل (المتغير التابع)

### نتائج البحث:

- يوجد تأثير جوهري للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للرؤيا الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يتم أخذ آراء وملاحظات أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المناصب الإدارية عند وضع الرؤيا الاستراتيجية للجامعة بمستوى جيد.
- لا تأخذ الرؤية الاستراتيجية للجامعة بعين الاعتبار إشباع حاجات ورغبات مواردها البشرية بالمستوى المقبول.
- تتصف الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها موجزة.
- تحدد رسالة الجامعة عميلها بوضوح بدرجة جيدة.
- تحدد رسالة الجامعة ماذا تقدم لعضو الهيئة التدريسية بمستوى متوسط.
- تهدف الجامعة إلى جذب الكفاءات المتميزة بمستوى متوسط.
- توفر الجامعة بيئة عمل مريحة تحفز الإنجازات ولكن بمستوى ضعيف.

### التوصيات:

- ضرورة أن تعمل الجامعة على تطوير توجه استراتيجي اتجاه مواردها البشرية يأخذ بعين الاعتبار إشباع حاجات ورغبات مواردها البشرية وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية بالمستوى المناسب لأنه كلما ازداد اهتمام الجامعة بمواردها البشرية كلما تحسن أداء هذه الموارد وازدادت رغبتها بالاستمرار في العمل بالجامعة.
- أن يتم العمل على توفير مناخ عمل في الكليات يساعد على المرونة في العمل بالمستوى المناسب.
- العمل على تصميم نظام عمل في الجامعة بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية بالمستوى المناسب.
- أن تعمل الجامعة على توفير بيئة عمل مريحة تحفز الإنجازات بالمستوى المناسب.
- أن تعمل الجامعة على تطوير نظام الرعاية الصحية بحيث يلبي احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية بصورة أفضل.

المراجع العربية:

- 1- الودىنانى, بسمة(2022) بيئة العمل الأكادىمى وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى, مجلة شباب الباحثين جامعة سوهاج. عدد(10).942-982.
- 2- التخابنة كاید جاد الرب سید, وفا هبه (2021).أثر التوجه الاستراتيجى للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12(2) pp 446-470.
- 3- انشاصى رامى(2019). التوجه الاستراتيجى لى إدارة الجمعيات النسوية فى المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية رسالة ماجستير جامعة الأقصى فلسطين.
- 4- الیاسرى أكرم, القطان مناف(2020). تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجى و عمليات ادارة المعرفة فى تحسين الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية(دراسة ميدانية فى بعض المدارس الثانوية فى مديرية تربية محافظة البصرة .16(45) , 9-58 .
- 5- حسین, یحى سلىطىن, سوما (2021). دور التوجه الاستراتيجى فى تحسين الالتزام التنظيمى (دراسة ميدانية فى بعض مشافى وزارة الصحة العراقية). مجلة جامعة تشرين, 43(2): 235 - 255.
- 6- عبد الرزاق خالدىة؛ عباس سامى؛ أحمد حمید(2019) الثقافة التنظيمية وتأثيرها فى تحديد التوجه الاستراتيجى للمنظمة دراسة تطبيقية فى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى العراقية. المجلة العربية للإدارة،1(39) , 151-178
- 7- روابح العید (2018)أثر بيئة العمل على أداء العاملين- دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدى مریاح - ورقلة- الجزائر .
- 8- رماضنة خدیجة (2020).أثر الاضطراب البيئى على التوجه الاستراتيجى فى مؤسسة الوطنية للفخار - بسكرة. رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر.

9- سليطين, سوما(2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري". مجلة جامعة تشرين, 29(1): 195 - 217.

10- منى عكر (2020), أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي, المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 1 (12), 34-25.

المراجع الأجنبية:

11 - HANAI A 2021 The Influence of Work Environment on Employee Retention: Empirical Evidence from Banking Institutions in Dar Es Salaam,Tanzania. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR). Vol 9. 1, 42-54.

12 - PRAVAMAYEE, S 2014. Strategy to Develop an Effective Workplace Environment, International Journal of Language & Linguistics. Vol. 1. 1,pp.57-61.

13 - UZOAMAKA A NDUBUISI-OKOLO P RITA I AND REV CHUKWUNONSO JOSEPH NOSIKE 2020. Strategic Orientation Dimensions: A Critical Review, International Journal of Research and Innovation in Social Science IV ( IX): 609-612.

14 - NGANGA Z 2017. Influence of Strategic Orientation on Performance of Telecommunication Firms in Kenya, Master Thesis, School of Business, University of Nairobi.

15 - KAPTUYA C 2014 The Role Of Strategic Orientation As A Source Of Competitive Advantage At Geothermal Development Company In Kenya. School of Business University of Nairobi.

- 16 – HUSSAIN S, AZHAR S, SHAHID M 2013. Strategic Orientations And Organizational Types: a theoretical link Journal of Organization & Human Behavior. Vol. 2. 3, 19–31.
- 17 – SINGH K 2003 Strategic HR orientation and firm performance in India, International Journal of Human Resource Management, vol.14. 4, 530–543,
- 18 – ALTIOK P 2011. Applicable vision, mission and the effects of strategic, Procedia Social and Behavioral Sciences. vol. 24, 61–71
- 19 – DZUPINA ,M 2017. Company Vision, Mission And Values In The Process Of Strategic Planning. European Journal of Economics and management . vol.3. 6, 75–85.
- 20– GREEN N, ALSHAMERI F 2020. Analyzing The Strength Between Mission And Vision Statements And Industry Via Machine Learning, The Journal of Applied Business Research. Vol.36. 3, 121–128.
- 21– JONYO B, CAREN O, ZACHARY M 2018, The Effect of Mission and Vision on Organizational Performance within Private Universities in Kenya, June edition.vol. 5. 2, 15– 33.
- 22 OZDEN G 2011, An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. Educational Sciences: Theory & Practice. Vol. 11. 4, 1887–1894.



# دور نظم معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة السورية (الإدارة المركزية)

الدكتور حيان محمد بركات \*

الدكتور جميل صالح عيسى \*\*

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التي تربط بين نظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية، حيث تناول نظم معلومات الموارد البشرية كُبعد واحد، بينما تم تناول تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد (العامل) وعلى مستوى المنظمة.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث وُزعت على عينة مكونة من 50 عاملاً في وزارة الاتصالات والتقانة، تم استرجاع 46 استبانة، كان منها 40 استبانة قابلة للتحليل، وتم التأكد من ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ.

ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث استخدم الباحثان الإحصاءات الوصفية، واختبار الفروق لعينة واحدة one sample t test، بالإضافة إلى اختبار بيرسون لاختبار الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة. ومن خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

1. تتوفر لدى وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية نظم معلومات الموارد البشرية المطلوبة.

\*مدرس - المعهد الوطني للإدارة العامة - دمشق - سورية.

\*\* مدرس - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

2. تقوم الموارد البشرية العاملة في وزارة الاتصالات والتقانة – الإدارة المركزية بتخطيط المسار الوظيفي الخاص بها.
3. هناك دور فعال لنُظْم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارة المركزية في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد وكذلك على مستوى المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** نُظْم معلومات الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي، وزارة الاتصالات والتقانة.

# The Role of Human Resources Information Systems in Career Path Planning

A field study in Syrian Ministry of  
Communications & Technology - Central  
Administration

**Dr. Hayyan Barakat\***

**Dr. Jamil Essa\*\***

## Abstract

This study aimed to analyze the relationship between human resources information systems and career path planning in the Ministry of Communications & Technology - Central Administration, as human resources information systems were examined as one dimension, while career path planning was examined at the individual (employee) level and organization level. The questionnaire was relied on as a tool for collecting information, as it was distributed to a sample of 50 employees in the Ministry of Communications & Technology. 46 questionnaires were retrieved, 40 of them were analyzable, and the stability of the scale was confirmed by the Alpha Cronbach coefficient.

In order to test the hypotheses, appropriate statistical methods were used, as the researchers used descriptive statistics, one sample t test, in addition to Pearson test to test the linear correlation

---

\* Assistant Professor, National Institute of Administration, Damascus, Syria.

\*\* Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.

between the study variables. Through testing the hypotheses, a number of results were reached, including:

1. Human resources information systems are available in the Ministry of Communications and Technology - Central Administration.
2. The working Human Resources in the Ministry of Communications and Technology - Central Administration plan its own career path.
3. There is an efficient role of the Human Resources information systems in the Ministry of Communications and Technology - Central Administration in planning the career path on the individual level as well as the organization level.

**Keywords:** human resources information systems, career path planning, the Ministry of Communications & Technology.

## أولاً: مقدمة:

مع التطور المتنامي لدور وأهمية الموارد البشرية، كأحد أهم الأصول والموارد التي تعتمد عليها المنظمة، وخصوصاً في ظل الندرة النسبية في المورد البشري كما ونوعاً، لذلك تحولت الكثير من المنظمات والموارد البشرية العاملة فيها إلى تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوازن بين إمكانياتها ومقدراتها من جهة، والطلب والعرض في سوق العمل من جهة أخرى، لذلك كان لزاماً على المنظمات باختلاف توجهاتها وقطاعاتها أن تسعى إلى الأساليب والآليات التي تساعد في تخطيط المسار الوظيفي، ولطالما كانت المعلومة هي الأساس الذي تُبنى عليه أي خطة، كان لا بد من الاعتماد على نُظم المعلومات ولا سيما الخاصة بالموارد البشرية كركيزة أساس في قاعدة البيانات والمعارف التي يتم الاعتماد عليها في تخطيط المسار الوظيفي، ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة في تحليل العلاقة التي تربط بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة السورية - الإدارة المركزية.

## ثانياً: الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

1. دراسة (غدير وعيسى، 2017) بعنوان: تقييم فعالية نُظم معلومات الموارد

البشرية المستخدمة في جامعة تشرين: دراسة ميدانية. [16]

الهدف من الدراسة تقييم مدى فعالية نُظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في جامعة تشرين من خلال ثلاث أبعاد رئيسة هي (جودة المعلومات، رضا المستخدم، وحماية النُظم).

تمّ اختبار الفرضيات من خلال تحليل البيانات الأولية التي تمّ جمعها عن طريقة استبانة وزعت على عيّنة ميسرة من العاملين في مجال الموارد البشرية بلغت 55 مفردة، وتجاوز معامل ألف كرونباخ 0.843، واستخدم في التحليل الاحصائي اختبار T ستيوديننت لعيّنة واحدة بمساعدة برنامج Spss الاحصائي إصدار 20.

توصّلت الدراسة إلى انخفاض فعالية نُظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في جامعة تشرين، حيث أظهرت آراء العيّنة ميلاً إلى عدم الرضا عن جودة المعلومات

الناجمة عن هذه النُظْم وكذلك في درجة الرضا عن استخدامه وعدم قبول مستوى الحماية المرافق له.

2. دراسة (زاوي وآخرون، 2020) بعنوان: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. [11]

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مستوى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والارتباط والانحدار.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تشير إلى أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة جاء بمستوى ضعيف، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتوظيف وتقييم أداء الموارد البشرية، في حين يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ضعيفة بين كل من نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ قرار تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Mahasneh, 2016) بعنوان:

**Impact of Human Resources Information Systems on the Efficiency of Employees Performance at Health Organizations in Jeddah Region. [22]**

أثر نُظْم معلومات الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين بالمنظمات الصحية في منطقة جدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة وتأثير نُظْم معلومات الموارد البشرية من حيث المخرجات (الدقة، الكمية، التوقيت، المرونة) على كفاءة أداء العاملين في القطاع الصحي في منطقة جدة، بالإضافة إلى اكتشاف مدى أهمية هذه المتغيرات في المنظمات

الصحية محل الدراسة، تمّ تطوير استبانة وتوزيعها على 120 موظفاً، وتمّ إعادة وتحليل 103 استبانة صحيحة وموثوقة منها.

تشير النتائج إلى التأثير الإحصائي المعنوي لنظم معلومات الموارد البشرية على كفاءة أداء الموظف، كما بينت الدراسة أن جميع الارتباطات كانت ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية وكفاءة أداء الموظف، وأن الارتباطات جاءت بينهما بدرجات متفاوتة، وفي ضوء النتائج تمّ تقديم بعض التوصيات.

