



جامعة دمشق

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع

بحث أعد استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في علم الاجتماع بعنوان:

## المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الخاصة في سورية

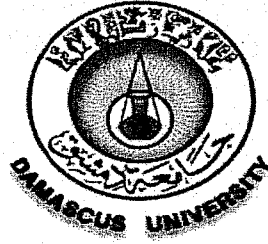
إشراف الأستاذ الدكتور:

بلال عرابي

إعداد الطالب:

سامي ناصر الرجبي

2015



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

دققت هذه الرسالة

عنوان الرسالة: المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الخاصة في سورية

وأجيزت يوم الإثنين الواقع في ١٦ / ١١ / ٢٠١٥ من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسمائهم:

الاسم	المرتبة العلمية	الصفة عضواً أو مشرفاً	التوقيع
بلال عرابي	أستاذ	مشرفاً	
محمد أكرم القش	أستاذ مساعد	عضواً	
إسعاف حمد	أستاذ مساعد	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الماجستير في علم الاجتماع.

## الإهداء

إلى السائرين على درب العلم للتخلص من الجهل....

إلى السائرين على درب التنمية للتخلص من التخلف....

إلى المؤمنين بقدرة الإنسان....

إلى الإنسانية....

## الشكر والتقدير

وبعد إنجاز هذا العمل البحثي، وفي هذا المقام يشرفني أن أتقدم بوافر شكري وتقديري إلى المرّبي الفاضل الأستاذ الدكتور بلال عرابي الذي تكرم بالإشراف على البحث، ولما أحاطني به من فيض علمه، وعمق خبرته، وسعة صدره، ولما قدّمه لي من عونٍ وإرشادٍ أبوي، فكان له الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث. لك مني كلّ المحبة والتقدير.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور محمد أكرم القش، والأستاذة الدكتورة إسعاف حمد لقبولهما المشاركة في الحكم على هذا البحث، وتقدير ملاحظتهما القيمة لإغناء البحث.

وأتقدّم بجزيل الشكر إلى جميع الأساتذة في قسم علم الاجتماع لما قدّموه لي من معرفةٍ خلال سنوات الدراسة الجامعية وخلال مرحلة الدراسات العليا. وأخصّ بالشكر رئيسة القسم الأستاذة الدكتورة أمل ذكّك لتعاونها الدائم ولسعيها لإنجاح مهمات قسم علم الاجتماع العلمية والثقافية.

وبخالص الشكر أتقدّم لكلّ من ساعدني ووقف بجاني في جميع مراحل إعداد البحث، وكذلك الجامعات السورية الخاصة - عيّنة البحث.



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
XVI	ملخص البحث
XVIII	مقدمة
1	الباب الأول: الإطار النظري للبحث
2	الفصل الأول: منهجية البحث
3	أولاً- مشكلة البحث وتساؤلاته
4	ثانياً- أهمية البحث ومسوغاته
5	ثالثاً- أهداف البحث
6	رابعاً- الدراسات السابقة
15	خامساً- مفاهيم ومصطلحات البحث
17	سادساً- منهجية البحث
19	الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

رقم الصفحة	الموضوع
20	مقدمة
21	أولاً- المداخل النظرية لتنمية الموارد البشرية
29	ثانياً- ماهية تنمية الموارد البشرية
29	أ. تعريف تنمية الموارد البشرية
33	ب. عناصر تنمية الموارد البشرية
45	ثالثاً- أهمية تنمية الموارد البشرية
46	رابعاً- أهداف تنمية الموارد البشرية
48	خامساً- أساليب تنمية الموارد البشرية
50	سادساً- محددات تنمية الموارد البشرية
53	الفصل الثالث: المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة
54	مقدمة
55	أولاً- العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية في المؤسسة
56	أ- تعريف العلاقات الاجتماعية
58	ب- أسس العلاقات الاجتماعية
59	ت- سمات تكوين العلاقات الاجتماعية

رقم الصفحة	الموضوع
60	ث- أشكال العلاقات الاجتماعية
62	ج- العلاقات الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية
65	ثانياً- الإحصائي الاجتماعي في المؤسسة
68	أ- تعريف الإحصائي الاجتماعي
70	ب- أدوار ومهام الإحصائي الاجتماعي في المؤسسة
71	ت- المعارف التي يمتلكها الإحصائي الاجتماعي في المؤسسة
71	ث- الإحصائي الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية
74	ثالثاً- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
76	أ- تعريف المسؤولية الاجتماعية
78	ب- أهمية المسؤولية الاجتماعية
79	ت- أبعاد المسؤولية الاجتماعية
81	ث- ممارسة المسؤولية الاجتماعية
83	ج- المسؤولية الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية
85	رابعاً- الجامعات الخاصة السورية
89	الباب الثاني: البحث الميداني

رقم الصفحة	الموضوع
90	الفصل الأول: الإجراءات المنهجية المتعلقة بجمع وتحليل معطيات البحث
91	أولاً- متغيرات البحث
91	ثانياً- فرضيات البحث
93	ثالثاً- مجالات البحث
93	رابعاً- مجتمع البحث والعينة
95	خامساً- تصميم الاستبيان
97	سادساً- اختبار صدق وثبات المقياس
100	سابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث الميداني
103	الفصل الثاني: النتائج العامة للبحث
104	أولاً- الخصائص العامة لأفراد العينة
105	ثانياً- تحليل متغيرات البحث (تنمية الموارد البشرية، المحددات الاجتماعية، الحاجات الاجتماعية)
105	أ. تنمية الموارد البشرية
121	ب. المحددات الاجتماعية
134	ت. الحاجات الاجتماعية للموارد البشرية

رقم الصفحة	الموضوع
135	ثالثاً- تحليل أسئلة وعبارات البحث ومناقشتها
136	أ. تحليل عبارات تنمية الموارد البشرية ومناقشتها
139	ب. تحليل عبارات العلاقات الاجتماعية ومناقشتها
141	ت. تحليل عبارات المسؤولية الاجتماعية ومناقشتها
143	رابعاً- آراء الموارد البشرية نحو التنمية، والعلاقات الاجتماعية، ورضاهم عن المسؤولية الاجتماعية
143	أ. آراء الموارد البشرية نحو التنمية
144	ب. العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية
145	ت. الرضا عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
147	الفصل الثالث: العلاقات بين متغيرات البحث
148	أولاً- الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة
157	ثانياً- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمحددات الاجتماعية
162	ثالثاً- دور المحددات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية
170	ملخص نتائج البحث
180	مقترحات البحث

رقم الصفحة	الموضوع
182	قائمة المراجع
194	الملاحق
	الملخص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	الفرق بين التنمية والتدريب في مجال الموارد البشرية	1
44	الفرق بين التعليم والتعلم في مجال الموارد البشرية	2
87	الاتفاق على تنمية الموارد البشرية / "الوحدة ألف ليرة سورية"	3
99	اختبار الثبات بالنسبة لعبارة تنمية الموارد البشرية	4
99	اختبار الثبات بالنسبة لعبارة العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية	5
100	اختبار الثبات بالنسبة لعبارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	6
106	توزع أفراد عينة البحث حسب التدريب السابق للعمل الحالي في المؤسسة	7
107	توزع أفراد عينة البحث حسب الاستفادة من التدريب السابق	8
108	توزع أفراد عينة البحث حسب الالتحاق بدورة تدريب في المؤسسة	9
114	توزع أفراد عينة البحث حسب التدريب الذي يتضمن المهارات الاجتماعية	10
119	توزع أفراد عينة البحث حسب التدريب على الحساب الخاص للمورد	11
123	توزع أفراد عينة البحث حسب تفضيل المورد للعمل الجماعي	12
127	توزع أفراد عينة البحث حسب سهولة اكتساب الصداقة	13
128	توزع أفراد عينة البحث حسب كثرة العلاقات الاجتماعية	14

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
129	توزع أفراد عينة البحث حسب البقاء كعضو في المؤسسة	15
130	توزع أفراد عينة البحث حسب وجود أخصائي اجتماعي في المؤسسة	16
131	توزع أفراد عينة البحث حسب الخدمات الترفيهية للموارد	17
131	توزع أفراد عينة البحث حسب نشاطات ثقافية للموارد	18
132	توزع أفراد عينة البحث حسب تكريم الموارد المتميزة	19
133	توزع أفراد عينة البحث حسب توفر خدمة المواصلات	20
136	مجالات الحكم على شدة درجة الموافقة على عبارات المقياس	21
138	مستويات الرأي نحو تنمية الموارد البشرية	22
140	مستويات الرأي حول العلاقات الاجتماعية	23
142	مستويات الرضا عن المسؤولية الاجتماعية	24
144	الرأي نحو تنمية الموارد البشرية	25
145	العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية	26
145	الرضا عن المسؤولية الاجتماعية	27
148	الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للجنس	28
149	الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للعمر	29



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
150	الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للحالة الاجتماعية	30
151	الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً لمكان الإقامة	31
152	الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للمستوى التعليمي	32
153	الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للدخل	33
154	الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للخبرة الوظيفية	34
155	الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للمسمى الوظيفي	35
156	الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً لإجادة لغة أجنبية	36
157	الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً لإجادة استخدام الحاسوب	37
159	العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية	38
160	العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية	39
161	العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمحددات الاجتماعية	40
163	معامل الارتباط والتحديد وقيمة (f) لدلالة دور العلاقات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية	41
163	دور العلاقات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية	42
165	معامل الارتباط والتحديد وقيمة (f) لدلالة دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية	43
166	دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية	44
167	معامل الارتباط والتحديد وقيمة (f) لدلالة دور المحددات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية	45
168	دور المحددات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية	46

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
212	معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لمحور تنمية الموارد البشرية	47
213	معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لمحور العلاقات الاجتماعية	48
215	معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لمحور المسؤولية الاجتماعية	49
216	الخصائص العامة لأفراد عينة البحث	50
218	الوسط الحسابي والوزن المثوي لكل عبارة إجابات أفراد العينة عن عبارات تنمية الموارد البشرية	51
220	الوسط الحسابي والوزن المثوي لكل عبارة إجابات أفراد العينة عن عبارات العلاقات الاجتماعية	52
221	الوسط الحسابي والوزن المثوي لكل عبارة إجابات أفراد العينة عن عبارات المسؤولية الاجتماعية	53

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	الاسس النظرية لتنمية الموارد البشرية	22
2	مراحل مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية	28
3	العناصر المكونة لتنمية الموارد البشرية	34
4	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب سبب الدورة التدريبية	109
5	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب كيفية الاختيار والترشيح للالتحاق بالتدريب	111
6	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب الاستفادة من التدريب الحالي	112
7	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب غاية المؤسسة من تدريب مواردها	113
8	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب استمرارية البرامج التدريبية	114
9	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب نوع المهارات الاجتماعية	116
10	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب مواكبة المؤسسة للتطورات الحديثة	117
11	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب موعد تطبيق معلومات التدريب	118
12	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب العلاقة مع الزملاء بعد التدريب	119
13	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب مكان التدريب	120
14	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب العلاقات مع الرئيس المباشر	121

122	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب تفضيل المؤسسة لطريقة العمل	15
124	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب سبب تفضيل العمل الجماعي	16
125	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب التعامل مع غياب زميل العمل	17
126	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب فوائد العمل الجماعي	18
127	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب صفات زملاء العمل	19
134	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب شكل خدمة المواصلات المتوفرة	20
135	التوزع النسبي لأفراد عينة البحث حسب الحاجات الاجتماعية للمورد من المؤسسة	21
138	التوزع النسبي لمستويات الرأي نحو تنمية الموارد البشرية	22
141	التوزع النسبي لمستويات الرأي حول العلاقات الاجتماعية	23
143	التوزع النسبي لمستويات الرضا عن المسؤولية الاجتماعية	24
157	لوحة الانتشار بين تنمية الموارد البشرية والمحددات الاجتماعية	25

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
195	استبانة البحث	1
212	جداول معاملات الارتباط لمخاور البحث	2
216	جدول الخصائص العامة لأفراد عينة البحث	3
218	جداول إجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبانة	4
223	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	5
224	جدول مورغان وكوكران لتحديد حجم العينات	6
225	لمحة عن الجامعات السورية الخاصة	7

## ملخص البحث

تُعَدُّ تنمية الموارد البشرية عمليَّةً هادفةً وموجَّهةً تحافظ على استقرار المؤسسة عبر إعادة تشكيل الموارد البشرية من خلال التكيُّف والتكامل، وتُقَدِّم المؤسسة على هذه العملية بغية زيادة القدرات والمهارات لدى الكوادر البشرية، وتعزيز ما هو إيجابيُّ، ومعالجة ما هو سلبيُّ، من خلال إمدادهم بالمعارف اللازمة، متوخَّيةً من وراء ذلك إعداد العنصر البشريِّ إعداداً صحيحاً، بما يتَّفَق مع متطلبات التغيُّرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتطوُّرات السريعة في المجتمع. ولكن نجاح هذه التنمية أو فشلها مرهون بمجموعة من المحددات من أهمها المحددات الاجتماعية. وهذا ما تم التركيز عليها في البحث الحالي؛ إذ هدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه المحددات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سورية، من خلال تعرفه إلى العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وبعض الخصائص الديمغرافية للموارد البشرية، وإلى دور العلاقات الاجتماعية في تنميتهم، وإلى مستوى رضا العاملين عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من هذه أهداف؛ إذ طبق البحث على عينة من القوى العاملة - في الجامعات السورية الخاصة - بلغ حجمها (٢٥٧) مبحوثاً ممن يقومون بأعمال إدارية في هذه الجامعات، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- لا توجد أي فروق في تنمية الموارد البشرية تُعزى إلى أي من متغيرات (الجنس، العمر، مكان الإقامة، المستوى التعليمي، الدخل، إجادة استخدام الحاسوب)، في حين يلاحظ ان هناك فروقاً معنوية وجوهرية في تنمية الموارد البشرية تُعزى إلى متغيرات (الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي، إجادة لغة أجنبية).

- لا توجد أي علاقة بين تنمية الموارد البشرية وبين أي من متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، إجادة استخدام الحاسوب)، في حين يلاحظ ان هناك علاقة معنوية بين تنمية الموارد البشرية وبين كل من متغيرات (مكان الإقامة، المستوى التعليمي، الدخل، سنوات الخبرة الوظيفية، إجادة لغة أجنبية).

- أظهر البحث ان مستوى الرأي نحو تنمية الموارد البشرية كان مرتفعاً لدى غالبية العاملين؛ إذ بلغت نسبتهم (64.6%)، وكذلك مستوى الرأي نحو العلاقات الاجتماعية الإيجابية كان مرتفعاً؛ إذ بلغت نسبتهم (79.4%)، وبينما الذين كان مستوى رضاهم مرتفعاً عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة شكلوا (33.1%) من أفراد عينة البحث.

- أظهر البحث أنه توجد علاقة ارتباط طردي متوسط ذات دلالة إحصائية بين المحددات الاجتماعية بأبعادها (العلاقات الاجتماعية، والمسؤولية الاجتماعية) وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الخاصة بلغت (0.579).

- بين البحث ان المحددات الاجتماعية بأبعادها (العلاقات الاجتماعية، والمسؤولية الاجتماعية) تلعب دوراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الخاصة. وانتهى البحث إلى عدة مقترحات تساعد في تطوير الجامعات الخاصة في سورية - في مجال تنمية الموارد البشرية - فيما لو أخذ بها.

## مقدمة

تُعَدُّ التنمية عملية اجتماعية بامتياز؛ إذ أصبحت من أساسيات أي مجتمع كي يقوم وينهض، وأخذت هذه التنمية تتجه اليوم من التنمية الاقتصادية إلى التنمية البشرية؛ إذ إن العنصر البشري يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية، ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية والخدمية، وصولاً إلى تحقيق الرفاهية؛ لذلك أصبح التركيز على تنمية هذا العنصر وتطوير ما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار. ومن هنا كانت تنمية الموارد البشرية تعني زيادة معارف ومهارات وقدرات القوى العاملة؛ بغية رفع مستوى كفاءتهم وقدراتهم الإنتاجية، ولكن تنمية هذه الموارد تحكمها مجموعة من المحددات -سواءً كانت تخص التنمية بذاتها بمعنى سياساتها وأهدافها، أو خارجية كالمحددات الاجتماعية والاقتصادية... الخ- قد تسهم في نجاح هذه التنمية أو فشلها، لذلك جاء هذه البحث المعنون بـ "المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الخاصة في سورية" ليكشف عن علاقة المحددات الاجتماعية ودورها في تنمية الموارد البشرية، وقُسم إلى بابين، شمل الباب الأول على ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول إشكالية البحث ومنهجيته، بينما الفصل الثاني جاء تحت عنوان تنمية الموارد البشرية ليدرّس ماهية تنمية الموارد البشرية وأسسها النظرية، وأهميتها، وأهدافها، ودرس الفصل الثالث المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تناوله لثلاثة محددات هي: (العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية، والاختصاصي الاجتماعي في المؤسسة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة). وشمل الباب الثاني للبحث ثلاثة فصول، درس الفصل الأول الإجراءات المنهجية المتعلقة بجمع وتحليل معطيات البحث، وفرضيات البحث، أما الفصل الثاني فقد تناول النتائج العامة للبحث المستقاة من البحث الميداني كالخصائص العامة لعينة البحث والتحليل الإحصائي لمتغير واحد، وتحليل أسئلة البحث ومناقشتها، وتناول الفصل الثالث العلاقات بين متغيرات البحث، من العلاقات بين تنمية الموارد البشرية والخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، والعلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمحددات الاجتماعية، وكذلك دور المحددات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية. وانتهى البحث إلى ملخص للنتائج وإلى عدة مقترحات تساعد في تطوير الجامعات الخاصة في سورية فيما لو أخذ بها.



## الباب الأول: الإطار النظري للبحث

## الفصل الأول

### منهجية البحث

- أولاً- مشكلة البحث وتساؤلاته
- ثانياً- أهمية البحث ومسوغاته
- ثالثاً- أهداف البحث
- رابعاً- الدراسات السابقة
- خامساً- مفاهيم ومصطلحات البحث
- سادساً- منهجية البحث

## أولاً- مشكلة البحث وتساؤلاته

إنّ تنمية الموارد البشريّة تُعدُّ فكرةً قويّةً للتحوّل من مجرد إنسانٍ إلى عاملٍ مثمرٍ ومعطاءٍ؛ لذا تتّجه المؤسسات اليوم إلى التنمية؛ لرفع قدرات، ومهارات، ومعارف مواردها؛ لكي يكونوا قادرين على إنجاز المهام، وتنفيذ الاستراتيجيات. وقد تعطي بعض المؤسسات الاهتمام بتنمية عمالها لقناعة أساسية لديها بأنّ التنمية تُعدُّ نوعاً من الاستثمار في العنصر البشري، غالباً ما يحقق للمؤسسة عوائد ومنافع مستقبلية خاصة في ظل التوجه نحو تكوين رأسمالٍ بشريٍّ، على اعتبار أنّ هذا الاستثمار يهدف إلى علاج جوانب القصور في الأداء، وإعداد وتجهيز المورد البشري للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية. بيد أنّ التركيز على التنمية كامتلاك للمعرفة النظرية والعملية هي شروط ضرورية للنجاح، ولكنها غير كافية، إذ لا بد أيضاً من توافر الرغبة في العمل، والبيئة الاجتماعيّة المناسبة في المؤسسة، لأنّ المورد البشري يعمل مع آخرين ربما تتعارض قيمهم وتوجهاتهم وأهدافهم. أي أنّ هذه التنمية تتأثر بمجموعة من المحدّات السياسية والاقتصادية والاجتماعيّة والثقافية والتكنولوجية.. الخ، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً بنجاح هذه التنمية أو سلبياً بفشلها، وفي كلتا الحالتين هذا يعني أهمية هذه المحدّات -وخاصة الاجتماعيّة منها- في التنمية، أي: لا بد من التحكم بها وتوجيهها لخدمة هذه التنمية وتسييرها في المنحى الإيجابي، وذلك للحصول على أكبر قدر من الفوائد في المؤسسة جراء هذه التنمية، وخاصة في الجامعات الخاصة؛ فهي المصدر الذي يمد المجتمع بكوادره والاختصاصات التي يحتاجها، فلا بد من بذل كل الجهود للاهتمام بالعاملين في الجامعات الخاصة ليكونوا على أكمل وجهٍ في تقديم خدماتها؛ إذ تعد مسألة تنمية الموارد البشريّة في الجامعات الخاصة مسألة مهمة بقدر ضرورتها، لأنّ نجاح هذه التنمية يعني إنتاج مخرجاتٍ كفوءةٍ، وتكوين رأسمالٍ بشريٍّ سليمٍ قادرٍ على النهوض بالمجتمع وقيادته نحو التطور؛ لذلك جاء هذا البحث لمحاولة التعرف إلى تنمية الموارد البشريّة في ضوء بعض المحدّات الاجتماعيّة داخل مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سورية. وانطلاقاً مما سبق جاءت مشكلة البحث ممثلة بالتساؤل الرئيسي الآتي:

ما الدور الذي تلعبه بعض المحددات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سورية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل بعض التساؤلات الفرعية التي سيحاول البحث الإجابة عنها، وهي:

١. ما دور العلاقات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية؟
٢. ما مساهمة الأخصائي الاجتماعي في تنمية الموارد البشرية؟
٣. ما مستوى رضا الموارد البشرية عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
٤. ما دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية؟

### ثانياً- أهمية البحث ومسوغاته

تمثل أهمية البحث في ناحيتين: أهمية علمية، وتطبيقية

أ- فمن حيث الأهمية العلمية: تأتي أهمية البحث العلمية من خلال ما يفتحه من آفاق، وما يقدمه من إضافات تسهم في ترسيخ الوعي العلمي بظاهرة تنمية الموارد البشرية في ضوء علاقتها بالعوامل الاجتماعية من خلال لفت الانتباه مدعماً بالنتائج العلمية. فالبحث الحالي يلقي الضوء على تنمية الموارد البشرية؛ الأمر الذي يعزز الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وبناءً على ذلك تبرز أهمية البحث من المسوغات الآتية:

(١) يُعدُّ التعريف بتنمية الموارد البشرية في ضوء علاقتها بالعوامل الاجتماعية ضرورةً مهمّةً؛ لارتباطها بعملية التنمية الكلية. فاليوم الرهان الوحيد هو على هذه الموارد (الإنسان) وعلى تنميتها.