## 2. دراسة (Menant et al., 2021) بعنوان:

### **The Application of Acceptance Models to Human Resource Information Systems: A Literature Review. [23]**

تطبيق نماذج القبول على نظم معلومات الموارد البشرية: مراجعة أدبية.

مع التطور التكنولوجي المتسارع، ودخول تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال الإدارية، صار لزاماً على المنظمات العمل على توفير كافة المتطلبات اللازمة لقبول هذه التكنولوجيا، والعمل على تخفيف وإزالة معوقات تطبيقها، لذلك عملت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة أدبية شاملة لكافة الدراسات والأبحاث التي تناولت معوقات قبول تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات، وهدفت هذه الدراسة إلى مراجعة فعالية نماذج TAM و UTAUT الكلاسيكية المستخدمة بشكل شائع في تقييم قبول التقنيات الجديدة في منظمات الأعمال، ولتحديد المتغيرات المضافة إلى هذه النماذج للتنبؤ بشكل أفضل بقبول HRIS من قبل الموظفين. كما سلّطت هذه الدراسة الضوء على أهمية العلاقة بين الإنسان والآلة والمنظمة للمساهمة في فهم وقبول نظام معلومات الموارد البشرية في البيئات المهنية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال مراجعة حوالي 20 دراسة أكاديمية من تاريخ 2013 إلى 2021 تناولت موضوع الدراسة ولا سيما النموذجين المذكورين.

توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة تطوير هذه النماذج من خلال تحديث المتغيرات التي تشير إلى الخصائص التكنولوجية (الأمان ووقت استجابة النظام وجودة البيانات المطبقة في النظام)، والمتغيرات التنظيمية (الدور المتوقع لقسم الموارد البشرية).

### مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها المتغير المستقل "نُظْم معلومات الموارد البشرية"، كما تتفق مع دراسة "غدير وعيسى" كونها تمّت في سورية وعلى قطاع خدمي ومع دراسة "Mahasneh" التي تمّت في قطاع خدمي أيضاً. أما من ناحية الاختلاف فتختلف هذه الدراسة كون المتغير التابع في هذه الدراسة هو تخطيط المسار الوظيفي بينما تنوّع المتغير التابع في الدراسات السابقة واكتفى بعضها بتقييم فعالية نُظْم معلومات الموارد البشرية المطبّق في الجهة المدروسة كما تنوعت الدول التي أُجريت بها هذه الدراسات.

### ثالثاً: مشكلة الدراسة:

من خلال مقابلة عينة استطلاعية من العاملين في وزارة الاتصالات والتقانة السورية - الإدارة المركزية شملت 23 مفردة، وسؤالهم عن الدور الوظيفي الذي يقومون به في الوقت الحالي، وخططهم المستقبلية وطموحهم الوظيفي، وحالة الاستقرار الوظيفي، وإمكانية التطور والانتقال والترقية، لاحظ الباحثان وجود تفاوت في إجابات الأفراد حول مستويات تخطيط المسار الوظيفي فيما بين مفردات العينة، مما جعل من تخطيط المسار الوظيفي في البيئة المدروسة حالة إشكالية تستحق الدراسة والبحث، ومن خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة وأدبيات البحث التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي، وجد الباحثان دوراً ممكناً لنُظْم معلومات الموارد البشرية في المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي، ومنه يمكن صياغة إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور نُظْم معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة السورية - الإدارة المركزية؟

ويتفرع عنها التساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى تخطيط المسار الوظيفي الذي تقوم به الموارد البشرية العاملة في بيئة التطبيق؟
- ما مدى توقّر نُظْم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.

- هل توجد علاقة بين توفّر نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في بيئة التطبيق؟

رابعاً: فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات البحث تمّ صياغة الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن مستوى نُظم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة- الإدارة المركزية والمستوى المطلوب.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن مستوى تخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية والمستوى المطلوب.
- لا توجد علاقة معنوية بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.

خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مستوى نُظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في وزارة الاتصالات والتقانة- الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.
- تحديد مستوى تخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة- الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.
- تحديد العلاقة التي تربط بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي (على مستوى الأفراد، على مستوى المنظمة) في وزارة الاتصالات والتقانة- الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.

سادساً: أهمية الدراسة:

تقسم أهمية الدراسة إلى:

– **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة من أهمية الموضوع المدروس، حيث تشكل نظم المعلومات الإدارية ومن بينها نظم معلومات الموارد البشرية واحدة من المفاهيم والمواضيع الأكاديمية التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة، كما يمثل تخطيط المسار الوظيفي واحداً من أهم الاستراتيجيات التي يُمكن الاعتماد عليها سواء في الحفاظ على مواردها البشرية من جهة، أو تطوير قدرات وإمكانيات الموارد البشرية بحدّ ذاتها، بالإضافة إلى افتقار المكتبة العربية ولا سيما السورية للأبحاث الأكاديمية التي درست العلاقة بين هذين المتغيرين.

– **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية في النتائج والتوصيات التي تمّ الوصول إليها من خلال هذه الدراسة والتي يُمكن – في حال الأخذ بها من قِبل الجهات المعنية – أن تسهم في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءتها ونتاجيتها سواء على المستوى الوظيفي أو على المستوى التنظيمي.

#### سابعاً: حدود الدراسة:

– **الحدود الزمانية:** النصف الثاني من عام 2021

– **الحدود المكانية:** وزارة الاتصالات والتقانة – الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.