(٢) وتزداد أهمية هذا البحث؛ لأنه يجري على جزءٍ مهمٍّ من قطاعات التعليم العالي ألا وهو الجامعات الخاصة التي يُعَوَّل عليها - مع الجامعات الحكومية- اليوم قيادة هذا المجتمع نحو التقدم والتطور.

٣) وعلى الرغم من وجود أبحاثٍ تناولت تنمية الموارد البشرية، إلا أنه لم تجرِ دراساتٌ حول موضوع البحث الحالي في قطاع التعليم العالي الخاص محلياً - على حد علم الباحث، ومن هنا جاءت الحاجة لإجراء هذا البحث.

ب- أما من حيث الأهمية التطبيقية: فتكمن أهمية البحث الحالي في النتائج التي قد يسفر عنها، بحيث يمكن الاستفادة منها من قبل المسؤولين، ومتخذي القرارات في مؤسسات التعليم العالي الخاصة لمعرفة جوانب النقص والتقصير وجوانب القوة وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تحسّن مؤسساتهم في معالجة السلبيات وتعزيز الإيجابيات، وتطوّر قطاع التعليم العالي الخاص في سورية.

### ثالثاً- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالتعرف إلى الدور الذي تلعبه المحدّدات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سورية. ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- ١) التعرف إلى الفروق في تنمية الموارد البشرية التي تُعزى لبعض الخصائص الديمغرافية للعاملين.
- ٢) التعرف إلى مستوى آراء الموارد البشرية نحو التنمية.
- ٣) التعرف إلى مستوى الرأي حول العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.
- ٤) التعرف إلى دور العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسات التعليم العالي الخاصة في تنمية الموارد البشرية.
- ٥) التعرف إلى مستوى رضا الموارد البشرية عن المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة اتجاههم.
- ٦) التعرف إلى دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في تنمية الموارد البشرية.

(٧) تقديم المقترحات التي قد تساعد مؤسسات التعليم العالي الخاصة في تنمية الموارد البشرية لديها فيما لو أخذت بها.

#### رابعاً- الدراسات السابقة

##### أ. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة دانيال الحمصي (٢٠١٣) بعنوان "أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري - دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة في سورية"، جامعة دمشق. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تنمية الموارد البشرية ومقارنتها بين المصارف العامة والخاصة، من خلال التعرف إلى أساليب هذه التنمية، وعلى مدى تطبيق المصارف العامة والخاصة لأساليب تنمية الموارد البشرية، ومحاولة التعرف فيما إذا هناك فروق جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في محاولتها الإجابة عن تساؤلات البحث وأهدافه، مستخدمةً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث الذي مثل جميع العاملين في المصارف العامة والخاصة في سورية والبالغ عددها (٢١) مصرفاً، (٦) منها عامة و(١٥) خاصة. أما عينة البحث؛ فقد كانت عيّنة قصديّة شملت فقط العاملين في المصارف العامة والخاصة التي لديها (٢٠) فرعاً فما فوق في أنحاء سورية، وبلغت (٩) مصارف (٤) منها عامة و(٥) خاصة. وبلغ حجمها (٢٠٠) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: - أنّ الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة يرون بأنّ مصارفهم لا تطبق سياسة تنمية الموارد البشرية تطبيقاً دائماً ومستمرّاً، وفي أوقات متباعدة. - يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تنمية الموارد البشرية تبعاً لنوع المصرف (خاص / عام).

الدراسة الثانية: دراسة عمر شيخ عمر (٢٠١٢) بعنوان "تنمية الموارد البشرية وأثرها على التطور الاقتصادي والاجتماعي - دراسة تحليلية على سورية"، جامعة دمشق. هدفت الدراسة

إلى تسليط الضوء على الموارد البشرية بغية دراسة أهميتها في التطور الاقتصادي والاجتماعي، ولتحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية، وللوقوف على الوضع الراهن لاستثمار الموارد البشرية واستخدامها، من خلال دراسة تحليلية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات البحث، واعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية من كتب ودراسات ووثائق ذات صلة بموضوع البحث. ثم القيام بتحليل العلاقة بين الموارد البشرية، وتنميتها، وأثر هذه التنمية على التطور الاقتصادي والاجتماعي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: - أن الموارد البشرية المحلية لا تزال محدودة المهارات والكفاءات، وهذا انعكس سلباً على إنتاجيتها المتواضعة على مستوى الاقتصاد الوطني، حيث لا يؤدي كل من التعليم والتدريب المطلوب منهما جيداً، كما أنهما لا يزالان يعيدان عن الحاجات الحقيقية للموارد البشرية المحلية- يمكن أن تكون نوعية الموارد البشرية بديلاً كفوئاً لغياب الثروات الطبيعية أو شحها من خلال قدرة هذه الموارد على الاكتشاف، والاختراع، والإبداع- وأن تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة إنتاجية هذه الموارد، وزيادة قدرتها على تأدية الأعمال المطلوبة بسرعة ودقة- يعاني نظام التعليم في سورية من مشكلات كبيرة، وصعوبات مختلفة أدت إلى تراجع جودة مخرجات التعليم- تؤدي الأسرة دوراً أساسياً في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال قدرتها في التأثير على سلوكهم ونموهم.

**الدراسة الثالثة:** دراسة مروان النجار (٢٠١١) بعنوان "سوسيولوجيا اتخاذ القرار الإداري في تنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام"، جامعة دمشق. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى آليات اتخاذ القرار الإداري، ومدى قدرة متخذي القرار الإداري في مؤسسات القطاع العام على اتخاذ قرار يساهم في تنمية الموارد البشرية. والتعرف إلى السبل التي نستطيع من خلالها تنمية مواردنا البشرية في مؤسسات القطاع العام؟ مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها ومحاولتها الإجابة عن تساؤلات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:- أن (٤١%) من العاملين لم يتلقوا أي مساعدة أو متابعة عند الالتحاق بالعمل أول مرة مقابل (٥٩%) وجدوا هذه المتابعة. - أن (٣٢%) من العاملين أفراد العينة لم يخضعوا أو

يقوموا بأي دورة في أي مجال من مجالات المؤسسة، مقابل (٦٨%) قاموا بذلك. - كانت نسبة الذين لم يستفيدوا من الدورات التدريبية قليلة، مقارنةً مع الذين استفادوا من هذه الدورات، وأنّ كانت نسبة هذه الاستفادة تتراوح بين الضئيلة والمتوسطة (كانت أعلاها) والكبيرة- لقد كانت الأسس المتبعة في اختيار العاملين للالتحاق بالدورات التدريبية مختلفة، فما نسبته (٤٥%) قالوا: أنّ الاختيار يتم بناءً على العلاقات الشخصية، وما نسبته (٢٦%) قالوا عكس ذلك؛ بأنه يتم بناءً على احتياجات ومتطلبات العمل. - كانت نسبة الذين يرون أنّ العملية التدريبية متوسطة النجاح في المؤسسة عالية مقارنة مع من قالوا بأنها غير ناجحة أو ناجحة. وانتهت الدراسة بالتوصية بضرورة زيادة الدورات التدريبية، وتوسيع دائرة المستفيدين من هذه الدورات.

الدراسة الرابعة: دراسة سامي حسن (٢٠١١)، بعنوان "دراسة أثر تنمية الموارد البشرية على كفاءة المنظمات الصناعية في ظل المنافسة المحلية والدولية - دراسة ميدانية على الشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية (سيرونكس)"، جامعة تشرين. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية؛ للكشف عن الثغرات والمعوقات التي تتعرض لها بغية تلافيتها وتصحيحها، ودراسة تأثير تنمية الموارد البشرية على القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية، والتعرف إلى جميع الطرائق المستخدمة في مجال تنمية الموارد البشرية، والتأكيد على اتباع الطرائق العلمية-بهدف تحقيق التحسين والتطوير المستمر لها في المنظمات الصناعية، ولتقديم مجموعة متكاملة من الاقتراحات لتلافي معظم الثغرات التي تعترض سير برامج تنمية الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال اتباع أسلوبين في جمع البيانات، الأسلوب الأول: وهو من المصادر الثانوية (كتب مراجع دوريات) حيث شكل الإطار النظري للبحث، والأسلوب الثاني: تمثل في تصميم قائمة استقصاء مناسبة لتجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع البحث المكون من (٧٠٠) عامل في الشركة السورية للصناعات الإلكترونية (سيرونكس)، وسحبت عينة مكونة من (٢٥٠) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: - تسعى الشركة إلى تنمية مواردها البشرية من خلال تدريب وتأهيل الموارد البشرية حسب الاحتياجات التدريبية، معتمدةً في ذلك على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي- تقوم الشركة بإدارة أداء العاملين إدارة مقبولةً



من خلال اعتماد معايير تتصف بالمرونة؛ لتطوير عمل العاملين، وتطبيقها دون تحيّز - وهناك علاقةً  
طرديةً جيّدةً بين تدريب وتحفيز الموارد البشرية، ومستوى الكفاءة والإبداع في الشركة.

#### ب. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة سماح الخالدي (٢٠١٣) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد  
البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت" الجامعة الأردنية، عمان.  
هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في  
دولة الكويت، من خلال اعتمادها المنهج المسحي التطويري، وتكوّن مجتمع البحث من جميع  
العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وأعضاء هيئة التدريس، وعمداء الكليات، ورؤساء  
الأقسام والبالغ عددهم (٢٦٨٣). ثم سُجبت عينة عشوائية بسيطةً من هذا المجتمع بحجم (٢٥٧)  
فرداً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: - وجود فجوة في تطبيق المجالات الآتية: التعيين،  
والاستقطاب، والتوصيف الوظيفي، والتدريب، والتطوير، وتقييم الوظائف، والأجور، والحوافز. -  
وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور في مجال (التدريب، والتطوير، وتقييم الوظائف). -  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الكلية، أو متغير سنوات الخبرة، أو الرتبة الأكاديمية  
في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية.

الدراسة الثانية: دراسة سراج وهيبية (٢٠١٢) بعنوان "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل  
لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية  
والصحية بعين الكبيرة سطيف"، جامعة فرحات سطيف، الجزائر. هدفت الدراسة إلى التعرف  
على مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.  
ولدراسة إشكالية البحث وتحليلها، واختبار صحة الفرضيات. اعتمد البحث على المنهج الوصفي  
التحليلي؛ للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاوله تحليلها، كما تم الاعتماد على طريقة  
دراسة الحالة للشركة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: - إنّ استراتيجية تنمية الموارد البشرية  
تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في  
برامج التدريب والتعليم والتكوين. - إنّ استراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين إنتاجية

المؤسسة. - إنَّ مهارات الموارد البشريَّة تزداد عن طريق الاستثمار البشري من خلال التعليم والتدريب والذي يعطيها دافعيَّة أكبر لتحسين أدائها فتتحسن إنتاجيتها. - إنَّ شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية تعتمد على استراتيجية واحدة في تنمية مواردها البشريَّة، ألا وهي استراتيجية التكوين والتي تأخذ غالباً شكل التدريب المهني، وهي استراتيجية قديمة لا ترقى لمتطلبات المرحلة الحالية، ولا يستفيد عددٌ كبيرٌ من العمال من هذه الاستراتيجية، وجهود المؤسسة في تطوير هذه الاستراتيجية ضعيفةٌ جداً.

الدراسة الثالثة: دراسة انتصار الصلوي (٢٠٠٦) بعنوان " آليات تنمية الموارد البشريَّة في اليمن دراسة سوسولوجية لواقع مؤسسات التعليم التقني والمهني . تعز نموذجاً"، جامعة محمد بن عبد الله، المغرب. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ارتباط منظومة التعليم التقني والتدريب المهني بالمحيط السوسيو مهني، وهل حقق ذلك التفاعل شراكةً حقيقيةً، وماهية تلك الشراكة، وهل استطاع سوق العمل تشغيل كافة مخرجات التعليم التقني والتدريب المهني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لموضوع البحث، كما تمت الاستعانة بالمنهج الإحصائي، وتم تحديد مجتمع البحث بمخرجات المؤسسات التعليمية والتقنية والمهنية، ومدخلات الشركات الصناعية التابعة للقطاع الخاص من تلك المخرجات للأعوام من ١٩٩٩م-٢٠٠٤م، ونظراً لصعوبة القيام بمسح شامل لكافة تلك المخرجات، تم الاقتصار في تحديد مجتمع البحث على مدينة تعز؛ لما لها من خاصية تمثيلية للمجتمع اليمني. وبلغ حجم العينة بعد إلغاء الاستثمارات غير المستوفية للشروط العلمية حوالي (٢٩٣). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: - إنَّ منظومة التعليم التقني والمهني، سواءً في المرحلة السابقة لإعلان دولة الوحدة أو بعدها، تسير بخطىٍ حثيثة، وتعاني العديد من الاختلالات في بنيتها التنظيمية أو التشريعية، ولم تصل بعد إلى المستوى المطلوب في تكوين موارد بشرية موائمة لمتطلبات سوق العمل اليمني. - إنَّ ما تم تحقيقه في مجال تنمية الموارد البشريَّة لا يتناسب مع الطموحات المرغوبة من قبل الأفراد ومختلف القطاعات والهيئات في المجتمع.

الدراسة الرابعة: دراسة منار محمد (٢٠٠٥) بعنوان "تأثير تنمية الموارد البشريَّة على الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس"، جامعة عين شمس. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تنمية الموارد البشريَّة من حيث التدريب،

والتعليم، والاتجاهات، ومدى مساهمتها في منع وقوع الأزمات، والقدرة على التعامل الفعال معها في حال و وقوعها، وكذلك إلى التعرف إلى تأثير المعارف، والمهارات، والاتجاهات المكتسبة من البرامج التدريبية في الحد من الآثار الناجمة عن الأزمات. والتعرف إلى مدى استفادة الموارد البشرية من البرامج التدريبية في الاستعداد للأزمات، والقدرة على مواجهتها. ولم تحدد الباحثة المنهج المتبع أو الطريقة في الدراسة، وإنما اكتفت ضمن فقرة أسلوب الدراسة بذكر أسلوبين لجمع البيانات فقط؛ وهما المسح المكتبي: تمثّل بالاطلاع على كل ما هو متاح من دراسات وكتابات ذات صلة بموضوع الدراسة. المسح الميداني: تم بواسطة استقصاء (استمارة) صممتها الباحثة. وتكون مجتمع الدراسة من المستشفيات، والمراكز، والوحدات الطبية التابعة لجامعة عين شمس وعددها (١٠)، أما عينة الدراسة فشملت أربع مستشفيات فقط. أما نوع العينة فقد استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية في سحب مفردات البحث والبالغة (٣٨٤) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: - تختلف مستويات تدريب الموارد البشرية اختلافاتٍ جوهريةً تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية ماعداً ( النوع - المؤهل التعليمي - المستوى الوظيفي)، - لا تختلف مستويات تعلم الموارد البشرية اختلافاتٍ جوهريةً تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية. - تختلف مستويات اتجاهات الموارد البشرية اختلافاتٍ جوهريةً تبعاً للمهنة فقط. - وجود علاقة ذات تأثيرٍ معنويٍّ بين تنمية الموارد البشرية وكلٍّ من الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات. - عدم وجود علاقة ذات تأثيرٍ معنويٍّ بين عناصر تنمية الموارد البشرية والاستعداد للأزمات، بينما توجد علاقة ذات تأثيرٍ معنويٍّ بين عناصر تنمية الموارد البشرية والقدرة على مواجهة الأزمات.

#### ت. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة (توماس ودافيد) (Thomas N. Garavan and David McGuire) (2013) بعنوان: تنمية الموارد البشرية والمجتمع: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، والأخلاق في المنظمات، بريطانيا. هدفت الدراسة إلى معرفة دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في المنظمة، معتمدةً على المنهج التحليلي لتحقيق هدفها، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: - تلعب

تنمية الموارد البشرية دوراً في تطوير المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الأعمال في المنظمة، - إنَّ تنمية الموارد البشرية المجتمعية يمكن أن تقدم مساهمةً مهمةً وطويلة الأمد للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة من خلال قدرتها على التركيز المستمر على الكفاءة والأداء. - إنَّ توفير القيادة المناسبة للمسؤولية الاجتماعية يساهم في ضمان ربح ناجح للمنظمة في ظل وجود تنمية للموارد البشرية.

الدراسة الثانية: دراسة (ريجيني) (RAJINI K.M) (٢٠٠٩) بعنوان: تنمية الموارد البشرية في التعليم العالي في ولاية كيرالا الهندية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ولاية كيرالا. وإلى التعرف إلى الطرق الإدارية لتنمية الموارد البشرية وأدواتها في مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك لضمان تكوين رأس مال بشري سليم في التعليم العالي في الهند. اعتمدت الدراسة على الزيارات والمقابلات والاستبيانات كمصادر أولية للبيانات، وعلى الإحصاءات التي نشرتها مؤسسات التعليم العالي، والتقارير السنوية للكليات كمصادر ثانوية للبيانات، وسُجبت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٨٢٠) طالباً، و(٩٨٠) معلماً، و(١٣٥) من المحاضرين الضيوف، و(١٥٨) موظفاً إدارياً، و(١٩) من أمناء المكتبات، للحصول على معلومات منهم. حيث شكلت (١٠٪) من إجمالي المجتمع الأصلي للبحث. وتوصلت الدراسة إلى نتائج رئيسية أهمها: - إنَّ التعليم العالي هو نقطة الارتكاز التي تدور حولها مجمل عمليات التنمية الوطنية. - إنَّ التركيز على تنمية الموارد البشرية في مجال التعليم العالي يؤدي إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وقد يمكنهم من قيادة المجتمع في مسيرته نحو حياة أفضل. - إنَّ تنمية المعلمين ورفع كفاءتهم يُعدُّ مؤشراً لقياس تحسُّن أداء الطلاب. - غياب اللامركزية في اتخاذ القرارات هي واحدة من العقبات في طريق تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي. - إنَّ استثمار الأموال والموارد دون وضع استراتيجية مناسبة للتنمية لن يحقق أية نتيجة.

الدراسة الثالثة: دراسة (تويجا) (Tuija Hytönen) (٢٠٠٢) بعنوان: استكشاف ممارسة تنمية الموارد البشرية كحقل من الخبرة المهنية، جامعة يوفاسكولا. تناولت الدراسة ممارسة تنمية الموارد البشرية كحقل من الخبرة المهنية في جمهورية فنلندا، وهدفت إلى معرفة طبيعة ومضمون ممارسة تنمية الموارد البشرية، وطبيعة ومضمون الخبرة المهنية المستخدمة في تنمية الموارد البشرية، وإلى

كيفية استخدام وتطوير هذه الخبرة في التنمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطريقة المقابلة، وطريقة المسح الاجتماعي على عينة مؤلفة من (١٦٤) مبحوثاً. وخلصت الدراسة إلى نتائج رئيسية أهمها: - أنه على الرغم من التنوع في ممارسة تنمية الموارد البشرية، إلا أن دور عوامل التغيير التنظيمي كانت هي السمة الأكثر على نطاق واسع لتنمية الموارد البشرية. - لعبت المعرفة العملية دوراً هاماً في تنمية الموارد البشرية من خلال بناء الخبرة المهنية- يُعدُّ التفاعل الاجتماعي أمراً أساسياً لتنمية الموارد البشرية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

إنَّ الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة، حيث تم الاستفادة منها على الصعيدين النظري والمنهجي بما تتضمنه من مفاهيم ومصطلحات، وتمت الاستفادة منها في تصميم استبانة هذا البحث. حيث يتفق البحث الحالي مع دراسة الحمصي في استخدامها المنهج ذاته (الوصفي التحليلي)، لكنها تختلف عن البحث الحالي من حيث ربطها لتنمية الموارد البشرية بالإبداع الإداري فقط، في حين أنَّ البحث الحالي يتناول تنمية الموارد البشرية في ضوء بعض المحددات الاجتماعية. وأيضاً في عينة البحث المتمثلة بالمصارف في سورية بشقيها القطاع الخاص والعام، أما البحث الحالي؛ فقد ركز على قطاع التعليم العالي الخاص في سورية. ويتفق البحث الحالي مع دراسة عمر في المنهج المستخدم (الوصفي التحليلي)، واختلف معها في أنَّ دراسة عمر كانت دراسةً نظريَّةً اعتمدت على الكتب والوثائق ذات الصلة بالموضوع من خلال تحليلها، والوصول إلى نتائج نظريَّة دون تطبيق ميدانيٍّ، أما البحث الحالي؛ فاعتمد على عينةٍ بحثيةٍ من المجتمع المدروس لتحقيق أهدافه واختبار فرضياته. وأيضاً يتفق البحث الحالي مع دراسة النجار في استخدام المنهج (الوصفي التحليلي)، ويختلف عنها في تركيز دراسة النجار على اتخاذ القرار الإداري الذي يساهم في تنمية الموارد البشرية، لكنه لم يتم التطرق إلى موضوع تنمية الموارد البشرية إلا في من خلال فقرةٍ واحدةٍ، بينما البحث الحالي يصب في تنمية الموارد البشرية في ضوء بعض المحددات الاجتماعية. ويتفق البحث الحالي مع دراسة حسن أيضاً في المنهج المستخدم (الوصفي التحليلي)، ويختلف البحث عن دراسة حسن التي ركزت على أثر تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة المنظمات لمواكبة التنافس المحلي والدولي، وأيضاً في مجتمع

البحث؛ إذ اقتصرَت دراسة الحسن على شركةٍ واحدةٍ لتطبيق الدراسة، بينما البحث الحالي تناول تنمية الموارد البشرية في أكثر من مؤسسةٍ.

أما بالنسبة لدراسة الخالدي التي هدفت إلى اقتراح استراتيجيةٍ لتنمية الموارد البشرية؛ فالبحث الحالي يتفق معها في مجتمع البحث المتمثل بقطاع التعليم العالي، لكن دراسة الخالدي تناولت القطاع الحكومي منه، بينما البحث الحالي اقتصر على القطاع الخاص لمعرفة دور المحدّثات الاجتماعيّة في تنمية الموارد البشرية، ويختلف البحث الحالي عنها في المنهج المستخدم. يتفق البحث الحالي مع دراسة وهيب في المنهج المستخدم لدراسة الظاهرة وهو المنهج (الوصفي التحليلي)، ويختلف عنها في الجانب الميداني للبحث؛ إذ تناولت دراسة وهيب شركةً واحدةً؛ كدراسة حالة لمعرفة مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء، بينما البحث الحالي يدرس أكثر من مؤسسةٍ. ويتفق البحث الحالي مع دراسة الصلوي في المنهج المستخدم (الوصفي التحليلي)، ولكن اختلف عنها في تناوله لخبري المؤسسات التعليمية، بينما البحث الحالي يدرس الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. أما في ما يخص دراسة محمد فلم يتضح المنهج المستخدم فيها و يختلف البحث الحالي عنها في وضوح المنهج المتبع في الدراسة وأيضاً في الجانب التطبيقي للبحث؛ إذ مثلت المستشفيات بكوادرها عينة الدراسة، أما البحث الحالي؛ فتناول قطاع التعليم العالي الخاص في سورية. ويختلف البحث الحالي عن دراسة (توماس ودافيد) لأنها دراسةً تحليليةً للمنظمات في بريطانيا دون تطبيق هذه الدراسة من خلال اعتماده على المنهج التحليلي فقط، بينما اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته لتنمية الموارد البشرية. ويتفق البحث الحالي مع دراسة (ريجيبي) في تناوله لموضوع تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي، لكن البحث الحالي اقتصر فقط على القوى العاملة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سورية، بينما دراسة (ريجيبي) تناولت كل المكونات البشرية لقطاع التعليم العالي من طلابٍ وهيئةٍ تدريسيةٍ وعاملين. يتفق البحث الحالي مع دراسة (تويجا) التي ركزت على تنمية الموارد البشرية كمارسة وعلى الخبرات المستخدمة فيها، بالمنهج المستخدم (الوصفي التحليلي). وما يلاحظ أنّ أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية كمتغيرٍ مستقلٍّ يؤثر على متغيرٍ تابعٍ، بينما البحث الحالي يدرسها كمتغيرٍ تابعٍ لبعض المحدّثات الاجتماعيّة في مؤسسة العمل (الجامعة الخاصة)، ويلاحظ أيضاً أنّ الدراسات السابقة عن

موضوع تنمية الموارد البشرية تشكل في تنوع أفكارها واتفاقها أحياناً وتعارضها أحياناً أخرى، أرضية مناسبة يمكن الانطلاق منها لتعميق الأفكار، واستكمال جوانب النقص الواردة فيها، ومن هنا فإن هذا البحث يمكن أن يتمثل بمحاولة إكمال المسيرة البحثية من حيث توقفت تلك الدراسات، من خلال تناوله للمحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الخاصة في سورية.

### خامساً- مفاهيم ومصطلحات البحث

■ **الموارد البشرية " Human Resources** : هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقتٍ معيّن، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، وخبرتهم، وسلوكهم، واتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية (حمداوي، ٢٠٠٤، ص ٢٥).

ويعرفها البحث إجرائياً: بأنها مجموع القوى العاملة التي تنجز الأعمال الإدارية والقائمة على رأس عملها في الجامعات السورية الخاصة -عينة البحث- خلال العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥.

■ **تنمية الموارد البشرية Human Resources Development**: هي العملية التي تؤدي إلى زيادة معارف، ومهارات، وقدرات، وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، وذلك عبر النشاطات الآتية: تقييم الأداء، والتكوين المستمر، والترقية، والاتصال، والعلاقات الإنسانية. إنّ هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، وتخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة. (نعيمة، ٢٠٠٩، ص ٢٧٦-٢٧٧).

ويعرفها البحث إجرائياً: بأنها عملية زيادة معارف ومهارات القوى العاملة القائمة على رأس عملها في الجامعات السورية الخاصة - عينة البحث - خلال العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥، وكل ما تتضمنه هذه العملية من آلية الترشيح لاتباعها إلى مكانها، والاستفادة منها، والغاية منها، والرغبة والاستعداد للالتحاق بها.

■ العلاقات الاجتماعية **Social Relations**: هي أي اتصال أو تفاعل يقع بين شخصين أو أكثر من أجل إشباع حاجات الأفراد الذين يكوّنون مثل هذا الاتصال أو التفاعل؛ أي: أنها روابط متبادلة بين أفراد وجماعات المجتمع تنشأ عن اتصال وتفاعل بعضهم مع بعض مثل روابط القرابة، والروابط التي تقوم بين أعضاء المؤسسات... إلخ. (احسان، ١٩٩٩، ص ٤٠٥-٤٠٦): وهي جملة العلاقات التي تنشأ بين الفئات والطبقات الاجتماعية والأمم، وداخل هذه الجماعات نفسها، في مجرى نشاطها الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي، والثقافي. وترى الماركسية أنّ العلاقات الاجتماعية المادية، "خاصة العلاقات الإنتاجية" تحدد العلاقات الايديولوجية، السياسية، والحقوقية، والأخلاقية، والدينية... (يريموفا وآخرون، ١٩٩٢، ص ٣٢٠)

ويعرفها البحث إجرائياً: بأنها جملة التفاعلات بين القوى العاملة القائمة على رأس عملها في الجامعات السورية الخاصة - عينة البحث - خلال العام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥ من جهة، وبينها وبين رؤساء العمل من جهة أخرى، وما تتضمنه هذه التفاعلات من العمل ضمن فريق جماعي، إلى مساعدة الزملاء، إلى الرغبة بالبقاء كعضو ضمن جماعة الجامعة.

■ المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**: المسؤولية بوجه عام هي التزام نحو الغير. وفي القانون هي الجزاء أو العقوبة التي يتحمّلها الطرف المعني. وقد تكون إدارية، أو مدنية، أو جنائية، أو تعاقدية (تتعلق بعدم تنفيذ الالتزامات) (يريموفا وآخرون، ١٩٩٢، ص ٣٢٩). أما المسؤولية الاجتماعية؛ فهي: نشاط يرتبط ببعدين؛ أحدهما: داخليّ يتمثل في إسهام المؤسسة في تنمية مواردها البشرية، وتحسين حياتهم، والثاني: خارجيّ يتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخّل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع (عياض، ٢٠٠٥، ص ٢٥٦).

ويعرفها البحث إجرائياً: بأنها النشاطات التي تقوم بها الجامعات السورية الخاصة -عينة البحث- اتجاه مواردها البشرية من تطبيق مبدأ العدالة، وتوفير خدمات ترفيهية، ونشاطات



ثقافية، وتكريم للعاملين، وتأمين الخدمات الصحية، وخدمات النقل، والالتزام بقوانين العمل.

■ **المؤسسة Institution:** يُستعمل هذا المصطلح لوصف الممارسات الاجتماعية المتكررة بشكلٍ دوريٍّ ومنظمٍ، مُعتمِدةٌ ومصانئةٌ من قبل المعايير الاجتماعية. ولها أهميةٌ جوهريةٌ في البناء الاجتماعي؛ مثل: الدور الاجتماعي. ويشير المصطلح أيضاً إلى تأسيس أنماط السلوك. فالمؤسسة وحدةٌ ذات أهميةٍ عامةٍ متداخلةٍ تداخلاً تعاونياً مع مجموعة الأدوار. (العمر، ٢٠٠٠، ص ٢٦٩) وحسب الوظيفة هي جماعة من الناس تنظم حول هدفٍ محددٍ. وتُعتبر المؤسسة تنظيمًا اجتماعيًا يعمل على إشباع حاجات موارده البشرية، وتحقيق نوعٍ من تأكيد الذات الفردية والجماعية. (عبد الرحمن، ١٩٩٩، ص ١٦٦). ويمكن للمؤسسة أن تكون شركةً، والأعمال التجارية، والصناعة، وكالة حكومية، أو مؤسسة غير ربحية كبيرة أو صغيرة... إلخ، والمؤسسات هي كيانات من صنع الإنسان تعتمد على الخبرة البشرية لتأسيس وتحقيق أهدافهم. ويقر هذا الاعتقاد أن المؤسسات قابلةٌ للتغيير. ويمكن أن ترتفع أو تنهار، ويرتبط مصير أي مؤسسة ارتباطاً معقداً بتنمية الموارد البشرية (Elwood F. ،Richard A. Swanson، 2008، pp9)  
(Holton III)

ويعرفها البحث إجرائياً: بأنها أي جامعة خاصة تابعة لوزارة التعليم العالي السورية - عينة البحث - خلال العام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥. وتسمى - في متن البحث - أحياناً مؤسسات التعليمية الخاصة، أو مؤسسات التعليم العالي الخاصة، أو الجامعات الخاصة.

### سادساً - منهجية البحث

يعدُّ هذا البحث من الأبحاث الوصفية التحليلية والتي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة، بل يسعى لكشف العلاقة بين مختلف متغيراتها، ومن ثم تفسيره. إذ يهدف كخطوةٍ أولى إلى جمع بياناتٍ كافيةٍ ودقيقةٍ عن الظاهرة، وتحليل ما تم جمعه من بياناتٍ بطريقةٍ موضوعيةٍ كخطوةٍ ثانيةٍ، تؤدي إلى معرفة العوامل المكونة، والمؤثرة على الظاهرة

كخطوةٍ ثالثةٍ (عبيدات، ١٩٩٩، ص٤٦-٤٧). لذلك تم الاعتماد عليه لمعرفة دور المحدّات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية داخل الجامعات السورية الخاصة (عينة البحث). كما يستند هذا المنهج إلى سلسلة إجراءاتٍ منهجيةٍ تهدف إلى جمع المعطيات الواقعية عن موضوع البحث باستخدام طريقة المسح الاجتماعي بالعينة، وهي واحدةٌ من الطرائق الأساسية المستخدمة في البحوث الوصفية- التحليلية، وتُعدُّ من الطرائق الأكثر ملائمةً للبحث في الواقع الاجتماعي وخصائصه، ومن خلال هذه الطريقة نتمكن من دراسة تنمية الموارد البشرية للعاملين في الجامعات السورية الخاصة في المرحلة الراهنة، واعتمدت الاستبانة كأداةٍ لجمع البيانات من عينة البحث من أجل الحصول على معطياتٍ ومعلوماتٍ من واقع الظاهرة المدروسة، فهي من أنسب الأدوات للتحقق للإجابة عن تساؤلات البحث، فالاستبانة: "أداة بحثٍ مقننةٌ ومضبوطةٌ بدقّةٍ الأسئلة الواردة فيها وتسلسلها، وهي الأداة الأكثر شيوعاً في الأبحاث الاجتماعية المعاصرة". (بريك، ١٩٩٢، ص٢٢٣)

## الفصل الثاني

### تنمية الموارد البشرية

- مقدّمة
- أولاً- المداخل النظرية لتنمية الموارد البشرية
- ثانياً- ماهية تنمية الموارد البشرية
  - أ. تعريف تنمية الموارد البشرية
  - ب. عناصر تنمية الموارد البشرية
- ثالثاً- أهمية تنمية الموارد البشرية
- رابعاً- أهداف تنمية الموارد البشرية
- خامساً- أساليب تنمية الموارد البشرية
- سادساً- محددات تنمية الموارد البشرية

## مقدمة

يبدو أنّ التطوّرات التي نشهدها اليوم على جميع الأصعدة، عادت لتضع الإنسان في مركز اهتمامها، فلم تعد تركز على تقديم الخدمات له فحسب، وإنما أصبح الإنسان مصدراً وحقلاً حصيلاً للاستثمار، فغدت المؤسسات على اختلافها تستقطب هذا المورد البشري المناسب، وتسعى إلى تنميته ورفع قدراتها؛ ليقوم بوظيفته المنوطة به؛ كونه جزءاً من هذا النظام الاجتماعي، وهو الذي يعود عليها بالتغذية الراجعة فيطوّر المؤسسة، ويحقق أهدافها التي تسعى إليها. ويرى الوظيفيون - من خلال علاقة الفرد بالمجتمع - أنّ المجتمع هو الذي يشكّل الفرد من خلال مؤسساته؛ لذلك تحاول المؤسسات إعادة تشكيل المورد البشري عن طريق تنميته، وأخذت تواجه المؤسسات هذه الأيام مسألة المفاضلة بين تنمية (بناء) الموارد البشرية داخلياً، أو الاعتماد على استقطابهم (شراهم) من الخارج. لكن الاعتماد على التوظيف كبديل عن التنمية قد لا ينسجم مع استراتيجية المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية اعتماداً على مواردها البشرية عالية الكفاءة. (جاكسون وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٤٢٠-٤٢١)؛ وذلك لما لمسألة تنمية الموارد البشرية من أهمية كبرى في عمل المؤسسة، لذلك فعدم العناية الكافية بتخطيط عملية تنمية الموارد البشرية وتطويرها يؤدي إلى الاختلال الوظيفي كما يراه عالم الاجتماع روبرت ميرتون. لا بل أصبحت عملية تنمية الموارد البشرية أكثر شرعية لتحقيق نجاح المؤسسة المعاصرة، وتؤدي دوراً رئيسياً في تقوية الكفاءات، وغدت جزءاً من تنفيذ الاستراتيجية، هذا بالإضافة إلى ما أحدثته التكنولوجيا من تغييرات سريعة تطلبت من الموظفين تطوير معلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم؛ لكي ينسجموا مع الأنظمة والعمليات الجديدة. (الفضل وزملائه، ٢٠٠٦، ص ٢٧٠) ومن هذه الأهمية لتنمية الموارد البشرية جاء هذا الفصل في محاولة لمراجعة الأدبيات التي تناولت تنمية الموارد البشرية، فبدأ بالأساس الاستمولوجي الذي بُنيت عليه تنمية الموارد البشرية، ثم درس تعريفها، والعناصر المكوّنة لها، وحاول توضيح مسألة الخلط بين مفهومي التدريب والتنمية، وبعدها بيّن أهمية تنمية الموارد البشرية، وأهدافها، ووضح أهم الأساليب التي تستخدمها في الوصول إلى مُبتغاياها.

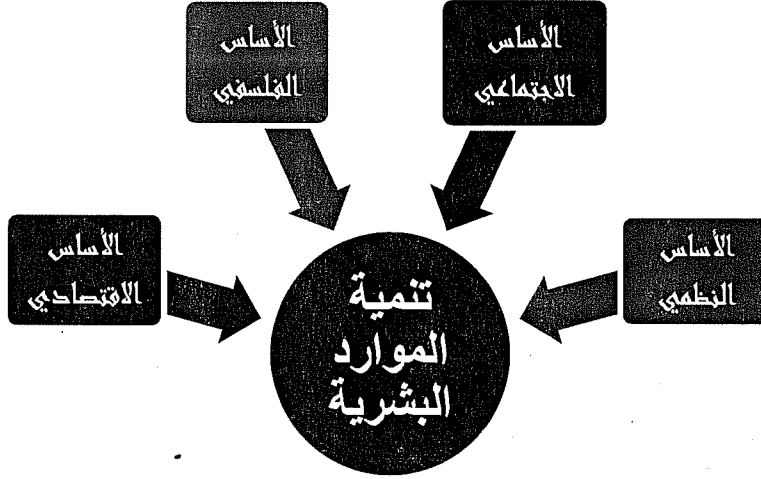
## أولاً- المداخل النظرية لتنمية الموارد البشرية

إنّ فهم أيّ ميدان من ميادين العلم يتطلّب معرفة الأساس الاستمولوجي الذي بُني عليه هذا الميدان، وما الوظيفة التي يؤدّيها في المجتمع، ولفهم ميدان تنمية الموارد البشرية وتعزيزه كمجال أكاديميٍّ ومهنيٍّ سيحاول هذا المبحث تقديم فكرةٍ عن الأسس النظرية والفلسفية لتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال مراجعة أدبيّات تنمية الموارد البشرية، هذه الأسس التي لم تحظَ باهتمام الباحثين في مجال تنمية الموارد البشرية، ولم يتطرّقوا إليها بشكل كافٍ في دراساتهم ولاسيما في البحوث والدراسات العربية التي تناولت تنمية الموارد البشرية - في حدود اطلاع الباحث.

فالأساس العامّ الذي تقوم عليه تنمية الموارد البشرية هو أنّ الموارد البشرية تمثّل موجوداتٍ ذات قيمةٍ، وأنّه يجب أنّ تزداد قيمتها من خلال الاستثمار في تدريبها وتأهيلها. وأنّ مجال تنمية الموارد البشرية في نطاق المؤسسة جاء من خلال علومٍ واختصاصاتٍ وأبحاثٍ؛ مثل: الفلسفة، وعلم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، والنظم، وعلم القانون، والسياسية... إلخ. (حيدر، ٢٠٠٩، ص ٣). فما هي الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية؟ سيقترن هذا المبحث على تناول الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية من خلال أربعة مداخل فقط، كما هو مبينٌ بالشكل رقم (1)، هي:

- أ. المدخل الفلسفي
- ب. المدخل الاجتماعي
- ت. المدخل الاقتصادي
- ث. المدخل النظمي

الشكل رقم (1)  
الاسس النظرية لتنمية الموارد البشرية



أ. المدخل الفلسفي لتنمية الموارد البشرية

لما كانت الفلسفة معنيّة بالسلوك الإنسانيّ - حاجاته ودوافعه وأهدافه- في جميع مجالات الحياة؛ كالتعليم، والقيادة، والعمل... إلخ. ففي بيئة المؤسسة تُعنى الفلسفة بأوضاع العمل، من خلال إيجاد بيئة عملٍ متوافقةٍ مع المهارات الإنسانية، وذلك بتطوير هذه البيئة بجميع جوانبها البشرية والمادّية؛ للوصول إلى الرفاه البشريّ، ولتحسين فعالية المؤسسة، يتطلّب هذا تحقيق التوازن بين حاجات وأهداف كلّ من الأفراد والمؤسسات، وتمثّل حاجات الأفراد في التعليم والتطوير والتنمية لتحقيق حياةٍ كريمة، وتمثّل أهداف المؤسسة في تحقيق الربح، إلى جانب تلبية احتياجات كادرها البشريّ، والقيام بدورها الاجتماعيّ المنوط بها في المجتمع.

إنّ فكرة التنمية لم تكن وليدة العصر الحالي، وإنّما هي موجودةٌ بوجود الإنسان نفسه، فهو من بدأ بها لتنتهي هي به. وإذا تمت العودة إلى الفلسفة اليونانية؛ لوجد أنّ فكرة التنمية لم تغب عن

فلاسفة اليونان، فبعد الحروب -التي استمرَّت قرناً ونصف القرن بين اليونان وجيرانها، هذه الحرب التي خلَّفت الدمار والفقر والشقاء في المجتمع اليوناني، الأمر الذي يعني دمار الإنسان (المورد البشري) اليوناني ذاته- أدرك اليونانيون أنَّهم في شكٍّ من القيم التي نشؤوا عليها، فمال الناس إلى تغيير أفكارهم، واعتناق أفكارٍ جديدةٍ، فتولَّى السفسطائيون مهمَّة تنمية المجتمع اليوناني، وتلبية حاجاته إلى التغيير من خلال تنمية الناس وتثقيفهم عن طريق التدريس. (عراي وأخرون، ٢٠١١، ص ٥٤ - ٥٥)، فكان السفسطائيون أوَّل من أدرك أهميَّة تنمية الإنسان في المجتمع اليوناني من أجل تنمية المجتمع ككلّ.