#### ثامناً: التعريفات الإجرائية

– **نظم معلومات الموارد البشرية:** "مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معاً لجمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات، لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، والتحليل والاستفادة من أنشطة إدارة الموارد البشرية". [16] (غدير وعيسى، 2017، ص 227)

– **تخطيط المسار الوظيفي:** "هو مجموعة من الأنشطة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من جهة، وعاتق الفرد من جهة أخرى، التي يتم من خلالها إعداد الفرد لمراحل وظيفية مختلفة، وتحديد المهارات، والكفاءات المطلوبة بما

يحقق الانسجام، والتوافق بين أهداف الفرد، والمنظمة، وتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة". [15] (علي ديب، 2015، ص 112)

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم نُظْم معلومات الموارد البشرية

يُعرّف نُظْم المعلومات بأنه: مجموعة الأفراد، والتجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، يعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو ألياً على جمع المعلومات وتخمينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيدين" [21] (هزايمة، 2013، ص 168)

أما بالنسبة لنُظْم معلومات الموارد البشرية فقد ظهرت عدة تعاريف من بينها: "بيان مفصل للوظائف والمهارات المتوفرة في أي منظمة، فضلاً على أنه مجموعة من الأدوات والوسائل الإدارية التي تُمكن المسؤولين من تحديد أهداف استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة". [8] (جبيرات، 2012، ص 269)

وعرّف بأنه "نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة". [13] (الطائي والعبادي، 2015، ص 206)

كما عرّف بأنه: "هو النظام الذي ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب". [18] (كسرى، ايصولاح، 2013، ص 192)

كما يُعرّف بأنه "نظام يهدف إلى توفير المعلومات أمام المستفيدين، بغية رفع كفاءة الأفراد والوظائف والمساهمة في تحقيق فعالية التنظيم جراء وجود مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتغذية المرتدة مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارج". [1] (باسيمان وآخرون، 2019، ص 30)

ومنه يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه: تلك الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية التي تركز في بناءها على الحاسب الآلي من الناحية الفنية والتطبيقية، والتي يُمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها ووظائفها

واستراتيجياتها من خلال توفير المعلومات المطلوبة بالجودة المثلى والتي تساعد متخذ القرار في ترشيد قراراته بالدرجة المثلى.

ثانياً: أهمية نُظْم معلومات الموارد البشرية

تظهر أهمية نُظْم معلومات الموارد البشرية من خلال عدة نقاط يمكن ذكر أهمها وفقاً لما يأتي: [7] (تواتي، 2013، ص 67)

– إن توافر نظام معلومات للموارد البشرية يُمكن إدارة الموارد البشرية فيها وكذلك باقي الأقسام في المنظمة من الحصول على المعلومات الصحيحة والمتكاملة عن جميع العاملين فيها.

– يُمكن نظام معلومات الموارد البشرية من معرفة حاجات ورغبات العاملين في المنظمة.

– توجيه الموارد البشرية في المنظمة بما يحقّق الاستخدام الأمثل لها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى.

– يُوفّر معايير يمكن استخدامها في الرقابة على الأفراد وتحديد الأجور أو الحوافز وفقاً لمستويات الأداء، وهذا ما ينعكس على الروح المعنوية لديهم وبالتالي على المنظمة ككل من خلال زيادة الإنتاج.

ويمكن القول أن نُظْم معلومات الموارد البشرية تكتسب أهميتها من الدور الوظيفي الذي يُمكن أن تساعد في إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها.

ثالثاً: أهداف نُظْم معلومات الموارد البشرية

إن تطبيق المنظّمات لنُظْم معلومات الموارد البشرية يحقّق لها مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها بالنقاط الآتية: [10] (زاوي وتومي، 2015، ص 228)

1. إعداد خطط واستراتيجيات المنافسة للمنظمة.
2. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية.

4. يساهم نُظْم معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.
  5. يساهم في تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية المطبقة في المنظمة.
  6. إعداد التقارير المرتبطة بإدارة العنصر البشري في المنظمة.
  7. تقديم الدعم لإدارة الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة كتسجيل ساعات العمل والإجازات والغيابات.
- ويمكن تلخيص أهداف نُظْم معلومات الموارد البشرية في توفير المعلومة بالجودة المطلوبة بما يساعد متخذ القرار في الوصول إلى القرارات المثلى فيما يتعلق بوظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.
- رابعا: متطلبات نجاح نُظْم معلومات الموارد البشرية

حتى يحقق نظام معلومات الموارد البشرية الغاية التي من أجله تمّ وضعه لا بد من توفر عدة متطلبات ومن أهمّ هذه المتطلبات ما يأتي: [3] (بن شويحة، 2016، 185)

1. الشروط الإدارية
  - الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
  - المشاركة من قِبل الإدارات الأخرى في إعداد وتصميم نُظْم معلومات الموارد البشرية.
  - يجب أن تكون مصادر البيانات موحدّة بالإضافة إلى ضرورة تبسيط الإجراءات المرتبطة بتخزينها وتداولها.
  - تحديد احتياجات الإدارة الأخرى.
  - الاهتمام بتأمين قنوات اتصال فعّالة وتثقيف مختلف العاملين حول أهمية هذا النظام بما يخلق مناخا ملائما لتطبيقه.
2. الشروط الفنية والاقتصادية:
  - توفّر الإمكانيات الفنية والإدارية لدى الفريق المكلف بتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.

- إتاحة الوقت الكافي لتصميم النظام.
- توفير البرمجيات الضرورية لعمل النظام.
- التأكد من درجة الأمان العالية التي يضمنها النظام المستخدم.
- مراقبة مدخلات البرنامج من خلال مواقع التحكم المركزية.

#### خامسا: مكونات نُظْم معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من ستة عناصر أساس وهي المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية، الذاكرة، التحكم، ويمكن توضيحها وفق الآتي:

[2] (بلاغماس، 2017، ص 57)

1. المدخلات: وهي البيانات المرتبطة بالموظفين والوظائف وتتمثل بالآتي:

- بيانات الموظفين.
- بيانات الوظائف.
- بيانات إدارية.
- بيانات سوق العمل.

2. العمليات: يقوم النظام بمعالجة البيانات من خلال تحليلها وترتيبها وتنسيقها حسب الاحتياجات، ومن ثم تخزينها تمهيدا للاستخدام المستقبلي عند الضرورة، ويمكن تلخيص هذه العمليات وفق الآتي:

- تسجيل وتخزين البيانات.
- تدقيق وتحديث البيانات.
- تحليل وتفسير النتائج.

3. المخرجات: في هذه المرحلة يتم الحصول على المعلومات، وعادة ما تشتمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على الآتي:

- بيانات ومعلومات عن الموظفين.
- بيانات ومعلومات عن أوضاع العاملين السابقة والحالية.
- بيانات عن العمليات الإدارية (تخطيط، تعيين، تقويم...)