وعلى العكس من السفسطائيين ركَّز سقراط على التنمية الذاتية النابعة من الفرد نفسه، وليس تلك التي يتعلَّمها- كما يرى السفسطائيون-؛ إذ يرى سقراط أنَّ فلسفته بمثابة عمليَّة توليدٍ، ذلك أنَّه أراد أن يكون مساعداً فقط في تكوين الرأي والمعرفة الذاتية التي على كلِّ إنسان أن يجدها في نفسه. وللتعبير عن هذا الدافع لتنمية الإنسان لذاته عبَّر سقراط بالنقش الذي ثبت في معبد دلفي: " اعرف نفسك بنفسك" (كونزمان وأخرون، ٢٠٠٧، ص ٣٧)

وجاء من بعد سقراط أفلاطون الذي تمثَّلت نظريته للتنمية في رؤيته لقادة المجتمع، عندما رأى أنَّ حريجي الجامعات -وهو مؤسس أوَّل جامعةٍ عُرفت بالأكاديمية الأفلاطونية- يجب أن يكونوا قادة المجتمع، بما أنَّه تمَّت تنميتهم -وشرح عمليَّ كيف تتمُّ تنميتهم، ومراحل هذه التنمية حسب عمر الموارد البشرية- لذلك أصبحوا أعرف من غيرهم بالسبل والغايات التي تجلب الخير والرفاهية والسعادة لمجتمعهم. (عراي وأخرون، ٢٠١١، ص ٦٢).

بينما أكَّد أرسطو أن غاية التنمية وهدفها هو الرفاهية للإنسان، ومن ثمَّ للمجتمع، فيقول: "من الواضح أنَّ الثروة ليست هي الخير الذي نبحث عنه، فهي مفيدةٌ فحسب من أجل شيءٍ آخر" (عطوي، ٢٠٠٤، ص ٢٨). في إشارةٍ منه إلى غاية التنمية؛ وهي رفاة الإنسان.

أمَّا في الفلسفة المعاصرة؛ فيرى هيغل أن الفلسفة المعاصرة تحتوي كلَّ ما تمَّ إنتاجه خلال آلاف السنين، فتاريخ الفلسفة عنده تاريخٌ لنموِّ الفكر بفعل ذاته" (هيغل، ١٩٥٤، ص ١٠٩)؛ أي: أنَّ

تاريخ الفلسفة كما يراه هيغل هو تاريخ قائم على التنمية؛ تنمية الفكر. حتى تمّ من خلالها الوصول إلى فلسفة التنوير التي نادى بضرورة رفع كلّ وصاية عن الإنسان، انطلاقاً من الإيمان المطلق بقدرة الإنسان وعقله على حلّ ألغاز الوجود وأسراره، فاستطاع العقل الأوربي صنع نهضته، وتنميته، وتقدمه من خلال إيمانه بذاته، وقدرته على التعامل مع المحيط بشقيه الطبيعي والاجتماعي. (عمران وآخرون، ٢٠٠٨، ص ٢١-٢٣)

أمّا الاتجاه الحديث في فلسفة تنمية الموارد البشرية؛ فإنه يركّز على "التحقيق في المعتقدات الأساسية، والفكر، وأنظمة القيم الكامنة وراء تنمية الموارد البشرية"، ويرى هذا الاتجاه أنّ التعلّم والأداء هما وجهات النظر الفلسفية السائدة بين قادة تنمية الموارد البشرية. (Ruona, 1999, PP.67).

نستنتج ممّا سبق أنّ هذا المدخل ينطلق من الأساس الفلسفي القائل: "أنّ فكرة البشر عن التنمية الهادفة، تبدو جزءاً من الطبيعة البشرية". (Richard, A. Swanson, 2008, Elwood, F. Holton III PP.3)؛ أي: أنّ التنمية فلسفياً هي طموح الإنسان لاستخدام إمكاناته في تقديم الأفضل.

وطبقاً لهذا الأساس، ولكي تبقى المؤسسة في جو المنافسة وتحقيق الأرباح، يجب أنّ تدعم باستمرار تنمية وتطوير المؤسسة من خلال تنمية مواردها البشرية، وأنّ تدعم المبادرة وإدارة التغيير الثقافي، وتأمين بيئة العمل الملائمة، وتسهيل التعلّم، والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

#### ب. المدخل الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية

اختلفت وجهات نظر المؤسّسين الأوائل لعلم الاجتماع حول موضوع التنمية، فابن خلدون صاحب المقدّمة الشهيرة في العمران البشري والاجتماع الإنساني، يرى أنّ التنمية تتمّ في الفكر الإنساني الذي تميّز به البشر عن الحيوانات، واهتدى به لتحصيل معاشه، والتعاون مع أبناء جنسه، فالعلم والتعلّم طبيعيّ في العمران البشري، ونظر ابن خلدون إلى التنمية نظرةً شموليةً؛ إذ لم تقتصر



التنمية عنده على الفرد بذاته، وإنما تعدّته إلى تنمية المجتمع ككلّ بانتقاله من حالةٍ إلى حالةٍ أكثر تطوّراً؛ أي: من مرحلة البداوة إلى مرحلة الحضارة.

أمّا أوغست كونت؛ فيرى أنّ تنمية المجتمع وتطوّره هي عمليةٌ نموّ وتقدّم، تسير وفق أنساقٍ محدّدٍ صاغه في قانونه الشهير، قانون الحالات الثلاث لتطوّر الفكر البشريّ (عمران وآخرون، ٢٠٠٨، ص ٨١)، الحالة اللاهوتيّة، تليها الحالة الميتافيزيقية، ثمّ الحالة الوضعيّة، هذا القانون الذي يجسّد قدرة التفكير الإنسانيّ على التطوّر والتنمية.

ويرى ماركس أنّ كلّ ما يحدث في المجتمع من ظواهر - بما فيها التنمية - إنّما ترجع إلى العوامل الاقتصادية، فالمادّيّة الاقتصادية هي أساس التطوّرات الاجتماعيّة؛ لذلك وضع ماركس ما يُسمّى "بقانون التطوّر الاجتماعيّ" ليشير به إلى كفاح الطبقات الاجتماعيّة من أجل تحسين حالتها المادّيّة، مستخدماً التحليل الديالكتيكيّ والمادّيّ التاريخيّ في تفسيره لظاهرة التغيّر (عرايبي وآخرون، ٢٠١١، ص ٢٣-٢٤).

ويمكن القول: أنّ هناك اتّفاقاً شبه تامّ على تصنيف دراسة التنمية ضمن علم الاجتماع في اتجاهين؛ الأوّل: (بنائيّ - وظيفيّ) يمثّله ماكس فيبر، وبارسونز، وبونالد، ويفسّر التنمية والتغيّر بمختلف أشكالها بعوامل اجتماعيّة، بالعودة إلى الأنساق التي تمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتوازن والنظام.

أمّا الثاني (صراعيّ) يمثّله ماركس، وأنجلز، وغيرهم ممّن يمثّلون الاتجاه الماركسيّ في علم الاجتماع، ويفسّر التنمية والتغيّر من خلال تغليب العوامل الاقتصادية على الاجتماعيّة. (عمران وآخرون، ٢٠٠٨، ص ٢٤)

ووفقاً لهذا الأساس نجد أنّ التنمية والتطوير في أيّ مؤسسةٍ لم تعد تقتصر على امتلاك التكنولوجيا، والآلات الحديثة والمتطوّرة، وإنّما أصبح الاستثمار الحقيقيّ هو في تطوير الحامل الاجتماعيّ لهذه التكنولوجيا، والمنظومة الاجتماعيّة العاملة في هذه التكنولوجيا رغم التطوّر التكنولوجيّ الكبير؛ إلاّ أنّه أصبح التركيز اليوم على تنمية الموارد البشريّة هو الأساس انطلاقاً من أنّ

الإنسان هو أساس أيّ عملٍ وغايته، كما يركّز هذا المدخل على أنّه لم تعد تنمية الموارد البشريّة تقتصر على تدريب هذه الموارد على كينيّة استخدام التكنولوجيا الحديثة، وإنّما تشتمل في جانبٍ واسعٍ منها على تحسين البيئة الاجتماعيّة للعمل، وعلى تحسين التواصل الاجتماعيّ وتعزيزه بين هذه الموارد البشريّة؛ لأنّه يخدم العمليّة الإنتاجيّة للمؤسسة بدرجةٍ عاليةٍ.

### ت. المدخل الاقتصاديّ لتنمية الموارد البشريّة

يمثّل العمل نشاطاً اقتصادياً ضرورياً وحتمياً؛ لذلك وُجدَ مع وجود الإنسان والحضارة الإنسانيّة، وبدأت مؤسسة الأعمال بالظهور مع العمل الجماعيّ، حيث أنّ المؤسسة هي المكان الذي يستطيع الأفراد العمل فيه، والتعاون وإقامة العلاقات فيما بينهم لتحقيق أهداف كلّ من الفرد والمجموعة.

أمّا التنمية كمفهوم؛ فقد انتشرت في البداية في علم الاقتصاد، واستُخدم للدلالة على عمليّة إحداث مجموعة التغيّرات الجذريّة في مجتمعٍ معيّن، بهدف إكسابه القدرة على التطوّر الذاتيّ المستمرّ بمعدّلٍ يضمن التحسّن المتزايد في نوعيّة الحياة لجميع أفرادها، وهذا يعني زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسيّة، والحاجات المتزايدة لأعضائه، بالصورة التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات، عن طريق الترشيد المستمرّ لاستغلال الموارد الاقتصاديّة المتاحة، وحسن توزيع عوائد ذلك الاستغلال. (شيخ عمر، ٢٠١٢، ص ١٢-١٣)

ويعني النموّ الاقتصاديّ حدوث زيادةٍ مستمرّةٍ في متوسطّ الدخل الفرديّ الحقيقيّ؛ أي: أنّ التنمية من وجهة نظر هذا المدخل تشير إلى نصيب الفرد من الدخل الكليّ للمجتمع، بل وتتعدّاه إلى حدوث تحسّنٍ في مستوى معيشة الفرد، ويركّز النموّ الاقتصاديّ على التغيّر في الكمّ الذي يحصل عليه الفرد من السلع والخدمات.

ويقوم العمل في المؤسسة أساساً لأجل تحقيق أهدافٍ اقتصاديّةٍ للمؤسسة، ويوضّح التبرير الاقتصاديّ سبب وجود تنمية الموارد البشريّة في المؤسسة، من خلال النظريّة الاقتصاديّة التي تُعنى بدراسة كيف يقوم الأفراد والمجتمعات أو المؤسسات باختيار الموارد المتاحة واستعمالها. كما تحتوي هذه النظريّة على مفاهيم الكفاءة والفاعليّة الإنتاجيّة التي تساعد على تأسيس معايير لتأمين أفضل

ما يمكن للمؤسسة، ومن ثمّ تنمية الأفراد في العمل التي أصبحت ضروريةً وحيويةً لأجل النجاح الاقتصادي، و لرفع الفعاليّة الإنتاجيّة، وتحقيق الربح.

وطبقاً لهذا المدخل تتّم دراسة السلوك الإنسانيّ من خلال ربط السلوك الإنسانيّ برأس المال البشريّ في المؤسسة من جهة، ومن خلال ربط السلوك الإنسانيّ بالسلوك المؤسّساتيّ من جهة أخرى. (حيدر، ٢٠٠٩، ص ٣)

ويرى (سونسن) (Swanson) التنمية وفقاً لهذا المدخل "بأنّها عمليّة تحسين الأداء في المؤسسة من خلال تنمية قدرات موظفيها، فتنمية الموارد البشريّة تشمل أنشطة التعامل مع تصميم العمل، والكفاءة، والخبرة، والتحفيز، والتنمية". ثمّ عاد وعرّفها في عام (١٩٩٥) بأنّ تنمية الموارد البشريّة هي عمليّة تطوير وإطلاق العنان للخبرة البشريّة من خلال تنمية الموظّفين وتطويرهم، ويكون الغرض من هذه التنمية هو تحسين الأداء" (F. , A. Swanson , 2008, PP. 8). (Holton III).

### ث. المدخل النظميّ في تنمية الموارد البشريّة

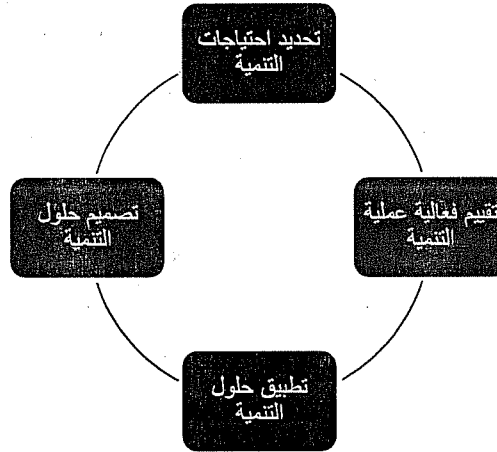
يرى هذا المدخل أنّ تنمية الموارد البشريّة كنظامٍ هي نظامٌ فرعيّ في إطار المؤسسة، ويجب التعامل معها كنظامٍ قائم، ليس فقط لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، وإنّما أصبح هذا النظام من أساسيات أيّ مؤسسة، وهذا النظام له استراتيجياته في العمل، وتطبّق غاياته في تنمية الكوادر البشريّة للوصول إلى الغاية الكبرى للمؤسسة في تحسين الإنتاجيّة والربح. ويعالج هذا المدخل تنمية الموارد البشريّة باعتبارها نسقاً أو منظومةً، تتكوّن من أجزاءٍ متفاعلةٍ تؤثر في بعضها البعض، وتتكوّن من مدخلاتٍ وعملياتٍ ومخرجاتٍ، فأتمّ المدخلات؛ فهي الموارد البشريّة. وأتمّ العمليات؛ فهي كافّة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها الإدارة لتنمية الموارد البشريّة. وأتمّ المخرجات؛ فهي تلك الموارد البشريّة التي تتميز بالسلوك الملائم، والقيم الإيجابية، والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها.

ويقتضي مدخل النظم أيضاً النظر إلى تنمية الموارد البشريّة على أنّها نظامٌ مفتوحٌ؛ إذ تعمل في بيئةٍ معيّنة تنقسم إلى : بيئةٍ داخليةٍ - وهي المؤسسة التي توجد بها، وتتأثر بأهدافها واستراتيجياتها وإمكاناتها، وبيئةٍ خارجيةٍ - وهي المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة وما فيه من عواملٍ إيجابيةٍ

وسلبية، وفرص ومعوّقات، تحدث على أثرها سياسات تنمية الموارد البشرية، وأهدافها، وخططها، وإنجازاتها. (عبد الوهاب، ٢٠٠٣، ص ٤). ويعتمد مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية على القيام بمجموعةٍ متتابعةٍ من المراحل المرتبطة مع بعضها البعض في شكلٍ دائريٍّ، وتصف هذه المراحل الخطوات الأساسية التي يمكن من خلالها تنمية قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها في المؤسسات، ويعكس هذا التتابع أنّ عملية التنمية عمليةً مستمرةً بلا توقّفٍ في حياة الفرد وحياة المؤسسات، والشكل الآتي يوضّح مراحل مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية (عبد الباقي وزملاؤه، ٢٠٠٧، ص ٢١٤)

### الشكل رقم (2)

مراحل مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية



المصدر: عبد الباقي وزملائه، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، ٢٠٠٧، ص

٢١٤.

فطبقاً لهذا المدخل عرّفها (نادلر وويغس) (Nadler and Wiggs) بأنّها: نظام التعلّم الشامل للإفراج عن الإمكانيات البشرية للمؤسسة، وهذا النظام يشمل الخبرات التعليمية والتجريبية. بينما يراها (ماكليغان) (McLagan) بأنّها الاستخدام المتكامل للتدريب والتطوير الوظيفي، والتطوير التنظيمي لتحسين الفعالية الفردية والتنظيمية للمؤسسة. (A. Swanson , 2008, ) (F. Holton III , PP.5-6).

## ثانياً- ماهية تنمية الموارد البشرية

لم يُعَدَّ يُعَوَّلُ على الموارد الطبيعية والتكنولوجية بوصفها المقياس الوحيد للتطور والتقدم والثروة فحسب، وإنما أصبح المقياس الأهم هو الحامل الاجتماعي لهذه الموارد؛ أي: الإنسان، فالموارد الطبيعية يمكن أن تُنفَذ، أو تفقد قيمتها بسبب الإهمال، أو سوء الاستعمال، أمّا الإنسان - ومن دونه لا يمكن لأيّ شيء أن يتحوّل إلى مورد - فيمكن الاستفادة منه في أيّ مجالٍ من مجالات الحياة، ومنذ منتصف القرن الماضي تركّز الاهتمام على المورد البشري، وعلى وضع الأسس والبرامج التي تضمن تنميته. فماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية؟ وما هي مكوّنات هذه التنمية؟

### أ. تعريف تنمية الموارد البشرية

عندما بدأ التركيز على الإنسان بما أنه المورد الأهم الذي يقوم بإدارة الموارد الأخرى؛ أصبحت الجهود تنصبُّ على كيفية تنمية هذا المورد، وكيفية تطويره لأجل الحصول على أفضل النتائج في أيّ قطاعٍ يوجد فيه هذا المورد. وأصبح الهمُّ الأوّل لجميع القطاعات على اختلاف أنواعها وأشكالها هو المورد البشريّ وكيفية تنميته؛ لأنّه غدا محور التنافس فيما بينها من أجل تحقيق أكبر قدرٍ ممكنٍ من النتائج الإيجابية للعمل.

وتباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية في تنمية الموارد البشرية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن أن يتفق عليه المفكرون والباحثون والاختصاصيون في هذا الحقل العلميّ والتطبيقيّ، هذا الحقل الذي يحتلُّ مكانةً مميّزةً في تطوير المؤسسات الإنسانية المختلفة (حمود وزميله، ٢٠٠٧، ص ١٢٥). أنّ مصطلح تنمية الموارد البشرية هو مصطلحٌ حديثٌ، ويُستخدَم على نطاقٍ واسعٍ، ومع ذلك فإنّ له دلالاتٍ غامضةً؛ لأنّه قد يشير إلى زيادةٍ في القدرات البشرية، وإلى الحقوق والواجبات في العمل، أو قد يعبر عن وجهة نظرٍ اقتصاديةٍ، أو يُستخدَم كأداةٍ للتنمية البشرية. (Kelly,2006, PP.2)

ومع الدلالات الغامضة له فإنّ (كيلي) (Kelly) يرى أنّ مصطلح تنمية الموارد البشرية لا يزال يحتفظ بتعريفه المبدئيّ بما أنّه عمليةٌ زيادةٍ للمعرفة، والمهارات، والقدرات لجميع الناس في

المجتمع. أمّا (دون وستيفي)؛ فقد وصفا تنمية الموارد البشرية من عدة نواحٍ: فذهبا إلى أنّها من الناحية الاقتصادية تراكم رأس المال البشري، والاستثمار الفعّال للتنمية الاقتصادية، ويران أنّها من الناحية السياسية، يمكن وصفها بأنّها استعداد الناس للمشاركة في العمليات السياسية، ولاسيما أنّهم مواطنون في دولة ديمقراطية. أمّا من الناحية الاجتماعية والثقافية؛ فتساعد الإنسان على أن يُقدّم على حياة غنيّة دون التقيد بالتقاليد (Kelly, 2006, PP.5).

لقد تمّ إدخال مصطلح "تنمية الموارد البشرية" إلى مؤتمر ميامي عام ١٩٦٩ للجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) من قبل (ليونارد نادلر) الذي أكّد أنّ هناك اهتماماً كبيراً في تنمية الموارد البشرية؛ لذلك فإنّها -تنمية الموارد البشرية- تستحقّ أن يكون لها تعريفها الخاص. (John P Wilson, 2004, PP.9) وعليه وُضعت الكثير من التعاريف لتنمية الموارد البشرية. نذكر منها:

عرّفت منظمة الأمم المتحدة تنمية الموارد البشرية بأنّها: تمثّل رؤيةً واسعةً للعلاقة بين الأفراد والمجتمع بشأن قدراتهم وقدرات هذا المجتمع على تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وتحاول تحقيق غايات وأهداف المؤسسة من خلال تعظيم الإنتاجية الفردية والجماعية، وتحاول أيضاً إقامة علاقة صحيّة بين المؤسسة وجمهورها. (United Nations, 1995, PP.9).

وتعني تنمية الموارد البشرية في اصطلاح علماء الإدارة: العملية المخطّطة والهادفة التي قد توجّه عملية النموّ وتسرعها، أو تحسّن نوعيتها، أو تغيّر في اتجاهها، وقد تقع خارجها فتصنع وتحلّل وتركّب المتغيّرات وتبتدع المخرجات؛ لتحصل على ما هو أحسن وأفضل، أو ما هو متفردٌ ومتميّزٌ في خصائصه، وهذا لا يتحقّق إلا بتوظيف الخبرة والمعرفة وبذل الجهد، واعتماد المناهج العلمية، وتوظيف الدراسات والفرضيات وكذلك النظريات (الغامدي، ٢٠٠٦، ص ٥).

بينما تراها (سعاد برونوطي): الجهد المخطّط والمستمرّ الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المؤسسة. (برنوطي، ٢٠٠٤، ص ٤٣٤)

ويرى (جيلسون كريب) (Gulcin Cribb) أنّ تنمية الموارد البشرية تشمل مجموعةً واسعةً من الأنشطة التي تعمل على تحسين أداء الفرد والجماعة، ومن ثمّ المؤسسة ككلّ، فقد تأتي التنمية ليتمّ عرضها كنشاطٍ مدى الحياة بدلاً من التركيز على المؤهلات الأولية فقط. ( Gulcin Cribb, 2006, PP.4)

بينما يراها كلٌّ من (نافوكو وبروكس) (Brooks) و (نافوكو) (Nafukho) بأنّها نظامٌ مُستخدمٌ من قبل المؤسسات لتنمية الأفراد من خلال التدريب والتنمية، ويشتمل هذا النظام على تطوير مهنيّ وتطوير تنظيميّ. (Brooks and Nafukho, 2005, PP.1)

ويعرّف (موسى اللوزي) تنمية الموارد البشرية بأنّها "إعداد العنصر البشريّ إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنّه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطوّر استغلاله للموارد الطبيعيّة، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده" (اللوزي، ٢٠٠٠، ص ٨٧)

ويرى (أحمد منصور) أنّ تنمية الموارد البشرية هي زيادة عمليّة المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتمّ انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختباراتٍ مختلفة. (منصور، ٢٠٠٥)، ويرى أيضاً أنّ تنمية الموارد البشرية "تمثّل إحدى المقوّمات الأساسيّة في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلميّة، والعمليّة، والفنّيّة، والسلوكيّة، ومن ثمّ فهي:

١. وسيلة تعليميّة تمدّ الإنسان بمعارف، أو معلومات، أو نظريّات، أو مبادئ، أو قيم، أو فلسفاتٍ تزيد من طاقته على العمل والإنتاج.
٢. وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلميّة الحديثة، والأساليب الفنّيّة المتطوّرة، والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج.
٣. وهي كذلك وسيلة فنّيّة تمنح الإنسان خبراتٍ إضافيّة، ومهاراتٍ ذاتيّة تُعيدُ صقل قدراته ومهاراته العقلية أو البدويّة.

٤. وهي وسيلة سلوكية تُعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمتعه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل، وتصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه". (منصور، ١٩٧٥، ص ١٩٥)

وكما يعرف (بارك نعيمة) تنمية الموارد البشرية بأنها العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، وذلك عبر النشاطات الآتية: تقييم الأداء، والتكوين المستمر، والترقية، والاتصال، والعلاقات الإنسانية. أن هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، وتخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة. (نعيمة، ٢٠٠٩، ص ٢٧٦-٢٧٧).

ويعرفها (فيصل حسونة) بأنها: زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. (حسونة، ٢٠٠٨، ص ١٣٦)

وفي خضم حديثه عن النموذج المقترح لتنمية الموارد البشرية المستقبلية يرى (سنان الموسوي) أن تنمية الموارد البشرية تشمل القدرة على تمكين الإنسان من تطوير فكره وذاته وقدراته عن طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق بفاعلية مثمرة لذلك يجب أن يكون التطوير شاملاً، إذ الإنسان يتأثر ويؤثر في التنمية لذلك تكون الحاجة هنا إلى التركيز على منح الكوادر البشرية المعرفة والخبرة والمهارة وجوياً علمياً مناسباً يساعده على الإبداع. (الموسوي، ٢٠٠٨، ص ٣٠٣)

أمّا (دانيال الحمصي)؛ فقد عرفها بأنها: عملية متكاملة، مدخلها العنصر البشري، ومخرجها العنصر البشري، من خلال العمل على زيادة مهاراته وقدراته، وإكسابه معارف ومعلومات وإدراكات جديدة، تساعده على القيام بعمله الحالي، وإعداده وهيئته لتنفيذ المهام المستقبلية، لذلك تُعد تنمية الموارد البشرية من أهم المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية. (الحمصي، ٢٠١٣، ص ٢٣)

وعليه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها: العملية الشاملة والمخططة والمستمرة والهادفة والموجهة التي تحافظ على استقرار المؤسسة عبر إعادة تشكيل الموارد البشرية من خلال التكثيف والتكامل، ويحدث الأول عندما تقوم المؤسسة بإعادة التكثيف لمقابلة الاحتياجات الجديدة، بينما



يحدث التكامل عندما تتبني المؤسسة عنصراً جديداً، وتجعله جزءاً منها بالشكل الذي يؤدي إلى استقرار المؤسسة، وأن تكون هذه العملية تطورية باتجاه الأفضل، وتُقدّم المؤسسة على هذه العملية - من خلال إدارة الموارد البشرية - وذلك بغية:

١. زيادة القدرات والمهارات لدى الكوادر البشرية، وتعزيز ما هو إيجابي، ومعالجة ما هو سلبي، من خلال إمدادهم بالمعارف اللازمة، متوخيةً من وراء ذلك إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً، بما يتفق مع متطلبات التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتطورات السريعة في المجتمع.

٢. تحسين البيئة الاجتماعية في المؤسسة من خلال التركيز على العلاقات الإنسانية، وآليات التواصل بين الكوادر البشرية، وبينها وبين الإدارة، متوخيةً من وراء ذلك خلق جو اجتماعي مناسب للعطاء وزيادة الإنتاجية. ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها.

#### ب. عناصر تنمية الموارد البشرية

أقرّ المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية - في دورته الثانية والتسعين التي عقدها بعنوان: تنمية وتدريب الموارد البشرية - بأنّ التدريب والتعليم والتعلم المتواصل كلّها تسهم إلى حدّ كبير في تعزيز مصالح البشر والمنشآت والاقتصاد والمجتمع برمتهم، ولاسيما عند النظر إلى التحديّ الأساسي المتمثل في تحقيق العمالة الكاملة، والإدماج الاجتماعي، والنمو الاقتصادي المستدام في الاقتصاد العالمي. (مكتب العمل الدولي، ٢٠٠٤، ص ٣)؛ أي: تناول المؤتمر تنمية الموارد البشرية من خلال تركيزه على عناصرها المكوّنة لها؛ وهي التدريب والتعليم والتعلم.

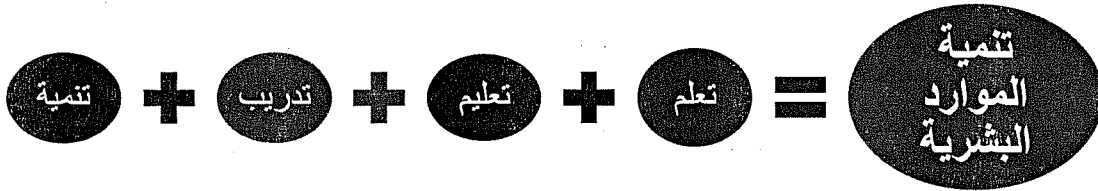
بينما ذهب (جيرافان) (Garavan) إلى القول: إنّ من المنطقي أنّ نشير إلى أنّ كلّ العناصر الأربعة /التنمية، والتدريب، والتعليم، والتعلم/ يُنظر إليها كعناصر مكمّلة للعملية نفسها؛ أي: تنمية الموارد البشرية (John P Wilson, 2004, PP.8).

وهناك من يَحْتَرل هذه العناصر إلى ثلاثة عناصر فقط كما فعل (ليونارد نادلر) عندما نشر كتابه (تنمية الموارد البشرية) في عام ١٩٧٠، فقد اختصر فيه العناصر المكوّنة لتنمية الموارد البشرية بثلاثة مفاهيم هي: التنمية والتدريب والتعليم، بينما اقتصر (منار محمد) في دراستها لعناصر تنمية الموارد

البشريّة على التدريب، والتعلّم، وتغيير الاتجاهات. وهنا سيحاول البحث إلقاء الضوء على هذه العناصر الأربعة انطلاقاً من التنمية، ثم التدريب، ثم التعليم، وأخيراً التعلّم وفقاً للمعادلة التي وضّحها الشكل رقم (3).

### الشكل رقم (3)

العناصر المكوّنة لتنمية الموارد البشرية



#### ١. التنمية

حظيت التنمية باهتمام كبيرٍ ولاسيّما من جانب الدراسات الإنسانيّة، وكان من نتيجة هذا الاهتمام ظهور العديد من النظريّات التي تناولت موضوع التنمية، منها ما يحاول التركيز على الجانب الاقتصاديّ، ومنها ما يحاول التركيز على الجانب الاجتماعيّ (الجميل، ٢٠٠٦، ص ١٨)

ويعني مفهوم التنمية: النموّ المدرّوس على أسسٍ علميّة، الذي قيست أبعاده بمقاييس علميّةٍ سواءً كان تنميةً شاملةً ومتكاملةً، أم تنميةً في إحدى الميادين الرئيسيّة؛ مثل: الميدان الاقتصاديّ، أو السياسيّ، أو الاجتماعيّ. (الطيار، ٢٠٠٨، ص ١٥)

ويعرّف (عامر الكبيسي) التنمية بأنّها: عمليةٌ مخطّطةٌ تهدف إلى تسريع عملية النموّ لاختصار الوقت، وإلى التنوّع في المحتوى والمضمون؛ لتعميق كمّ ونوع الإضافة المعلوماتيّة، وأيّ ممارسةٍ هادفةٍ ومقصودةٍ يُراد منها تحسين القدرات، وتوظيف الاستعدادات، وزيادة المعلومات. (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٢٣١)

ويرى (عليان) أنّ التنمية يجب أن تنطوي على العناصر الأساسيّة التالية:

١. أن التنمية عمليةٌ داخليةٌ ذاتيةٌ.
٢. أن التنمية عمليةٌ ديناميكيةٌ مستمرةٌ.
٣. أن التنمية ليست ذات طريقٍ واحدٍ، أو اتجاهٍ محدّدٍ مسبقاً، وإنما تتعدّد طرقها. (رشيد، ٢٠٠٧، ص ٢٦-٢٧)

فالإنسان هو مُنتج هذه التنمية وهدفها في أنّ واحدٍ، وأنّ السكان - الموارد البشرية - هم الثروة الحقيقيّة لأيّ مجتمعٍ، من هنا جاء الاهتمام بالتنمية البشرية. فعُرِّفت -طبقاً لما ورد في تقارير البرنامج الإنمائي للأمم المتّحدة- "بأنّها عمليةٌ توسيع نطاق الخيارات المتاحة أمام الناس" (United Nations Development Programme, 1990, PP.10). وهذه الخيارات الأساسيّة تتركّز في ثلاث نقاطٍ هي:

- ✓ أن يحيا الناس حياةً طويلةً خاليةً من العلل.
- ✓ أن يتعلّموا؛ أي: أن يكتسبوا المعرفة.
- ✓ أن يكون بوسعهم الحصول على الموارد التي تكفل لهم مستوى معيشةٍ لائقٍ. (الأمم المتّحدة تقرير التنمية البشرية سورية، ٢٠٠٠، ص ٤)

وتتطلّب عملية التنمية تماسكاً اجتماعياً قوياً، وتوزيعاً عادلاً لفوائد التقدّم، وقوّة العمل الجماعيّ تمثّل قوّة دافعةً جوهريّةً في السعي إلى تحقيق التنمية البشرية، وتتعلّق التنمية بما هو أكثر من ارتفاع أو انخفاض الدخل القوميّ، فهي تتعلّق بخلق بيئةٍ يستطيع الأفراد أن يقوموا فيها بتنمية

قدراتهم الكاملة، وأنَّ يحيوا حياةً منتجةً ومبدعةً تتوافق مع حاجاتهم ومصالحهم. (عطوي، ٢٠٠٤، ص ٢٧)

ويذهب (جون جاكسون) و (روبرت ماتيس) إلى أنَّ مفهوم التنمية يشير إلى الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهامَّ متعدِّدة، وزيادة مواهبهم بدرجةٍ أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحاليَّة، وتفيد التنمية كلاً من المؤسسة والفرد؛ فالعاملون والمدديرون ذوو الخبرات والقدرات يمكن أنَّ يحسِّنوا القدرات التنافسيَّة للمؤسَّسة، والقدرة على التكيف مع تغيُّرات البيئة المحيطة، في حين يتمكَّن هؤلاء من خلال التنمية من تحسين كفاءاتهم وقيمهم المعنويَّة. (جاكسون وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٤١٨)

أنَّ التنمية هي عمليَّةٌ هادفةٌ تقوم المؤسَّسات بالتخطيط لها والإنفاق عليها؛ لتطوير مواردها وكوادرها البشريَّة، وللوصول إلى ذلك تقوم المؤسَّسات ضمن برامج التنمية بعمليَّة التدريب لهذه الموارد، فتدريِّهم باستمرارٍ على كل ما هو جديدٌ، وتضع البرامج التدريبيَّة المناسبة بغية تحقيق أهداف هذه التنمية، فما هو التدريب؟

## ٢. التدريب

يُعرَّف التدريب بأنَّه: عبارةٌ عن عمليةٍ إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفيَّة في المؤسسة مهاراتٍ ومعرفةً جديدةً تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيِّد في مسيرتهم الإنتاجيَّة، وبما يصبُّ في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة. ويتكوَّن التدريب من الأنشطة القادرة على تحسين الأداء الفردي من خلال التغيُّرات في المعارف والمهارات والمواقف بمعنى واسع، فإنَّه يشمل الخبرات التي تهدف إلى تلبية متطلَّبات العمل الأساسيَّة، وتحديث المهارات، وإعداد الموارد البشريَّة، وتصحيح أوجه القصور المعرفيَّة أو المهارة، واستحضار رؤى جديدة، أو حتَّى خلق المعرفة الجديدة. (William J.Rothwell, H.C.Kazanas, 2003, PP.353)

وتأتي أهميَّة التدريب من الدور الذي يؤدِّيه في تنمية الموارد البشريَّة، وتطويرها بجميع مستوياتها، وما يكون لها من أهميَّة في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدَّاتٍ وخبراتٍ يستلزم الإحاطة بها.

(الكلايده، ٢٠٠٨، ص٤٦) فالتدريب عملية صقل وتنمية المهارات في سياقٍ معرفيٍّ، ومنهجٍ علميٍّ. (عساف وآخرون، ٢٠٠٠، ص٣٥)

ويرى (أحمد منصور) أنّ عملية تنمية الموارد البشرية تنحصر في نشاطٍ واحدٍ ألا وهو التدريب، وشرح عملية التنمية بأنّها عمليةٌ لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنيّة والسلوكيّة. وأيضاً هناك من يتفق مع (منصور) بأنّ تنمية الموارد البشرية تتركز على نشاطٍ واحدٍ ألا وهو التدريب، ويرى بأنّ التدريب أمرٌ جوهريٌّ بسبب مقتضيات انتشار الآليّة والأتمتة، وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق أداء الأعمال وأساليبه. (نعيمة، ٢٠٠٩، ص٢٧٦)

أمّا (علي السلمي) فيرى بأنّ عملية التدريب ومع أهميّتها وضرورتها إلا أنّها لا تمثّل عمليةً التنمية، و لا تعدو أنّ تكون مرحلةً واحدةً، أو نشاطاً واحداً لأنشطةٍ مختلفةٍ تمثّل مدخلاً متكاملاً لعملية تنمية الموارد البشرية، بينما تنمية الموارد البشرية هي نشاطٌ مستمرٌ.

مع أنّ هناك من يستخدم مصطلحي التدريب والتنمية كمترادفين، إلا أنّه يمكن التمييز بينهما، فالتدريب يركّز في العادة على تزويد الموظف بمهاراتٍ محدّدة؛ لسدّ عجزٍ معيّن في أدائه لعمله الحالي، فهو يركّز على الأفراد وليس على المجموعات، ويكون محدّداً بعملٍ معيّن، وينصبُّ على الاحتياجات الحاليّة للمؤسسة؛ فمثلاً "تدريب العاملين على استخدام آلة تصوير، أو الردّ على استفسارات الزبائن، أو قيادة شاحنة، أو تشغيل حاسب، أو تجميع راديو" (جون جاكسون، روبرت ماتيس، ٢٠٠٩، ص٤١٨). وفي المقابل فإنّ التنمية هي الجهود التي تُبذل لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، ويكون تركيز التنمية على العمل الحالي للموظف والعمل الذي سيشغله في المستقبل. ويكون نطاق التنمية كلاً من مجموعة العمل أو المؤسسة، وتُعدّ بمهارات القوى العاملة واحتياجاتها طويلة المدى، فمثلاً "تشمل التنمية مجالات القدرة على إصدار الأحكام والمسؤوليّة، واتّخاذ القرارات، والتواصل، وهذه المجالات كما هو واضح أكثر تعقيداً من سابقاتها، على أنّ التنمية لا تشمل المديرين فقط، وإنّما جميع العاملين، وهذا ما يمكن من رفع مستوى المؤهلات الكليّة في المؤسسة." (جاكسون وآخرون، ٢٠٠٩، ص٤١٨).

وتبدو أهمية التفرقة بين التدريب والتنمية في التعامل مع الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة على المدى القصير والطويل، فمن غير المناسب اللجوء إلى أسلوب التدريب للتعامل مع الجوانب ذات المدى الطويل، وبالمثل فإنّ استخدام أسلوب التنمية للتعامل مع مشكلات الأداء الحاليّة للعمل قد لا يكون فعّالاً. لهذا فإنّ كثيراً من البرامج تتضمّن عناصر من التدريب والتنمية لتحقيق أقصى حدّ من الفاعليّة في هذا المجال. (الرشيد، ٢٠٠١، ص ٦٨٦)

ومما سبق يتوصّل البحث إلى أنّ هناك فرقاً بين التنمية والتدريب في مجال الموارد البشرية، ويمكن توضيح هذا الفرق في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1)

الفرق بين التنمية والتدريب في مجال الموارد البشرية

تدريب الموارد البشرية Human Resource Training	تنمية الموارد البشرية Human Resource Development	
عملٌ مخطّطٌ يتكوّن من مجموعة من برامج مصمّمة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدّي أعمالها الحاليّة بمستوى عالٍ من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم. (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤٣٨)	عملٌ مخطّطٌ يتكوّن من مجموعة برامج مصمّمة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات، ومهارات جديدة، متوقّع أنّ تحتاجها في أداء مهامّ أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أيّ مستحدّات أو تغييرات تحدث في البيئة، وتؤثّر في نشاط المؤسسة. (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤٣٨)	وفقاً للتعريف:
نقل مهارات غالباً يدويّة حركيّة. ( Bervely ) (Hyman, 1980, PP.2)	تطوير المهارات العامّة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلّبات مهامّ جديدة. ( Bervely ) (Hyman, 1980, PP.2)	وفقاً للمفهوم:
يهتمُّ بالوظائف الحاليّة	تحتّم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية.	وفقاً للمدى الزمني:
يحتاج مدّة زمنيّة أقصر.	يحتاج مدّة زمنيّة أطول.	وفقاً للإطار الزمني:
مُعَدّ للمستويات الإدارية الدنيا.	مُعَدّ للمستويات الإدارية الأعلى.	وفقاً للمستوى الإداري:
مجال التدريب هو العمّال (الأفراد). (الرشيد،	مجال التنمية هو المؤسسة ككلّ (مجموعة العمل).	وفقاً للمجال أو النطاق:

٢٠٠١، ص ٦٨٦)	(الرشيد، ٢٠٠١، ص ٦٨٦)	
<p>التدريب محدّدٌ بالمشكلات أو نقاط الضعف في الأداء.</p> <p>فهو يهتمُّ بالآتي (جاكسون، وزميله، ٢٠٠٩، ص٤١٩):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعليم سلوكيات أفعال محدّدة.</li> <li>• شرح التقنيات وآليات العمل.</li> </ul>	<p>التنمية تتمُّ بتطوير مهارات الموارد البشرية وبراعتها.</p> <p>فهي تتمُّ بالآتي (جاكسون، وزميله، ٢٠٠٩، ص٤١٩):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استيعاب المفاهيم وسياق الكلام.</li> <li>• تطوير القدرة على إصدار الأحكام.</li> <li>• توسيع المؤهلات اللازمة لأداء مهام جديدة.</li> </ul>	<p>وفقاً للاهتمام:</p>
<p>يُتجه التدريب للتركيز على الأداء الملموس للموارد البشرية فقط، وللتركيز على الاحتياجات التنظيمية المباشرة.</p>	<p>تتجه التنمية للتركيز على الأداء الملموس، والأداء غير الملموس كالأبحاث والقيم، وتُتجه للتركيز على المتطلبات طويلة الأمد.</p>	<p>وفقاً للتوجّه:</p>
<p>التدريب هو جزءٌ من عملية تنمية الموارد البشرية</p>	<p>التنمية تُعدُّ أعمّ وأشمل من التدريب.</p>	<p>وفقاً للشمولية:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الأداء.</li> <li>• تحليل التكلفة - العائد.</li> <li>• اختبارات النجاح.</li> <li>• الشهادات. (جاكسون، وزميله، ٢٠٠٩، ص٤١٩)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفّر الأفراد المؤهلين عند الحاجة إليهم.</li> <li>• إمكانية إجراء الترقية.</li> <li>• مزايا تنافسية مرتبطة بالموارد البشرية.</li> </ul> <p>(جاكسون، وزميله، ٢٠٠٩، ص٤١٩)</p>	<p>وفقاً لمقاييس الكفاءة:</p>

سبقت الإشارة إلى أنه يستخدم بعض العلماء كلا المفهومين للدلالة على المعنى نفسه؛ أي: تنمية الموارد البشرية، بينما يذهب البحث الحالي إلى أنّ عملية التدريب هي جزءٌ من عملية تنمية الموارد البشرية التي تتبعها أيُّ مؤسسةٍ من أجل رفع كفاءة مواردها البشرية، ومن ثمّ تحقيق أهدافها المرجوة. فالتدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية، وهذا المدخل الذي يقوم على عملية تعليم الموارد قبل البدء بتدريبهم؛ أي: عملية بنائهم نظرياً قبل البدء بتدريبهم عملياً. فما التعليم؟

### ٣. التعليم

يعمل التعليم على تحسين مقدرة السكان على اكتساب المعرفة واستخدامها، ممّا يؤدي إلى تعميق فهمهم لأنفسهم وما حولهم من العالم، ويوسّع مداركهم وخبرتهم، ويعمل على تحسين اختياراتهم التي يتخذونها.