4. التغذية العكسية: وهي عبارة عن معلومات حول كيفية سير العمليات بما يسمح بمتابعة التغيرات في سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية في المنظمة بما يُمكن من معالجة المشكلات التي قد تعيق فاعلية استخدام هذا النظام.
5. التحكم: أي التحكم بسير الخطوات كما هو محدد لها بما يكفل التنبه عند حدوث أي عطل أو خطأ في مجريات البرنامج أو في البيانات المدخلة.
6. الذاكرة: وفيه تخزين مدخلات ومخرجات النظام.

#### سادسا: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

يُعرّف المسار الوظيفي بأنه "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية" [9] (ديسلر، 2012، ص 354) كما يعرف بأنه: "التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن" [6] (بوزورين، 2018، ص 55) من التعاريف الأخرى: "مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، أو أنه تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منه". [7] (بن عابد، عيساني، 2018، ص 242) أما تخطيط المسار الوظيفي فيُعرّف بأنه: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساس هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل". [17] (الفضيل، يحيوي، 2016، ص 119)

ويعرف أيضا: "هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عاموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي". [20] (مناصرية وآخرون، 2020، ص 69) ويمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي هي حالة تكاملية بين أهداف المنظمة من جهة، ومصالح الموارد البشرية من جهة أخرى، بحيث تلتقي وتتقاطع هذه الأهداف في نقطة تمثل خطة المسار الوظيفي للمورد البشري.

### سابعاً: الانعكاسات الإيجابية لتخطيط المسارات الوظيفية

يمكن تحديد أهم الانعكاسات الإيجابية التي يحققها تخطيط المسارات الوظيفية بالنقاط الآتية: [14] (عقيلي، 2005، 547)

- إن تخطيط المسار الوظيفي وما يوفره من فرص ترقية وتقدم وظيفي للعاملين يُعدّ وسيلة محفّزة للموارد البشرية بهدف تحقيق طموحاتهم، حيث سيسعى هؤلاء العاملون للعمل بجد بهدف الحصول على ترقية للتقدم نحو الأعلى في المسارات الوظيفية التي تتيحها المنظمة لهم، كما تشجع هذه المسارات الوظيفية الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير معارفهم بشكل مستمر بهدف الوصول إلى وظائف أعلى كون كل وظيفة على المسار الوظيفي للعامل يشترط لشغلها متطلبات معيّنة من المهارات والمعارف، وبالتالي من لا يطور نفسه ويسعى لتعلم واكتساب مهارات جديدة ستصبح مهاراته ومعارفه متقدمة مع الزمن وبالتالي لن تكون لديه فرصة لشغل مراكز وظيفية أعلى في المستقبل.
- إن تخطيط المسارات الوظيفية يحقق رؤية واضحة للمستقبل الوظيفي والعمل في المنظمة، وهذا ما يعد أداة استقطاب لجذب الموارد البشرية المؤهلة والتي ترغب قبّل التقدم لأي وظيفة معرفة فرص التقدم المستقبلي التي تتيحها لهم هذه الوظيفة.
- يُعدّ تخطيط المسارات الوظيفية وما توفره من اكتساب مهارات جديدة وأداء أعمال متنوعة في المنظمة أداة تساهم في تحقيق درجات رضا عالية لدى العاملين ويعزز من ولائهم وشعورهم بالانتماء للمنظمة بما ينعكس إيجاباً على تخفيض معدل دوران العمل وتسرب الكفاءات من المنظمة، كون هذه المنظمة تحقق لهم طموحاتهم الوظيفية.
- إنّ المسارات الوظيفية تمثل الأساس الذي يرسم وفقاً له استراتيجية التدريب والتنمية في المنظمة، حيث تشكل متطلبات شغل وظيفة ما حاجات تدريبية مستقبلية يجب على المنظمة تغطيتها من خلال استراتيجية التدريب.

– إنَّ العمل الجاد الذي يبذله الموظفون بهدف تحقيق طموحاتهم الوظيفية على المسارات الوظيفية التي تتيحها المنظمة لهم، وكذلك الاستراتيجيات التدريبية التي تعدها المنظمة والتي تمكنهم من شغل هذه الوظائف، وما ينتج عن ذلك من رفع معنوياتهم ودرجة رضا عالية، سوف يؤدي على المدى الطويل إلى ارتفاع في إنتاجية المنظمة وزيادة في فاعليتها.

ويمكن تلخيص انعكاسات تخطيط المسار الوظيفي بأنها تتمثل في تحقيق المنظمة لمصالحها في الحفاظ على موردها البشري من جهة، وإشباع حاجات ورغبات الموارد البشرية في التطور والنمو والاستقرار الوظيفي من جهة الأفراد.

#### ثامنا: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

- تُوجد استخدامات متعددة لتخطيط المسار الوظيفي في مجالات متنوعة، يمكن ذكر أهم هذه الاستخدامات بالنقاط الآتية: [5] (بو حديد ويحياوي، 2014 ص 256)
- **إعداد القيادات الإدارية:** إن تخطيط المسار الوظيفي يساهم في اكتشاف القيادات الإدارية المستقبلية بهدف تدريبها وتنمية قدراتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتولي مسؤولياتها عند الحاجة إليها بما يضمن استمرارية واستقرار عمل المنظمة.
  - **الترقية والنقل:** عند توفر خطة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين تصبح قرارات الترقية والنقل افقياً أو رأسياً مبنية على أسس واحتياجات واضحة وبطرق علمية محددة مسبقاً وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية في العمل.
  - **الإحلال الوظيفي:** إن النجاح في تنفيذ برنامج الإحلال الوظيفي في المنظمة يتطلب وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للعاملين الذين يثبتون مهارات وقدرات عالية، ومن دون وجود هذه الخطة يصبح برنامج الإحلال الوظيفي عملاً عشوائياً يؤثر سلباً على استقرار المنظمة.
  - **وظيفة التدريب:** إنَّ خطة المسار الوظيفي توضِّح التدرُّج الوظيفي للأعمال وبالتالي احتياجات العامل خلال كل مرحلة على مساره الوظيفي لطبيعة البرامج

التدريبية التي تزيد من مهاراته وتمكّنه بشكل أكبر من القيام بالأعمال الجديدة التي سوف تُوكل إليه.

- **تقدير التكاليف:** إن وجود خطة للمسار الوظيفي يمكّن المنظمة من تقدير مجموعة من التكاليف التي سوف يتوجّب على المنظمة دفعها مستقبلا على سبيل المثال تكاليف التدريب والحوافز والمكافآت والأجور.
- **مواجهة التغيرات والتكيف معها:** تتعرض المنظمة للكثير من المتغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتشريعات الحكومية وغيرها، هذه التغيرات تلزم المنظمة على إحداث تعديلات في الوظائف ومتطلبات الأداء، وهذا ما يُمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسارات الوظيفية والتي تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة هذه التغيرات.
- **رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات الموظفين:** من خلال العمل في وظائف تحقّق طموحاتهم وهذا ما يساهم في زيادة رضاهم، والمنظمة التي تقوم بتخطيط المسار الوظيفي تُمكن العاملين من معرفة الوظائف التي يمكن أن يشغلوها خلال وجودهم في المنظمة.

#### تاسعا: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

تُعدّ مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد نفسه والمنظمة التي يعمل بها، والتخطيط الناجح يتطلب تضافرا لجهود كلا الطرفين، ويُمكن توضيح دور كل منهما وفق الآتي:

1. مسؤولية الفرد: ويُمكن ذكر أهمّها بالنقاط الآتية: [19] (كفافي، 2017،

ص 345)

- تحديد طموحاته وغاياته المستقبلية.
- تحديد قدراته واهتماماته الشخصية.
- تقييمه للفرص المتاحة مستقبلا لدى المنظمة أو خارجها.
- ملاحظة أيّة تغيّرات في الاهتمامات والغايات لديه حسب تتابع مراحل حياته في المنظمة.

2. مسؤولية المنظمة: ويُمكن ذكر أهمها بالنقاط الآتية: [12] (زبار، 2017، ص 104)

- توفير وظائف ذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- توفير برامج تدريب وتأهيل بهدف إعداد الموارد البشرية في المنظمة لشغل وظائف أعلى في السلم الوظيفي.
- التقويم الدوري والمستمر لمستويات أداء الموارد البشرية بهدف التعرف على مدى إمكانية تطويرها من أجل تحمّل مسؤوليات أكبر مستقبلاً.
- الدعم والتأييد المستمرين للموارد البشرية بما يحقّق التغيير المطلوب في النمط السلوكي لها والذي يؤهلها للتقدم في المنظمة.
- تشجيع الموارد البشرية بما يحقّق الدافع لديها لتحقيق التنمية الذاتية والتخطيط لتطوير مستقبلها الوظيفي.

ومنه يُمكن التأكيد على أنّ تخطيط المسار الوظيفي عملية لا يُمكن أن تتمّ من جهة واحدة، سواء من جهة المنظمة على حدة أو من جهة الأفراد وحدهم، بل هي عملية مشتركة ومتكاملة بين جميع الأطراف للوصول على خطة مشتركة للمسار الوظيفي.

#### المناقشة والنتائج

#### أولاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير، كما تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة، والتي تمّ من خلالها تحديد متغيرات وأبعاد الدراسة، وصياغة الفرضيات. كما تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الاحصائي من أجل تحليل البيانات التي تمّ جمعها من خلال استبانة موزعة على عيّنة الدراسة، واختبار هذه البيانات باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة ومن بينها اختبار ستيودينت لعينة واحدة، واختبار بيرسون، بالإضافة إلى مجموعة من مقاييس التشكّات والنزعة المركزية، وقد اعتمد الباحثان في ذلك على برنامج الحزمة الاحصائية SPSS بالإصدار رقم /25/.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية بمختلف المستويات الإدارية.
- **عينة الدراسة:** قام الباحثان بأخذ عينة ميسرة من العاملين شملت 50 مفردة، تمّ استرجاع 46 استبانة، كان منها 40 استبانة قابلة للتحليل، حيث تمّ الاعتماد على العينة الميسرة نتيجة صعوبة حصر العاملين في الإدارة المركزية نتيجة إمكانية تنقلهم بين الإدارات المختلفة بالإضافة إلى شمولية المتغير المستقل وتقرُّب قياسه لدى كافة العاملين، وكذلك المتغير التابع ولا سيما بعد مسؤولية الإدارة الذي تتشابه وتتماثل فيه من حيث التطبيق على كافة العاملين.

**ثالثاً: أداة الدراسة:** اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث قُسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين: الأول يتناول المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث، والقسم الثاني يتناول أبعاد ومتغيرات الدراسة على الشكل الآتي:

- المتغير المستقل: نُظْم معلومات الموارد البشرية، وتمّ التعامل معه على أساس محور واحد، وتناول هذا المحور 9 عبارات
- المتغير التابع: تخطيط المسار الوظيفي، وقد تمّ تناوله على أساس بُعدين هما:
  - تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد: تمّ قياسه باستخدام 7 عبارات
  - تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة: تمّ قياسه باستخدام 7 عبارات

واعتمد الباحثان على مقياس لايكرت الخماسي، حيث اعتمد الباحثان على التدريجات وفق الشكل الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

رابعاً: ثبات المقياس:

اعتمد الباحثان على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس وكانت النتائج وفق الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1) قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
نُظْم معلومات الموارد البشرية	9	0.855
تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	7	0.874
تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	7	0.899
الاستبانة	23	0.927

من الجدول (1) كانت قيمة ألفا كرونباخ التي تخص كل محور من محاور الاستبانة، بالإضافة إلى قيمة ألفا كرونباخ لكامل عبارات الاستبانة أكبر من 0.7 مما يدل على ثبات المقياس وعدم الحاجة إلى حذف أي عبارة من عبارات المقياس.

#### خامساً: الإحصائيات الوصفية:

#### 1. الإحصائيات الوصفية لمتغير نُظْم معلومات الموارد البشرية:

الجدول رقم (2) الإحصائيات الوصفية لمتغير نُظْم معلومات الموارد البشرية

Std. De	Mean	N	العبارة
0.92819	3.4000	40	يُحظَى نُظْم الموارد البشرية في المنظمة بالدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا
0.92508	3.3750	40	تتم المشاركة من قِبل الإدارات الأخرى في إعداد وتصميم نُظْم معلومات الموارد البشرية.
0.80024	3.2250	40	يعتمد نُظْم معلومات الموارد البشرية في المنظمة على مصادر بيانات موحدة.
1.08338	3.4250	40	هناك اهتمام من قِبل المنظمة بتتقيف العاملين حول أهمية نُظْم معلومات الموارد البشرية
0.79097	3.2000	40	يوفر نُظْم معلومات الموارد البشرية المطبق في المنظمة المعلومات الضرورية لمتّخذي القرار.
1.05125	3.3500	40	تتوفر في المنظمة البرمجيات الضرورية لعمل نُظْم معلومات الموارد البشرية.