فالتعليم هو مجموعة إجراءاتٍ تعتمد على نقل المعرفة والمهارات والقيم وتطويرها ضمن أسسٍ تربويّة وثابتةٍ محاضرات، مناهج، ندوات.... ومرنةٍ تقدّم نوعيّة وجودةً شاملةً، وتراعي كلّ الاختلافات في المجتمع، وهذه الإجراءات تهدف إلى بناء الإنسان؛ ليتمكّن من المشاركة في الحياة العمليّة. وقد يكون التعليم تلقينياً لبعض الأفكار أو تدريباً على بعض الأعمال، وهو ضرورةٌ من ضرورات التنمية؛ لأنّه - على صعيد المجتمع - يعمل على النهوض بالمجتمع، وتحسين حياته في مختلف نواحيها، ويضمن التعليم - على صعيد الفرد - التقدّم المستمرّ للفرد ليسير التطوّر الدائم، وتوفير حاجاته الاجتماعيّة والثقافيّة والسياسيّة والاقتصاديّة، فالتعليم المبنيّ على المفاهيم والنظم العلميّة المتطوّرة الذي يراعي العدالة الاجتماعيّة والديمقراطيّة، له دورٌ رئيسيّ في التنمية الشخصيّة والاجتماعيّة للفرد.

ووفقاً لقاموس المصطلحات الذي وضعته (لجنة القوى العاملة) عُرّف التعليم بأنه: مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تنمية المعارف، والمهارات، والقيم الأخلاقيّة، وآليات التفاهم المطلوبة في جميع نواحي الحياة بدلاً من المعرفة والمهارات المتعلقة فقط بحقل محدود من نشاط محدد (التعلم)، والغرض من التعليم: هو توفير الشروط الأساسيّة للسكان على تطوير فهم التقاليد والأفكار التي تؤثر في المجتمع الذي يعيشون فيه، وتمكينهم من الإسهام في هذا المجتمع؛ لأنّه ينطوي - أي التعليم - على دراسة ثقافتهم والثقافات الأخرى، وقوانين الطبيعة فضلاً عن اكتساب المهارات اللغويّة وغيرها التي هي أساسيّة للتعلم، والتنمية الشخصيّة، والإبداع، والتواصل. (Manpower Services Commission, 1981, PP.17)



ويعرف (كبيسي) التعليم بأنه: عملية واسعة وشاملة توجّه نحو إكساب الأفراد خلفية عامة، وقاعدة عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل الإيجابي مع الحياة والواقع، وتؤهلهم لتقبل البرامج التدريبية اللاحقة بطريقة أسرع وأفضل، وفي هذه العملية لا بد من وجود طرفين هما المعلم والمتعلم، وأن كانت بعض البرامج التعليمية المعاصرة تتم بطريقة البث التلفزيوني والإذاعي أو بالمراسلة، فهي تعد بمثابة المعلم الذي يوصل المعرفة (كبيسي، ٢٠٠٥، ص ٢٣٠)

والتعليم تكون أهدافه عامة، ويكون عادة أوسع نطاقاً، ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعياً وفكرياً، وإعداده لأدوار متعددة في المجتمع أو في مهنة معينة. (الرشيد، ٢٠٠١، ص ٦٨٥)، وهنا يكون التعليم بالنسبة للتدريب أقرب منه إلى التنمية. فالتعليم هو عملية بناء منظومة القيم في سياق علمي وعملي (عساف وآخرون، ٢٠٠٠، ص ٣٣).

ومع أهمية التعليم إلا أنه غير كافٍ وحده للقيام بالأعمال المنوطة بالموارد البشرية، وهذا ما أكده (مصطفى خير الدين) الذي ذهب إلى أن التعليم بمفرده لا يكفي لممارسة العمل، فلا فائدة من التعليم دون تدريب يتلوه، ولا فائدة من التدريب دون أساس من العلم يسبقه (خير الدين، ١٩٧٥، ص ٤).

وللحصول على إنتاجية عالية في المؤسسة لا بد من تنمية الموارد البشرية التنموية المثلى، وهذه التنمية يجب أن تقوم على التدريب الجيد الذي بدوره يستند على التعليم السليم، ولكن هذا التعليم أيضاً يستند إلى أساس آخر ألا وهو التعلم، ويرى (عبد الرحمن) " أن التعلم هو العنصر المكمل، والأب الشرعي للتدريب " (توفيق، ١٩٩٥، ص ٧٣). فما التعلم؟

#### ٤. التعلم

ولما كان التعليم يهتم في جميع ميادين الحياة، نجد أن التعلم يهتم بميدان محدد، فكل ميدان من ميادين الحياة قائم على التعلم، وكلها مجتمعة تمثل التعليم، فالإنسان يتعلم تعليماً دائماً ومستمراً، وذلك من أجل التكيف مع الواقع المعاش بأدق تفاصيله، لذلك فهو يتعلم بقصدٍ أو بغير قصدٍ

خلال تفاعله مع الوسط الاجتماعي؛ ليستطيع الاستمرار في الحياة، ويكون هذا التعلم في قمته عندما تقف خلف هذا التعلم حاجات يسعى إلى تلبيتها، أو أهداف معينة يسعى إلى تحقيقها، فالإنسان يتعلم من أجل تطوير ذاته لتحقيق الأفضل في جميع المجالات، لذلك يُدرس التعلم على أنه أحد عناصر تنمية الموارد البشرية؛ لأنه تبنى عليه العناصر الأخرى وصولاً إلى التنمية الشاملة. ➔

ويعرف علماء النفس التعلم بكونه تغيراً ثابتاً نسبياً في الخصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة، فالإنسان يتعلم ويتغير سلوكه نتيجة للتجارب التي يمرُّ بها، وهذا التعلم قد يكون موجهاً ومعتمداً كنتيجة للتعليم، أو غير موجه كما هو الحال مع كثير مما نتعلمه في حياتنا نتيجة التجارب التي نمرُّ بها. (برنوطي، ٢٠٠٤، ص ٤٤٣)

ويعرفه (علي السلمي) بأنه: اكتساب الفرد لمعارف، ومهارات، وتوجهات سلوكية جديدة، واستيعابه لها، ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارسه في مواقف العمل، فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، ودوافع، أو قدرات معرفية، ومهارات جديدة يراها أقدر على تحقيق أهدافه. (السلمي، ٢٠٠١، ص ٣٦٩)

ويعد التعلم حجر الزاوية في استراتيجية تنمية الموارد البشرية، فهو يمثل المحور الذي تدور حوله هذه التنمية، فتعلم ما تحتاجه الموارد البشرية في أداء أعمالها الحالية والمستقبلية، ويعد التعلم الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه جهود التنمية الحالية. (عقيلي، ٢٠٠٥، ص ٤٤٨)

ويجد (جون ويلسون) (John P Wilson) أنّ التعلم يشكل موضوعاً مشتركاً يمكن العثور عليه في العديد من تعاريف التدريب والتعليم والتنمية غير أنه ومع أنّ التعلم هو أحد عناصر تنمية الموارد البشرية الكلية، إلا أنّ هذه التنمية لا يمكن أنّ تُعد بأنّ التغيير في الأداء سيحدث نتيجة تجربة التعلم فقط. (John P Wilson, 2004, PP.7-8)

➔ التعلم يهتم بمختلف مجالات الحياة لذلك هو أقرب إلى التربية منه إلى العلم، أما التعلم فيكون ضمن مجال محدد أقرب إلى العلم.

والتعلم كما يراه (الكبيسي) هو عملية نمو ذاتية ينهض بها الفرد من أجل اكتساب معارف ومعلومات نظرية عن طريق الاستماع والملاحظة، أو اكتساب مهارات أدائية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية، والتجريب، والمحاولة (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٢٣٠)

ولكي يكون التعلم ناجحاً، ويحقق ما ينبغي منه؛ وهو تحقيق تنمية فعالة، لا بد من تفعيل عملية التعلم من خلال الأسس الآتية:

- أ. ضرورة إيجاد الاستعداد الذهني، والنفسي، و البدني للموارد البشرية التي يُراد تنميتها.
- ب. ضرورة استقبال المورد البشري للمهارات والمعلومات عن طريق الحواس، وأهمية خلق الدافعية والاهتمام الذاتي لديه للتعلم كشرط أساسي لإحداث التغيير في سلوكه واتجاهاته المهنية.
- ج. ضرورة توفير التسهيلات التدريبية اللازمة، وتوفير الفرصة للموارد البشرية لممارسة المهارات المطلوبة.

د. ضرورة توفير الإشراف المناسب للموارد البشرية أثناء التطبيق بهدف تقويم أدائهم للمهام. (جابر، ٢٠٠١، ص ١٠٥)

أنّ تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية يفترض توافر رؤية استراتيجية تكون قادرة على تحديد الاختيارات الفلسفية التي تحتكم إليها العمليات التدريبية والتعليمية، وتكون قادرة أيضاً على وضع هذه العمليات في سياقات تطبيقية وعملية. (عساف وأخرون، ٢٠٠٠، ص ٣٠)

ومما سبق يتوصّل البحث إلى أنّ هناك فرقاً بين التعليم والتعلم في مجال الموارد البشرية، ويمكن توضيح هذا الفرق في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2)

الفرق بين التعليم والتعلم في مجال الموارد البشرية

تعلم Learning	تعليم Education
تنمية المعارف المتعلقة بنشاط محدد.	تنمية المعارف في جميع النواحي.
تعلم ما يحتاجه فقط.	عملية واسعة وشاملة.
أهدافه معينة ومحددة.	أهدافه عامة.
تغير سلوكي ثابت نسبياً يؤدي إلى أداء أفضل في مجال محدد.	تطوير المستهدف اجتماعياً وفكرياً وإعداده لأدوار متعددة.
نظام شخصي يرتبط بالمتعلم، ويؤدي فيه المتعلم عملاً يتعلق بالسلوك.	توفير الشروط المادية والاجتماعية، التي تساعد المتعلم على التفاعل النشط مع عناصر البيئة التعليمية.
نشاط ذاتي يقوم به المتعلم، بهدف اكتساب معرفة أو مهارة أو تغيير سلوك.	عملية حفز واستثارة لقوى المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي وتهيئة الظروف المناسبة التي تمكنه من التعلم. والتعليم الجيد يكفل انتقال أثر التدريب.
إنّ عملية التعلم متعلقة بالمتعلم نفسه، وهي ذات علاقة وطيدة بعملية التعليم من حيث أنها نتيجة لها وأي عملية تعلم هي نتيجة عملية التعليم ومحصلة لها.	

وأخيراً يمكن القول: أنّ كل هذه العناصر مجتمعة تشكل تنمية الموارد البشرية، فلا يمكن عزلها عن بعضها، وأنّ اختزلها بعض العلماء إلى ثلاثة عناصر إلا أنه لا يمكن الحد أو التقليل من دور أيّ منها في إجحاح عملية تنمية الموارد البشرية، هذه التنمية التي أصبحت مركزاً في آلية عمل المؤسسات بعد أنّ كانت محوراً فيه، فأخذت جميع المؤسسات تركز على تنمية الموارد البشرية بكل عناصرها السابقة وتوليها اهتماماً كبيراً، وكل ذلك لما تمتاز به ن أهمية كبيرة. فما هي أهمية تنمية الموارد البشرية؟

### ثالثاً- أهمية تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية كونها جزءاً من المؤسسة، تسعى إلى القيام بوظيفتها - مع الأجزاء الأخرى - على أكمل وجه لتحقيق التطور، وتنبع أهميتها من تناولها المورد البشري بالتطوير والتدريب والتعليم والتعلم، لذلك تأتي أهميتها من أهمية هذا المورد ذاته، كونه الحامل الاجتماعي لها وصانعها.

فتعود تنمية الموارد البشرية بالفائدة على الأفراد والجماعات الصغيرة والتنظيمات والمجتمع بشكل يؤدي إلى تحسين قدرات الأفراد على حل المشكلات، والقيادة، والشعور بالرضا، وهذا يؤدي إلى تقوية الأواصر بين الجماعات الصغيرة، وفتح قنوات الاتصال بينها، وترتفع بواسطة الفعالية في التنظيم والإنتاجية في المجتمع. (درة وزميله، ٢٠٠٨، ص ٣٠٣)

لذلك تعتمد المؤسسات للنجاح في تحقيق غاياتها - إلى حد كبير- على كفاءة أداء الموارد البشرية المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها على الإنتاج، والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل. لذا فإنّ التنمية الجيدة لهذه الموارد هي الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها. (الرشيد، ٢٠٠١، ص ٦٨٧)

فمع تزايد المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف مجالاتها، وتمحور هذا التنافس حول تقديم الأحداث والأجود في الخدمات من أجل تحقيق رضا العملاء؛ زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بشكل أكبر؛ لأنّ أهميتها تأتي من جعل هذه الموارد ذات قدرات، ومهارات، ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار، والإبداع، وتقديم الجديد في الخدمات، فقد وجدت المؤسسات في التنمية الوسيلة الفعالة لرفع مستوى مواردها البشرية، وجعلها قادرة على تلبية حاجات عملائها ورغباتهم، فقد أنفقت الشركات الأمريكية التي بلغ عدد العاملين فيها أكثر من مئة فرد عام ( ١٩٩٤ ) مبلغ / ٤٥ / مليار دولار على برامج تنمية الموارد البشرية؛ حيث تنظر هذه الشركات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة استراتيجية تحدم مصالحها بعيدة الأمد. (عقيلي، ٢٠٠٥، ص ٤٣٥ - ٤٣٦)

وتأتي أهمية تنمية الموارد البشرية أيضاً من كونها أصبحت تشكل حاجة ملحة للمؤسسة، وسلاحاً تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة على الصعيد التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم، لذلك لا بد من وجود كوادرات مطورة وقادرة على التعامل مع هذه التغيرات، ومع هذه التطورات. (عقيلي، ٢٠٠٥، ص ٤٣٦)

وأصبحت المؤسسات اليوم تربط بين مخرجات عملية تنمية الموارد البشرية وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فتتمثل أهمية تنمية الموارد البشرية للمؤسسة في كونها تساهم في زيادة الإنتاجية من خلال إكساب الموارد المهارات والمعارف اللازمة، وكذلك تساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية تجاه العمل والمؤسسة، وتسهم أيضاً في توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء الموارد عن طريق معرفتهم لما تريده المؤسسة، وتساعد على تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة، وتساهم في تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى. (عباس، ٢٠٠٦، ص ١٨٧ - ١٨٨).

فأصبحت تنمية الموارد البشرية ضمن المؤسسة استراتيجية مهمة، تقوم المؤسسة على وضعها ضمن أولوياتها الاستراتيجية فتخطط لها، وتضع أهدافها، وبالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية إلا أنها لا توجد في المؤسسة لمجرد تدريب العاملين فحسب، وإنما لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها حتى تنعكس على المؤسسة، فما أهداف تنمية الموارد البشرية؟

#### رابعاً- أهداف تنمية الموارد البشرية

يتمثل الهدف الأول لتنمية الموارد البشرية -في وظيفتها- في المحافظة على المؤسسة؛ لأنها تساهم مع أجزاء المؤسسة الأخرى في عملية بقائها، وتقدمها بطريقة تطويرية تدريجية -لا ثورية/ فجائية - ومن ثم المساهمة في تقدم المجتمع المحلي؛ لأنّ تقصيرها في هذا الهدف يؤدي إلى تقويض المؤسسة. ولقد بين تقرير الأمم المتحدة حول تنمية الموارد البشرية أنّها تشمل أهدافاً عديدة من أهمها:

١. تعزيز الاعتماد على الذات الوطنية، والحفاظ على الهوية الوطنية.

٢. تكامل التنمية الاقتصادية والقوى العاملة المطلوبة.
  ٣. التركيز على تنمية الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.
  ٤. تعزيز دور المرأة في التنمية.
  ٥. تحسين معايير التوظيف.
  ٦. تعديل اللوائح والقوانين لتلبية الاحتياجات الإنمائية ( United Nations, 1995, ) (PP.10-11)
- وتهدف هذه التنمية إلى تطوير الأداء الحالي والمستقبلي، وتحسينهما، والتكيف مع التغيرات البيئية؛ لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص الأعمال الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أداؤها في حالة تحسن دائم ومستمر، لذلك يمكن القول: أنّ تنمية الموارد البشرية تهدف إلى ما يلي:
١. توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة بهم على أفضل مستوى ممكن.
  ٢. نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدماً في العمل، والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية. (الكلالده، ٢٠٠٨، ص٤٦-٤٧)
- وتهدف أيضاً تنمية الموارد البشرية إلى:
١. تعليم الموارد البشرية على تلافي جوانب الضعف في أداؤها الحالي، وذلك من خلال سدّ الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
  ٢. تعليم الموارد البشرية على تنمية جوانب القوة في أداؤها الحالي للاستفادة منها أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها، أو مهاراتها، وسلوكياتها الحالية .
  ٣. إكساب الموارد البشرية معارف، ومهارات، واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة؛ لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المؤسسة.
  ٤. تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها في مجالات العمل لديها.
- إنّ تحقيق الأهداف السابقة يساعد على تمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف الآتية:

١. رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل، وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية، وتقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب.
  ٢. خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية اتجاه أعمالها والمؤسسة.
  ٣. تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية.
  ٤. ضمان استقرار العمل في المؤسسة، وتوفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر إصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة. (عقيلي، ٢٠٠٥، ص ٤٣٩ - ٤٤٠)
- ويرى (عليان) الأصل في تنمية الموارد البشرية أنها تستهدف كل الطاقات البشرية من المشتغلين والمتعطلين، وكذلك القوى البشرية التي هي خارج القطاعين السابقين؛ كالمرأة غير العاملة والطلاب، إلا أن الملاحظ أنّ برامج التنمية البشرية في أكثر دول العالم تهتم فقط بالمشتغلين. (الرشيد، ٢٠٠٧، ص ٢٩)

#### خامساً- أساليب تنمية الموارد البشرية

تشمل تنمية الموارد البشرية على مجموعة واسعة ومختلفة من الأساليب المتبعة في التنمية التي تستطيع من خلالها أن تقوم بوظيفتها، ويعود للمؤسسة تحديد الأسلوب المناسب لتنمية مواردها البشرية، ويمكنها استخدام أكثر من أسلوب في الوقت نفسه. وتصنف أساليب تنمية الموارد البشرية بطرق متعددة، فعلى سبيل المثال يمكن تصنيفها حسب مكان التنمية والتدريب، أو حسب فئاتهم المهنية والوظيفية إلى مجموعتين هما:

١. أساليب التنمية والتدريب داخل مكان العمل: وتتم بإشراف المؤسسة مباشرة حيث تتلقى الموارد البشرية المادة العلمية والخبرات تلقياً مباشراً في الواقع داخل المؤسسة، ومن مزايا هذه الأساليب أنها لا تعطل العمل في أثناء التدريب، ولا تتطلب إمكانية خاصة للتدريب؛ لأنه يجري داخل المؤسسة، وتكون تكاليفه أقل.
٢. أساليب التنمية والتدريب خارج مكان العمل: وتكون خارج المؤسسة وبعيدة عن موقع العمل الفعلي، ومن مزايا هذه الأساليب أنها تتيح للموارد البشرية الابتعاد عن العمل،



والتركيز على ما يتعلمه أو يتدرب عليه، إضافة إلى فرصة التواصل مع أفراد آخرين يحملون أفكاراً مختلفة قادمين من مؤسسات أخرى. (جاكسون وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٤٣٢)

وكما يمكن تصنيف أساليب تنمية الموارد البشرية إلى المجموعات الآتية:

١. مجموعة الأساليب الفردية: وفيها تتم عملية التعلم فردياً؛ أي: مدرب مقابل متدرب .
٢. مجموعة الأساليب الجماعية: وتتم عملية التعلم فيها جماعياً؛ أي: مدرب مقابل جماعة من المتدربين.
٣. مجموعة الأساليب التدريسية: وهي التي تنفذ في قاعات ومحاضرات تدريسية، ويغلب عليها الجانب النظري في عملية التعلم.
٤. مجموعة الأساليب التطبيقية: وهي التي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم.
٥. مجموعة الأساليب المخبرية: وهي التي تعتمد استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم.
٦. مجموعة أساليب تطوير الأداء وتحسينه: وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المورد.
٧. مجموعة الأساليب السلوكية: وهي التي تركز على إكساب المورد أنماطاً سلوكية جديدة وتعليمها، أو تعديل السلوكيات الحالية (عقيلي، ٢٠٠٥، ص ٤٦٣)

ويمكن تصنيف أساليب تنمية الموارد البشرية في ثلاث فئات رئيسية، كما صنفها (جون) (John R. Hinrichs) على النحو الآتي:

- ١- أساليب المحتوى: التي تصمم لتقديم المعرفة أو المعلومات للمتدربين.
- ٢- أساليب العمليات: التي تهدف بصورة رئيسية إلى تغيير الاتجاهات، وتطوير الوعي بالذات وبالآخرين، والتأثير في مهارات العلاقات الشخصية للمتدربين.
- ٣- الأساليب المختلطة: التي تتضمن نقل المعلومات، وكذلك تغيير الاتجاهات. John

R. Hinrichs, 1976, PP.848)

## سادساً- محدّدات تنمية الموارد البشريّة

تعدد العوامل والمحدّدات التي تؤثر وتتأثر بها تنمية الموارد البشريّة في المؤسسات، فمنها ما يرتبط بالبيئة الخارجيّة للمؤسسة ومنها ما يرتبط بالبيئة الداخليّة لها، وهذه المحدّدات قد تعوق عمل التنمية أو تساهم في إنجازها وتحقيق غاياتها، ومن أهم هذه المحدّدات مايلي:

### أ. المحدّدات السياسيّة

تعد المحدّدات السياسيّة من أبرز العوامل التي تؤثر في تنمية الموارد البشريّة؛ فحتى يمكن فهم تنمية الموارد البشريّة في أي مؤسسة لابد من دراسة المبادئ والأعراف والأنظمة السياسيّة السائدة في بيئة هذه المؤسسة وفي المؤسسة ذاتها: فمثلاً نجد أنّ العديد من الوظائف في الدول الغربيّة يتم شغلها عن طريق الانتخابات، ويتم ترشيح الموظفين فيها لاتباع برامج التنمية والدورات التدريبيّة. بينما نجد أنّ العسكريين في الدول ذات الأنظمة العسكريّة يهيمنون على الوظائف العليا، وبالتالي يحتكرون البرامج التنمويّة والدورات التدريبيّة لهم ولمن يُريدون. ونجد في بعض الدول أنّ الأيديولوجيّة السياسيّة التي تتبناها الدولة، تؤثر في كيفية ممارسة تنمية الموارد البشريّة. ومن محدّدات تنمية الموارد البشريّة هو دعم الاستقلال الوطني وتقليل التبعية للعالم الخارجيّ، والاعتماد على الذات؛ لذلك لا يمكن فصل التنمية عن الاستقلال، وأي تنمية حقيقيّة لا بد أنّ تعتمد على الإنسان الحر الذي يتمتع بكامل حقوقه.