دور نُظْم معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي

1.02250	3.3250	40	يمتاز نُظْم معلومات الموارد البشرية المطبق في المنظمة بسهولة الاستخدام من قبل العاملين.	7
0.9323	3.050	40	يمتاز نُظْم معلومات الموارد البشرية المطبق في المنظمة بدرجة أمان عالية.	8
1.05612	3.2500	40	يوفر نُظْم معلومات الموارد البشرية المطبق في المنظمة إمكانية تحديث بياناته بشكل دائم	9
3.2889			متوسط نُظْم معلومات الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ *spss* بالإصدار رقم /25/ من الجدول (2) كانت قيم متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات محور نُظْم معلومات الموارد البشرية جميعها أكبر من متوسط الحياد /3/، وبالتالي كان متوسط إجابات العينة عن المحور يساوي 3.2889 وهو أكبر من متوسط الحياد /3/.

## 2. الإحصائيات الوصفية لتخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد

الجدول رقم (3) الإحصائيات الوصفية لبعء تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد

Std. De	Mean	N	العبارة	
1.00766	3.4000	40	أقوم بالتقييم الذاتي لمستويات القدرات والمهارات التي أمتلكها	1
0.79703	3.6750	40	أحدد الأهداف الوظيفية التي أسعى لتحقيقها.	2
0.75064	3.2750	40	أحدد الفرص الوظيفية التي تنتجها المنظمة.	3
0.95943	3.4500	40	أحدد المهارات المطلوبة لشغل الوظائف التي أرغب بها في المنظمة.	4
0.81019	3.9000	40	أسعى بشكل دائم للحصول على مؤهلات أعلى.	5
0.71208	3.8250	40	أسعى بشكل دائم لاجتياز برامج تدريبية متعددة	6
0.92819	3.4000	40	أقيم بشكل دائم خطط المسار الوظيفي الخاصة بي.	7
3.5607			متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ *spss* بالإصدار رقم /25/ من الجدول (3) كان متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات محور تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد جميعها أكبر من متوسط الحياد وكانت قيمة متوسط الإجابات عن المحور المذكور تساوي 3.5607، وهو أكبر من متوسط الحياد /3/.

### 3. الإحصائيات الوصفية لُبعد تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

الجدول رقم (4) الإحصائيات الوصفية لُبعد تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

Std. De	Mean	N	العبارة	
0.93883	2.8750	40	توفّر المنظمة معلومات كافية حول المسار الوظيفي لكل وظيفة في المنظمة.	1
1.00639	2.7500	40	يوجد لدى المنظمة نظام واضح لتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين لديها.	2
1.05125	2.8500	40	توفّر المنظمة لعاملها فرصا عادلة للترقية والتقدم الوظيفي	3
0.88289	3.2000	40	تطبق المنظمة برامج تدريبية تساهم في تنمية المسارات الوظيفية للعاملين.	4
0.90263	2.8250	40	يوجد ارتباط في المنظمة بين نتائج تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.	5
0.80024	2.9750	40	تسعى المنظمة لإحداث التغيير المطلوب في سلوكيات العاملين بما يؤهلهم للتقدم الوظيفي.	6
0.94428	2.9250	40	تشجع المنظمة مواردها البشرية على التطوير الذاتي لأنفسهم.	7
2.9143			متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ **spss** بالإصدار رقم /25/ من الجدول (4) كان متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات محور تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة جميعها أقل من /3/، باستثناء العبارة /4/، حيث كانت قيم متوسط الإجابة /3.2/، وبالتالي كان متوسط إجابات أفراد العينة على المحور تساوي 2.9143، وهو أصغر من متوسط الحياد /3/.

سادسا: اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن مستوى نظم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية والمستوى المطلوب.

الجدول (5) احصائيات الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط نُظْم معلومات الموارد البشرية	40	3.2889	0.65362	0.10335

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ **spss** بالإصدار رقم /25/

الجدول (6) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط نُظْم معلومات الموارد البشرية	2.79 5	39	0.008	0.28889	0.0798	0.4979

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ **spss** بالإصدار رقم /25/

من الجدول (6) كانت قيمة sig تساوي 0.008 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن محور نُظْم معلومات الموارد البشرية ومتوسط الحياد (3)، وبالتالي إمكانية الاخذ بالمتوسط 3 كأساس للمقارنة.

ومن الجدول (5) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن محور نُظْم معلومات الموارد البشرية تساوي 3.2889 وهي أكبر من متوسط الحياد /3/، وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى الموافقة على توفر نُظْم معلومات موارد بشرية في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارية المركزية.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن مستوى تخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية والمستوى المطلوب، ويتفرع عنها:

1. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد والمستوى المطلوب

الجدول (7) احصائيات الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	40	3.5607	0.64814	0.10248

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

الجدول (8) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	5.471	39	0.000	0.56071	0.3534	0.7680

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /25/

من الجدول (8) كانت قيمة sig تساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد ومتوسط المقياس، وبالتالي إمكانية الأخذ بمتوسط الحياد كأساس للمقارنة.

ومن الجدول (7) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن محور تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد تساوي 3.5607 وهي أكبر من متوسط الحياد /3/، وبالتالي يمكن القول إن العينة تميل إلى الموافقة على توفّر دور كافٍ للأفراد العاملين في تخطيط المسار الوظيفي وذلك في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارة المركزية.

2. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن تخطيط المسار الوظيفي

على مستوى المنظمة والمستوى المطلوب

الجدول (9) احصائيات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	40	2.9143	0.73828	0.11673

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /25/

الجدول (10) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	-0.734-	39	0.467	-0.08571-	-0.3218-	0.1504

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /25/

من الجدول (10) كانت قيمة sig تساوي 0.467 مما يعني قبول فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن محور تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة والمستوى المطلوب.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين نُظْم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية، ويتفرع عنها:

1. لا توجد علاقة معنوية بين نُظْم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار

الوظيفي على مستوى الفرد في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارية المركزية.