### ب. المحدّدات الاقتصاديّة

تلعب المحدّدات الاقتصاديّة دوراً هاماً في تنمية الموارد البشريّة؛ إذ تعتبر هذه المحدّدات الأساس الجوهري الذي تقوم عليه التنمية، كتوفر الموارد الأولية، وتراكم رأس المال. فزيادة حدة التنافس الاقتصاديّ الدولي في عصرنا الحاضر شكل ضغطاً متزايداً على الأجهزة الإداريّة، سواء العامّة منها أو الخاصّة. لكي تصبح أكثر إنتاجيّة. وهذا بدوره شكل ضغطاً متزايداً على متخصصي الموارد البشريّة ومديريها ليسعوا إلى إيجاد الوسائل المبتكرة للإنتاج من خلال الأفراد عبر السعي إلى تنميتهم

وتطويرهم، وأخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية مكانة واسعة من الاهتمام بوصفها من أعلى درجات الاستثمار على مستوى عالمي ومحلي.

### ت. المحددات التكنولوجية

للمحددات التكنولوجية تأثير على كيفية بلوغ تنمية الموارد البشرية لأهدافها، فقد تؤدي التغييرات التكنولوجية في كثير من الأحيان إلى تغيير في المهارات المطلوبة في سوق العمل، ومن ثم تغيير هيكل أسواق العمل وما يتبع ذلك من تزايد الطلب على خدمات جديدة، وتؤثر التغييرات التكنولوجية على نوعية برامج التدريب. وأبرز مثال على ذلك هو دخول الحاسب الآلي وما أدى إلى استحداث وظائف جديدة تتطلب مهارات عالية، وأيضاً الاستغناء عن وظائف أخرى.

### ث. المحددات الاجتماعية

سيقتصر البحث على تناول هذه المحددات بالدراسة، إذ تقسم هذه المحددات إلى مستويين:

١. على المستوى الفردي: أنّ تغيير تركيبة القوى العاملة، من حيث المستوى التعليمي، والعمر، والحالة الاجتماعية، ومكان الإقامة، والمستوى التعليمي، والدخل، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي، وإجادة لغة أجنبية، وإجادة استخدام الحاسوب، وإحساس الفرد بالحاجة إلى التنمية، كلها تؤثر في تنمية الموارد البشرية.
٢. على المستوى الاجتماعي: يتضح تأثير البيئة الاجتماعية وتغييرها إذا نظرنا إلى توظيف وتنمية المرأة، فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة إلى خروجها للعمل، بالإضافة إلى انتشار عمل الوالدين، وظهور مفاهيم جديدة مثل ساعات العمل المرنة، ومكان العمل المرن، والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، ووجود أخصائي اجتماعي يهتم بشؤون العاملين، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه موظفيها، وعلاوة على ما تقدم فإنّ النظرة الاجتماعية إلى الأعمال وما تعنيه للفرد قد تغيرت. ولم يعد الفرد يبحث عن وظيفة تكون مجرد مصدر رزق، بل أصبح يبحث عن وظيفة تحقق ذاته وينمي من خلالها قدراته، وتشبع حاجاته النفسية والاجتماعية (الرشيد، ٢٠٠١، ٣٠-٣٤). وستتم دراسة هذا المستوى من

المحدّات الاجتماعيّة في ثلاثة أبعاد (العلاقات الاجتماعيّة بين العاملين، ووجود أخصائي اجتماعي، والمسؤوليّة الاجتماعيّة للمؤسسة تجاه موظفيها) في الفصل التالي.

وأخيراً أنّ تنمية الموارد البشريّة لا تتم بشكل فردي؛ بل تتأثر بطبيعة العلاقات الاجتماعيّة بين الموارد البشريّة (هل هي علاقات تعاونية، أم أنّها تنافسية، أم يسودها الصراع والتعارض... إلخ). وتتأثر أيضاً بوجود أخصائي اجتماعي يساعد الموارد البشريّة على التكيف مع هذه البيئة الاجتماعيّة وعلى تقبلهم للتنمية، أو أي تغيير قد يطرأ على المؤسسة، وكذلك للمسؤولية الاجتماعيّة التي تتبناها المؤسسة تجاه مواردها البشريّة دورٌ في تنمية هذه الموارد. ومن هنا يأتي الفصل الثالث بعنوان المحدّات الاجتماعيّة للتنمية الموارد البشريّة.

## الفصل الثالث

### المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

- مقدمة
- أولاً- العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية في المؤسسة
  - أ. تعريف العلاقات الاجتماعية
  - ب. أسس العلاقات الاجتماعية
  - ت. سمات تكوين العلاقات الاجتماعية
  - ث. أشكال العلاقات الاجتماعية
  - ج. العلاقات الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية
- ثانياً- الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة
  - أ. تعريف الأخصائي الاجتماعي
  - ب. أدوار ومهام الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة
  - ت. المعارف التي يمتلكها الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة
  - ث. الأخصائي الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية
- ثالثاً- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
  - أ. تعريف المسؤولية الاجتماعية
  - ب. أهمية المسؤولية الاجتماعية
  - ت. أبعاد المسؤولية الاجتماعية
  - ث. ممارسة المسؤولية الاجتماعية
  - ج. المسؤولية الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية
- رابعاً- الجامعات الخاصة السورية

## مقدمة

أن زيادة الإنتاجية لا تعود فقط إلى تأمين الظروف المادية والتنظيمية فحسب، وإنما هناك جانب آخر لا يقل أهمية عنها، ألا وهو الجانب الاجتماعي. إذ يشير (روثليسرجر) - من رواد نظرية العلاقات الإنسانية - إلى أن للمؤسسة وظيفتين؛ وظيفة اقتصادية: تهتم بالعاقد الاقتصادي أو تحقيق الأهداف الاقتصادية التي وُضعت مسبقاً من قبل الإدارة، والسعي إلى تحقيق أعلى قدر من الأرباح، والإنتاجية، والفاعلية المهنية والتقنية. ووظيفة اجتماعية: تظهر من خلال الرضا العام بين الموارد البشرية وبين المؤسسة ذاتها، على اعتبار أن المؤسسة تنظيم اجتماعي يعمل على إشباع حاجات موارده البشرية، وتحقيق نوع من تأكيد الذات الفردية والجماعية. وفي الوقت نفسه يؤكد (روثليسرجر) بأنه توجد صعوبة في الفصل بين الوظيفتين؛ لذا يجب أن ننظر إلى المؤسسة باعتبارها التنظيم البشري الذي لا يمكن فصله عن التنظيم التقني. هذا بالإضافة إلى أن دراسة سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم، وتفاعلهم داخل تنظيم العمل يكشف عموماً طبيعة تأثير كل من التنظيم البشري الاجتماعي والفني والتقني في الوقت نفسه. (عبد الرحمن، ١٩٩٩، ص ١٦٦)؛ لذا فتنمية الموارد البشرية وتطويرها فنياً وتقنياً ينعكس إيجاباً على الجانب الاجتماعي، والعكس صحيح؛ أي: عند توفر المحددات الاجتماعية المناسبة للعمل؛ تكون تنمية الموارد البشرية تنمية ناجحة ينعكس مردودها في الإنتاجية.

وما يبرر دراسة المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية، أنه في حال إغفال هذه المحددات قد تؤدي إلى جعل الأداء المهني للموارد البشرية ضعيفاً دون أن يكون للعوامل التنظيمية تأثير كبير. فركز هذا الفصل على ثلاثة محددات اجتماعية أساسية؛ إذ بدأ بالوحدة الصغرى، وهي العاملين، ما يدور بينهم من علاقات اجتماعية تحقق لهم أهدافهم في إشباع حاجاتها الاجتماعية؛ حيث تعمل الموارد البشرية في محيط عملها كل بدوره؛ وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بتنسيق وتنظيم، فتعكس بذلك بيئة المؤسسة الفاعلة، مروراً إلى وجود أخصائي اجتماعي يوجه هذه العلاقات فيما بينهم لتخدم أهداف المؤسسة، وانتهاءً بالوحدة الكبرى وهي المؤسسة ذاتها، وما تقوم به من مسؤولية اجتماعية تسعى من خلالها إلى تحقيق قبول في مجتمعها المحلي من خلال اهتمامها بالوجود

الاجتماعي داخلها -مواردها البشرية وتنميتها- وصولاً إلى اهتمامها بوجودها الاجتماعي في المجتمع ككل، والعمل على تطويره وازدهاره.

### أولاً- العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية في المؤسسة

من المعروف أن الإنسان في كلِّ زمان ومكان يتوق للانتماء إلى جماعة متجانسة متألّفة يشعر فيها بالأمن والحماية، تُؤكّل إليه فيها الأدوار والمراكز المناسبة، ويُسمح له فيها بالتعبير عن حاجاته، وبالاتصال والتفاعل مع الآخرين. فهو لا يسعى إذن ليكون محبوباً ومقبولاً من الجماعة فحسب، وإنما أيضاً ليكون عضواً فعّالاً ومشاركاً يقيم فيها مع أفرادها علاقاتٍ وديّةً ومنتجةً. (المنلا، ١٩٩٠، ص ٧-٨). فهو اجتماعي بطبعه، والكثير ممّا يقوم به من أعمالٍ وأنشطةٍ تتمُّ من خلال الجماعات التي ينتمي إليها، فهو لا يكتفي عادةً بالانتماء إلى جماعةٍ واحدة، بل إنّه يعمل خلال مراحل حياته للالتحاق بعددٍ كبيرٍ من الجماعات المتقاطعة؛ كجماعة الأسرة، والمدرسة، والجامعة، والعمل.

وقبل أن ينضمَّ الفرد إلى جماعات العمل في مؤسسة ما يكون قد مرَّ بتجاربٍ وخبراتٍ عديدةٍ مع جماعاتٍ أخرى، فهو يُؤلّد ليجد نفسه في جماعةٍ أوليّةٍ (أسرته) ويقضي جزءاً كبيراً من حياته أثناء طفولته وبعدها يعيش ويمرح مع أعضاء الجماعات في المدرسة والنادي وغيرها، وبعد أن ينمو، ينضمُّ لجماعات العمل والجماعات المهنيّة وغيرها؛ لإنجاز الأعمال المختلفة، وإشباع حاجاته. إذن فالجماعات موجودة دائماً، وهي ضرورةٌ حتميّةٌ في حياتنا المعاصرة، حيث أنّ معظم الإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتمُّ ضمن إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات، وتعتمد المؤسسات على جماعات العمل المختلفة في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها. ويترتّب على هذا الوجود الحتمي للجماعات وجودٌ حتميٌّ للعلاقات الاجتماعية التي تشكّل عصب الحياة بالنسبة للجماعات التي بدونها لا تكون الجماعة إلا عبارةً عن تجمّعٍ عابرٍ - تجمّعٍ حشدٍ من الناس حول حدث سير- ويشكّل مكان العمل ديناميكيّةً معقّدةً اجتماعياً، وتأتي أهميّة العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية في هذه الديناميكيّة المعقّدة ليس فقط في كونها تتمُّ بين الموارد القائمة على رأس عملها، وإنما أيضاً في كونها تؤثر في عودة بعض الموارد البشرية -المنقطعين عن العمل- إلى العمل؛ حيث تسهّل

عملية هذه العودة. (Åsa Tjulin, 2010, pp:1-2). كل ذلك يبيّن أهمية العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية في المؤسسة، إذ أنّ التعرف على هذه العلاقات وديناميكيّتها يساعد بالتأكيد على زيادة كفاءة هذه الجماعات وفعاليتها، وبذلك تزداد كفاءة وفعالية المؤسسات.

ويرى (تشايمن) أنّ استقرار المستقبل الوظيفي للمورد البشري يعتمد على مدى بناءه العلاقات الإيجابية في بيئة العمل؛ فالكثير من الإداريين يقدّرون قيمة الذكاء الفني، ولكنهم يجهلون قيمة الذكاء الاجتماعي، فجوهر أية علاقة اجتماعية تنعكس على إنتاجية المورد البشري سواء كانت إيجابية أو سلبية (تشايمن، ٢٠٠٥). لكن اليوم أصبح هناك اعتراف واسع لأهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في نقل المعارف الفعالة، والخبرة، والمهارة، على الرغم من وجود بعض القصور في فهم الأسس السوسولوجية الدقيقة لهذه العملية. فلابدّ لإدارة الموارد البشرية أن تدعم العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية. (Angelos Alexopoulos, 2008, pp:xv)، وأهمّ علاقة يقيمها المورد البشري في العمل هي علاقته مع زملائه في العمل؛ لأنّ ذلك سيشبع حاجاته، ويزيد من إنتاجيته، وبالتالي يحقّق أهداف مؤسسته، فما هي العلاقات الاجتماعية؟

#### أ. تعريف العلاقات الاجتماعية

إنّ حياة الإنسان هي حياة اجتماعية، فالإنسان لا يمكنه العيش خارج الجماعة، يتفاعل مع أعضائها، ويعتمد كلٌّ منهم على الآخر عبر مسيرة الحياة، وهذه العلاقات المتبادلة بين الأشخاص هي التي تُعرّف بالتفاعل الاجتماعي. وترى (داود) بأنّ العلاقات الاجتماعية تقوم على تبادل التأثير والتأثير بين الأشخاص، وعلى تفاعلهم المستمر ضمن إطار الثقافة التي تهيمن على المجتمع الذي يعيشون فيه. (داود وزميلها، ٢٠٠٥، ص ٧١ - ٧٣). فهي التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات التي تتمثّل بالضمير الجمعيّ لدى دوركهايم.

ويعرّفها كلٌّ من (الطائي) و(الحنفاجي) بأنّها عبارة عن خطوطٍ للارتباط الاجتماعي، يقيمها أفراد تلك الجماعات نتيجةً للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم. وأنّ نوعية هذه العلاقات وطبيعتها تؤدّي إلى ما يُسمّى بالجوّ الاجتماعي الذي يؤثّر إلى حدّ كبير على نوع الجماعة وسلوك أفرادها، بل واستقرار القيم والمعايير فيها. (الطائي وزميله، ٢٠٠٦، ص ٩٢)



ويعرّفها (بركات) بأنها شكلٌ من أشكال التفاعل الاجتماعيّ داخل المجتمعات، مبنيةٌ على أساسٍ من الصراع والتعاون؛ للوصول إلى التوازن والاندماج في الجماعات وفي سلسلة التغيّرات ضمن إطار العلاقات الاجتماعيّة. (بركات، ٢٠٠٦، ص ١٠)

وترى (وداد) أنّ العلاقات الاجتماعيّة هي تلك العلاقات السليمة القائمة على أساس التعاون والتفاهم المتبادل بين جميع أعضاء المؤسسة سواءً فيما بين الموارد البشريّة، أو بينهم وبين الإدارة؛ ممّا يؤدّي إلى خلق جوٍّ مناسبٍ وملائمٍ للعمل، يتمُّ من خلاله إشباع الحاجات النفسيّة والاجتماعيّة والمادّيّة لهذه الموارد، فيتحقّق بذلك الرضا الوظيفي، وترتفع روحهم المعنويّة، ويزيد انتماءهم للمؤسّسة، وهذا يدفعهم للعمل على إنجاح وتحقيق أهدافها. (وداد، ٢٠٠٨، ص ١٤٢)

ويرى علماء الاجتماع أنّ العلاقات الاجتماعيّة هي نتيجةٌ للتفاعل الاجتماعيّ، وهذه العلاقات منها ما تكون مباشرةً؛ كالعلاقات بين أعضاء الفريق الرياضيّ الواحد، ومنها غير المباشرة؛ ك تلك التي تربط عضو النادي مع رئيس النادي أو الهيئة الإداريّة للنادي. وتقسّم أيضاً العمليّات الاجتماعيّة إلى عمليّاتٍ جامعةٍ أو رابطةٍ؛ ك تلك التي تؤدّي إلى الصداقة والتعاون والزواج، ومنها ما يؤدّي إلى هدم العلاقات الاجتماعيّة واضمحلالها، والتي تُعرف بالعمليّات المفرّقة؛ كالكرهيّة، والطلاق، والحرب، والتنافس غير المشروع. (احسان وزميله، ١٩٩٠، ص ١٠٧)

وجاء في معجم إدارة الموارد البشريّة وشؤون العاملين تعريف العلاقات الاجتماعيّة بأنها: "العلاقات التي تهتمُّ بتنمية التفاعلات الاجتماعيّة والنفسية بين الأفراد في العمل، وتتطلّب جهوداً من الإدارة والأفراد؛ لتعزيز الجانب الإنساني من العلاقات بين الموارد البشريّة بعضهم البعض، والمدراء، والموارد البشريّة، والمؤسسة الرسميّة ككل. وهي أحد أساليب التحفيز لزيادة انتماء الأفراد إلى المجموعات والمؤسسة ورضاهم الوظيفي" (الصحاف، ٢٠٠٣، ص ٦٥)

ويمكن تعريف العلاقات الاجتماعيّة بأنها مجموعة التفاعلات التي تنشأ بين الموارد البشريّة نتيجة تواجدهم في المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافٍ خاصّةٍ في إشباع حاجاتٍ نفسيّةٍ واجتماعيّةٍ واقتصاديّةٍ، وأهدافٍ عامّةٍ في تحقيق غايات المؤسسة وتطويرها، وتقوم هذه التفاعلات على الاتّصال بينهم، وعلى ما يتوقّعون من بعضهم البعض من أدوارٍ في هذه المؤسسة.