الجدول (11) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة

Correlations		
	متوسط نُظْم معلومات الموارد البشرية	متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد
متوسط نُظْم معلومات	Pearson Correlation	1
		.509**

الموارد البشرية	Sig. (2-tailed)		.001
	N	40	40
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	Pearson Correlation	.509**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	40	40

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ *spss* بالإصدار رقم /25/ من الجدول (11) كانت قيمة sig تساوي 0.001 وهي أصغر من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد، وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.509 بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين المتغيرين.

2. لا توجد علاقة معنوية بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار

الوظيفي على مستوى المنظمة في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارة المركزية.

الجدول (12) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة

Correlations			
		متوسط نُظم معلومات الموارد البشرية	متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة
متوسط نُظم معلومات الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	Pearson Correlation	.662**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ *spss* بالإصدار رقم /25/ من الجدول (12) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة، وكانت قيمة

معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.662 بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين المتغيرين.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

1. تتوفر لدى وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية نظم معلومات الموارد البشرية المطلوبة.
2. تقوم الموارد البشرية العاملة في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية بتخطيط المسار الوظيفي الخاص بها.
3. تؤدي وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية دوراً فعالاً في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.
4. هناك دور فعال لنُظم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارية المركزية في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد.
5. هناك دور فعال لنُظم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارية المركزية في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة.

#### ثانياً: التوصيات

1. يوصي الباحثان إدارة المنظمة بالسعي للمحافظة على المستويات الجيدة من نُظم معلومات الموارد البشرية المتوفرة لديها.
2. من المفيد للمنظمة أن تعمل على توفير نظام واضح لتخطيط المسارات الوظيفية ومعلومات كافية للعاملين حول المسارات الوظيفية الخاصة بكل وظيفة في المنظمة.
3. يوصي الباحثان المنظمة أن تعمل على توفير فرص الترقية في وظائفها بشكل متكافئ وعادل لجميع العاملين.
4. من الحيد لإدارة المنظمة أن تقوم بالربط بين نتائج تقييم الأداء الفردي الذي تجريه للعاملين لديها وتطوير المسار الوظيفي لهم.

5. من المفيد لإدارة المنظمة أن تسعى لإحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات العاملين وتشجيعهم على التطوير الذاتي لأنفسهم بما يؤهلهم للتقدم الوظيفي.
6. بوصي الباحثان إدارة المنظمة بأن تستفيد بشكل أكبر من نظم معلومات الموارد البشرية المتوفرة لديها في تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين لديها.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. باسيمان، عبد الملك، شنيني، حسين، محجر، ياسين. 2019، تقييم مستوى رصد معلومات رأس المال البشرية باستخدام نُظْم معلومات الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض فنادق ولاية ورقلة الجزائر. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد (11)، العدد (1)، ص 27-42.
2. بلاغماس، بركة. 2017، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. المجلد (3)، العدد (9)، الجزء الأول، ص 48-65.
3. بن شويحة، بشير. 2016، واقع تطبيق نُظْم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية. المجلد (2)، العدد (1)، ص 183-192.
4. بن عابد، فاطمة. عيساني، نور الدين. 2018، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط، المجلد (12)، عدد (2)، ص 241-251.
5. بو حديد، ليلي. يحياوي، الهام. 2014، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة. مجلة الحقيقة، المجلد (13)، العدد (4)، ص 251-288.
6. بوزورين، فيروز. 2018، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد (13)، العدد (4)، ص 53-77.
7. تواتي، إدريس. 2013، نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة. المجلد (17)، العدد (1) ص 61-92.
8. جبيرات، سناء. 2012، نحو تحقيق القيمة الاستراتيجية لنُظْم معلومات الموارد البشرية. أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (6)، العدد (2)، ص 267-292.

9. ديسلر، جاري. 2012، إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الخامسة، ص 614.
10. زاوي، صورية. تومي، ميلود. 2015، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية. أبحاث اقتصادية وإدارية. المجلد (9)، العدد (1)، ص 225-241.
11. زاوي، صورية، موسى، سهام، خالدي، فراح. 2020، استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. مجلة التكامل الاقتصادي. المجلد (8)، العدد (4)، ص 181-195.
12. زيار، نانو. 2017، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي. مجلة وحدة البحث والتنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (12)، العدد (2)، ص 96-125.
13. الطائي، يوسف حجيم. العبادي، هاشم فوزي. 2015، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 416.
14. عقيلي، عمر وصفي. 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، طبعة أولى، ص 624.
15. علي ديب، كنده، 2015، دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (37)، العدد (3)، ص 105-123
16. غدير، باسم غدير، عيسى، جميل. 2017، تقييم فعالية نُظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في جامعة تشرين: دراسة ميدانية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (39)، العدد (6)، ص 224-241.

17. الفضيل، رتيمي. يحيى، رابح. 2016، تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد والمنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. المجلد (2)، العدد (7)، ص 118-126.
18. كسرى، مسعود. ايصولاح، زهية. 2013، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد (17)، العدد (6)، ص 189-202.
19. كفاي، ايمان مصطفى. 2017، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر - دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، المجلد (12)، العدد (12)، ص 321-381.
20. مناصرية، رشيدة. رجم، خالد، أسعيد، حدة. 2020، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي: دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد (12)، العدد (5)، ص 67-88.
21. هزايمة، أديب محمد حسن. 2013، أثر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في القطاع البنكي. مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 26، عدد (95)، ص 163-179.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

22. MAHASNEH M., SULTAN M., 2016- Impact of Human Resources Information Systems on the Efficiency of Employees Performance at Health Organizations in Jeddah Region. International Journal of Current Research in Multidisciplinary, Vol. (1) Issue (2), June, PP 39-51.
23. MENANT L., GILIBERT D. SAUVEZON C., 2021- The Application of Acceptance Models to Human Resource Information Systems: A Literature Review. Human-Media Interaction, a section of the journal Frontiers in Psychology, Vol. (12), May, PP 1-14.