قد تشكّل العلاقات الاجتماعية حافزاً من أجل الاتّصال بين الموارد البشرية، والتحاقهم في برامج التنمية -خاصّةً العلاقات الشخصية وقرهم على المستوى الشخصي- ولكن في بعض الأحيان قد تنخفض، أو ربّما تنتهي عمليّة الاتّصال أو التحفيز بانتهاء هذه العلاقات الاجتماعية؛ مثل غياب أحد الأعضاء، بالإضافة إلى أنّه لم يكن لديه علاقة وثيقة مع أيّ زميلٍ في العمل. (Asa Tjulin, 2010, pp:38)

ولا يمكن للجماعة أداء مهامّها، وتحمل مسؤوليّتها، وتخطيط أنشطتها دون وجود علاقات اجتماعيّة بين أفرادها من جهة، وبينها وبين الجماعات الأخرى في المجتمع من جهةٍ أخرى. ويوجد في الجماعات الاجتماعية -كالوحدة الإنتاجيّة- أنماطٌ مختلفةٌ من العلاقات الإنسانيّة القائمة على التعاون، والمنافسة، والتوافق، والصراع... الخ، ومثل هذه العلاقات تنطوي على أفعالٍ، وردود أفعالٍ، ورموزٍ سلوكيّةٍ وكلاميّةٍ متّفقٍ عليها، وأدوارٍ وظيفيّةٍ واجتماعيّةٍ يشغلها الأفراد الذين يكوّنون العلاقة أو العلاقات الاجتماعية. فالعلاقة الاجتماعية: هي أيّ اتّصالٍ أو تفاعلٍ يقع بين شخصين أو أكثر، يمثّلون مراكز اجتماعيّة متساويةً أو متباينةً من ناحية المستوى، ويهدف هذا الاتّصال أو التفاعل إلى تحقيق الأغراض الأساسيّة للأفراد الذين يدخلون في مجالهم. (الحسن، ١٩٧٦، ص ٥٨). وهذه العلاقات الاجتماعية ليست اعتباطيّةً، وإنّما تقوم على أسسٍ معيّنة، ولها سماتٌ وأشكالٌ محدّدة؛ حيث أنّ طبيعة هذه العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشريّة تؤثر إلى حدٍ كبيرٍ في نموّ شخصيّة المورد، وتضبط سلوكه، واتّجاهاته، وقيمه، ذلك أنّ نموّ شخصيّة المورد البشريّ ونضجه الاجتماعيّ يتوقّف على كميّة ونوعيّة تفاعله مع زملائه. فما الأسس التي تقوم عليها العلاقات الاجتماعية؟ وما سماتها الأساسيّة؟ وماهي الأشكال التي تتجسّد من خلالها هذه العلاقات؟

#### ب. أسس العلاقات الاجتماعية

تقوم العلاقات الاجتماعية على عدّة أسسٍ من أهمّها الاتّصال والتوقّع:

حيث يُعتبر الاتّصال قوام جميع العلاقات الاجتماعية، وهو غذاء العلاقات الاجتماعية، فسبب أيّ قطعيّة أو سوء فهم هو نقص الاتّصال أو فقدانه.

إنّ العلاقات الاجتماعيّة لا تحدث إلا من خلال الاتّصال بين الأشخاص، فعن طريق الاتّصال يتبادل الأشخاص آراءهم، ويؤثرون بصورة متبادلة في انفعالات بعضهم اتجاه بعضهم الآخر. وعلى هذا الأساس تقوم المشاركة العاطفيّة والوجدانيّة، كما قد تضعف في مسار هذا التأثير المتبادل انفعالات الشخص وأفكاره أو قد تقوى. ويتكوّن نتيجة هذا التأثير العاطفي المتبادل حالة عاطفيّة عامّة قد تبدو على صورة تفاؤل أو حماس أو خوف أو عدم ثقة... إلخ. (داود وزميلها، ٢٠٠٥، ص ٧٣)

ووجد (أنجلوس أليكسوبوليس) (Angelos Alexopoulos) - في دراسته التي تمّ جمع بياناتها من عينة قدرها (١٣٥) عاملاً من ثلاث مؤسسات في أيرلندا- أنّ الاتّصال بين الموارد البشريّة يُعدّ من أهمّ العوامل التي يتوقّف عليها النقل الفعّال للمعرفة، سواءً كان هذا الاتّصال مهنيّاً أو شخصيّاً. ممّا يؤكّد على أهميّة التأثير الإيجابي للاتّصال كمعيارٍ لتشكيل علاقات اجتماعيّة، وتبادلٍ للمعارف الإنتاجيّة. (Angelos Alexopoulos, 2008, pp:xv)

ولا تتوقّف العلاقات الاجتماعيّة على الاتّصال بين الأشخاص، وإمّا على توقّعات كلّ منهم من الآخر، وعلى هذا الأساس يسلك كلّ شخصٍ اتجاه الآخرين ويتصرّف معهم. إنّه يسلك طبقاً لما يتوقّعه منهم، وطبقاً لما يظنّ أنّهم يتوقّعون منه. وكذلك تؤثر توقّعات الشخص عن الآخرين في انطباعاته التي يكوّنها عنهم وبالتالي في نظرتهم وفي تعامله معهم. (داود وزميلها، ٢٠٠٥، ص ٧٩-٨٠). فمعرفة ما يتوقّعه زملاء العمل من المورد البشريّ تساعد على تحسين مستواه وسعيه الدائم للحصول على التنمية المستمرة من أجل الحفاظ على هذا التوقّع وتحسينه قدر الإمكان.

### ت. سمات تكوين العلاقات الاجتماعيّة

أنّ تكوين العلاقات الاجتماعيّة بين الأفراد يتطلّب توفر بعض الخصائص والسمات الشخصية والتي شخّصها (كرتشفيلد) ولخّصها بالآتي:

١- سمة تقبُّل الآخرين، وتمثُّل في الصفات الآتية: لا يصرِّح بأرائه الناقدة، والتي تتعلَّق بتقييم الآخرين، ويتَّصف بالصفح، ويثق بالآخرين، ويتغاضى عن النقائص، ويركِّز على محاسن الآخرين.

٢- سمة الاجتماعيَّة، ويتمثُّل في الصفات الآتية: يشترك في الخدمة العامَّة، ويحبُّ أن يكون مع الآخرين، ويقترَب منهم بسهولة، ويحبُّ الخروج في الرحلات والأسفار.

٣- سمة المصادقة، وتمثُّل في الصفات الآتية: دافئ، وكرم، وصريح، ومن السهل اكتساب صداقته، وكثير العلاقات الاجتماعيَّة مع الآخرين.

٤- سمة التعاطف، وتمثُّل في الصفات الآتية: الاهتمام بمشاعر الآخرين وحاجاتهم وتقديرها، والأثِّصاف بالمروءة والكرم. (كرتشفيلد، ١٩٨٦، ص ٧٤)

### ث. أشكال العلاقات الاجتماعيَّة

تتَّخذ العلاقات الاجتماعيَّة عدَّة أشكالٍ من أهمِّها: التنافس، والصراع، والتعاون.

فالتنافس هو التسابق المقصود بين الأفراد والجماعات، والهادف إلى محاولة كلِّ طرفٍ من أطراف التسابق تحقيق مكاسب ونجاحاتٍ متميِّزة على الطرف الآخر. وتتجدَّد المنافسة في حالة الطلبة الذين يتسابقون فيما بينهم للحصول على الدرجات العالية، وفي حالة فريقين رياضيين في كرة القدم مثلاً؛ كلُّ فريقٍ يريد إحراز الفوز على الفريق الآخر. أنَّ لمظاهر التعاون والمنافسة جذورها النفسيَّة التي تتأصَّل في بعض الغرائز؛ كالغريزة الاجتماعيَّة، وغريزة حبِّ الظهور، والسيطرة على الآخرين، فظاهرة التعاون تتأصَّل في الغريزة الاجتماعيَّة التي تدفع الإنسان إلى التفاعل والتكاتف مع الآخرين، وتكوين العلاقات القويَّة المهمَّة، في حين تتأصَّل ظاهرة المنافسة في غريزة حبِّ الظهور والسيطرة على الآخرين. (الطائي وزميله، ٢٠٠٦، ص ٩٥)

وتبدو علاقات التنافس عندما يوجَّه كلُّ من أعضاء الجماعة طاقاته نحو هدفٍ واحدٍ، ويتَّبعون من أجل الوصول إليه طرائقٍ متوازيَّة من العمل؛ بقصد الحصول على أكبر قدرٍ ممكنٍ منه. ويتمثُّل هدف العلاقات التنافسيَّة في حصول أحد الأطراف المتنافسة على المكافأة أو المكسب وفي خسارة الطرف الآخر. (داود وزميلها، ٢٠٠٥، ص ٩٦)

أما الصراع فهو حالة تفاعلية تظهر في عدم الاتفاق، أو الاختلاف، أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو الجماعات أو بينهم. وتجد (داود) أنه عملية تنافس بين الأشخاص، يرغب كل منهم بالحصول على ما يهدف إليه؛ وذلك بجرمان الآخرين منه وهزيمتهم؛ أي: يتحوّل الاهتمام من الأهداف إلى الأشخاص أنفسهم، عندئذٍ تتحوّل المنافسة إلى صراع. (داود وزميلها، ٢٠٠٥، ص

(٩٩)

ومن الصعب تجنّب أنواع من التعارض والصراع أو حالات اللاتوازن، التي قد تحدث داخل المؤسسة، وهذا بالفعل ما أثرت به مدرسة العلاقات الإنسانية على العديد من نظريات علم الاجتماع العام، لا سيّما تصوّرات كل من روبرت ميرتون عند تحليله للخلل الوظيفي أو عمليات التوازن، أو عند مناقشة المؤسسة كتنظيم اجتماعي، وهذا ما أثر أيضاً في عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز عندما وضع نظريته عن الأنساق الاجتماعية. (عبد الرحمن، ١٩٩٩، ص ١٦٧)

فالعلاقات التي تنشأ بين الموارد البشرية في مكان العمل تخلق جوّاً من الانسجام والتآلف، أو جوّاً من التوتر والصراع. فالعلاقات الاجتماعية التي تتخذ شكل الصراع، تقوم على مبدأ السلبية والتنافر والكراهية بين الموارد البشرية، فتعطي مؤشراً على وجود مناخ غير صحي يسود المؤسسة. أما العلاقات الجيدة القائمة على الاحترام المتبادل بين المورد وزميله؛ فإنها تعطي مؤشراً على توفر مناخ صحي يسود المؤسسة. (داود، ٢٠٠٨، ص ١٤٢)

بينما يُعدّ التعاون من أهمّ صور العلاقات الاجتماعية التي تقع في مؤسسات وجماعات المجتمع وبين الأفراد أنفسهم. والتعاون بمفهومه العلمي: هو تفاعل إيجابي بين شخصين أو أكثر، يتوخى إشباع الحاجات والوصول إلى الأهداف السامية التي يخطّطها أطراف العلاقة التعاونية. (الطائي وزميله، ٢٠٠٦، ص ٩٤) ويتجسّد التعاون في أمثلة عدّة واقعية؛ كتعاون الموارد البشرية داخل المؤسسة من أجل تقديم خدمة معينة أو إنجاز عمل ما وهكذا.

وتعدّ العلاقات التعاونية من أفضل العلاقات التي تسهم في مساعدة الجماعة على حلّ المشكلات التي تعترض سبيل أعضائها، وفي تحقيق تماسكها وزيادة جاذبيتها. ويتسم سلوك

الأطراف المعنية في العلاقات التعاونية بالتناسق؛ بغية الوصول إلى الهدف والحصول عليه، ولا يمكن ذلك إلا بتناسق جهود الأطراف مجتمعة. (داود وزميلها؛ ٢٠٠٥، ص ١٠٢)

وتكون جماعة الموارد البشرية قويةً وفاعلةً وقادرةً على تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة، إذا توفرت لها أسباب القوة والنجاح والعمل المبدع. وتتوافر هذه الأسباب في حالة مبادرة المؤسسة التي تنتمي إليها هذه الموارد بتحسين أوضاعها، وظروف عملها، وتحمل كامل المسؤولية اتجاهها، وسعيها إلى الترفيه عن أفرادها، وحثهم على النشاط، والتفاعل، والعمل الهادف.

انطلاقاً مما سبق تتضح أهمية العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية، لما لها من تأثير على سلوكهم في المواقف الاجتماعية المختلفة، وإنجازهم للأعمال والخدمات المنوطة بهم، ومستوى صحتهم النفسية، الأمر الذي سوف ينعكس في النهاية على تنميتهم الشخصية كموارد بالدرجة الأولى، ثم على المؤسسة التي يعملون بها بدرجة ثانية.

### ج. العلاقات الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية

تعدُّ المؤسسات بمثابة أنظمة اجتماعية مفتوحة، ويُعدُّ التغيير عمليةً حتميةً تواجه تلك المؤسسات لضمان استقرارها وتموّها. لكن هذا التغيير لا يتمُّ بسلاسة، بل تقف بعض العقبات أمامه، من أهمِّ هذه العقبات هي مقاومة العوامل الاجتماعية؛ وذلك بسبب الخوف من الإخلال بالعلاقات الاجتماعية القائمة والمستقرّة، والخوف من الانتقال إلى وظيفة أو عملٍ آخر ومن ثمَّ إلى جماعة لا ينتمي إليها.

ولأنَّ تنمية الموارد البشرية عمليةٌ تغييرٍ لا بدَّ من حدوثها؛ تُعدُّ العلاقات الاجتماعية من العوامل المؤثرة فيها.

وفيما يتعلّق بدور تنمية الموارد البشرية بالعلاقات الاجتماعية تبين أنَّ للتدريب والتنمية الموجهة علاقة ارتباط قوية بمدى تصوّراتهم للمناخ الاجتماعي، والعمل الجماعي، والتعاون، ولا بدَّ من تحقيق التكامل بين العلاقات الاجتماعية وبين تنمية الموارد البشرية، ويتمُّ بوساطة التأثير الإيجابي للعلاقات القويّة على نقل المعرفة بين هذه الموارد. بالإضافة إلى أنَّ العلاقات الاجتماعية ليست مجرد احتكاكٍ بين الأعضاء في المؤسسة وإنما لها تأثيرها على أهداف المؤسسة، ففوائد العلاقات الاجتماعية لا

تقتصر على نقل المعرفة، ولكن أيضاً والأهم على النواحي المهنية والتنمية الشخصية. (Angelos Alexopoulos, 2008, pp:249-252)

فعندما تكون تنمية الموارد البشرية بشكلٍ جماعيٍّ، ومراعيةً للعلاقات الاجتماعية؛ فإنَّ إمكانية الحصول على نتائج عالية تكون مرتفعةً.

ويرى (تشايمان) أنَّ هناك علاقةً طرديةً بين العلاقات الاجتماعية للموارد البشرية من جهة، وبين تنمية هذه الموارد من جهةٍ أخرى، وكلّما كان هناك علاقات اجتماعيةً متينة؛ أدّى ذلك إلى تحقيق تنمية ناجحة، وبالتالي زيادة في الإنتاجية، والعكس صحيحٌ.

فالموقف الإيجابي في العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية يحقّق ثلاثة أهدافٍ:

- (١) يثير حماس المورد البشري للعمل الذي يؤدّيه مع زملائه.
- (٢) ينمّي طاقات إبداعه، ويزيد من إنتاجيته.
- (٣) يساعد على إبراز شخصية المورد البشري بإيجابيةٍ ممّا يجعل الآخرين يحرصون على التعامل معه، وإقامة علاقاتٍ متينةٍ معه. (تشايمان، ٢٠٠٥).

أنَّ تنمية العلاقة الاجتماعية لتحكم أوساط الموارد البشرية على جميع المستويات الوظيفية وعبر هذه المستويات يمثّل مدخلاً مهماً لتنمية روح العمل الجماعي وتعميق القيم الاجتماعية، ممّا ينعكس بصورة مباشرة على صحّة المؤسسة وفعاليتها. (عبد المعطي عساف وآخرون، ٢٠٠٠، ص ٤٨).

فتساعد برامج التنمية المقدمّة للموارد البشرية على إدماج المورد البشري بجماعة العمل في المؤسسة التي يعمل فيها. فهي تتّجه نحو إدماج أفضل للموارد البشرية عبر العمل على تنميتهم.

ويحدّد (مرعي) المزيج الاجتماعي في المؤسسة بكلّ من (العمل، الأجور، والتنمية، والمشاركة)، وتُعتبَر هذه العناصر محاور السياسات، فالتنمية كأحد هذه العناصر تؤدّي إلى نتائج اجتماعية غير مباشرة، فهي تسهم في تشكيل المناخ الاجتماعي والسلوكيات، وكذلك في الصورة الاجتماعية للمؤسسة. (مرعي، ١٩٩٩، ص ١٠٥)

أنَّ أهميّة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين هذه الموارد تنبع من كون معرفة هذه العلاقات تسهم في صياغة تنبؤاتٍ حول المستقبل، وبالتالي فإنَّ نتائج تشخيص

طبيعة هذه العلاقات يساهم في صياغة تنبؤاتٍ حول المستقبل فقد تقوم المؤسسة بتنفيذ أعمالٍ تصحيحيةٍ أو تحديد استراتيجياتٍ جديدةٍ في تنمية الموارد البشرية. (مرعي، ١٩٩٩، ص ٣٦٩)

وحتى تتم الفائدة المرجوة من عملية التنمية لا بدَّ أن تراعي إشباع الحاجات الاجتماعية للموارد البشرية بواسطة التعاون، والتفاعل بينهم؛ لذلك يرى (عبدالفتاح) أن توفير بيئة ذات علاقاتٍ اجتماعيةٍ جيدةٍ تؤدي إلى خلق دافعٍ قويٍّ لاستيعاب عملية التنمية، لذلك ليس غريباً أن نرى من يقوم بعملية التنمية بوضع طبيعة التفاعلات الاجتماعية بين الموارد البشرية نصب عينه كمحددٍ أساسيٍّ لتحقيق الغايات والأهداف. (السيد عبدالفتاح، ٢٠٠١، ص ١٥٣). فيسعى المورد البشريُّ إلى تنمية الذات من أجل تحقيق رغبته في الحصول على القوة والمكانة على الصعيد الاجتماعي بين زملائه.

ووفقاً لكلِّ من (ميللر) و(فورم) اللذين انتهجا المدخل البنائيَّ الوظيفيَّ في دراسة واقع البيئة الاجتماعية للموارد البشرية في المؤسسة، فإنَّ علم الاجتماع يجب أن يوجَّه لدراسة الافتراض الأساسي الذي يقوم على أن البناء الاجتماعي هو الذي يشكِّل السلوك الواقعيَّ لكلِّ من الأفراد والجماعات. ولا بدَّ أيضاً من ضرورة تركيز البحث العلمي في علم الاجتماع على الانتقال من المجرّد إلى الواقع؛ أي: من تحليل ووصف التنظيمات الاجتماعية إلى تحليل العلاقات المتبادلة بين الأنساق الاجتماعية، والسلوك الفردي والجماعيَّ الواقعيَّ. (عبد الرحمن، ١٩٩٩، ص ١٦٩). فالعلاقات الاجتماعية هي التي تشكِّل السلوك الواقعي للموارد البشرية؛ وبالتالي تؤثر تأثيراً كبيراً في تنمية هذه الموارد، إمَّا أنها تساعد على تعزيز هذه التنمية، أو إمَّا تثبِّط هذه التنمية، وتحرفها عن أهدافها.

ولكن وكغيرها من الظواهر الاجتماعية تبقى العلاقات الاجتماعية معرّضةً لبعض الاضطرابات والمشكلات -وخاصةً في فترة حدوث التنمية كعملية تغيير- التي تتخذ شكل الصراع والتوتر، لذلك لا بدَّ من وجود محدّد اجتماعي هو الأخصائي الاجتماعي الذي يحاول تقويم هذه الظاهرة، ويسرع في حلِّ مشكلاتها؛ لتعود علاقاتٍ إيجابيةٍ تنعكس على المؤسسة ككلِّ، وعلى أيِّ عملية تنمية تجريها.



ولا يكتفي بحلّ المشكلات، وإنما يعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية، ويحافظ عليها من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها.

## ثانياً- الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة

تمتلك معظم المؤسسات المتطورة اليوم ما يُسمى بقسم المكتب الاجتماعي أو العيادة الاجتماعية في المؤسسة، وتقع على أخصائي علم الاجتماع وباحثيه مسؤولية إدارة هذا المكتب، حيث يتخصّص هذا المكتب بتقديم الدراسات والتوصيات والمقترحات للإدارة في جميع المجالات - وخاصةً في ما يتعلّق بموضوع العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية ومدى ارتباطها بالنواحي الأخرى في المؤسسة مثل؛ التنمية، والاستقطاب، والإنتاجية... إلخ إلا أنّ دور هذا المكتب في مؤسّساتنا يكاد يكون شبه معدوم، واقتصر فقط على المدارس وعلى مؤسّسات الخدمة الاجتماعية؛ مثل مؤسّسات انحراف الأحداث، ودور الأيتام على الرغم من أهميته؛ لأنّ وجود هذا المكتب يساهم في إنجاح الكثير من سياسات المؤسسة وخاصةً ما يتعلّق منها في تنمية الموارد البشرية، ويُضاف إلى ذلك أيضاً أنّ هذا المكتب يكون تعامله تعاملاً مباشراً مع الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة؛ أي: يهتمّ بالمؤسسة كوجود إنساني اجتماعي. لذلك يُعتبر وجود الأخصائي الاجتماعي له دورٌ مهمٌّ خاصّةً في الوضع الراهن في ظلّ الضغوط التي تتعرّض لها الموارد البشرية، فوجود الأخصائي وإرشاده للمورد وسماعه له قد يخفّف من ضغوطه وعدوانيته - أنّ وجدت -؛ لذلك تمّ اختياره كمحدّد من المحدّدات الاجتماعية؛ لما له من دورٍ لا يقلُّ أهميّةً عن غيره من المحدّدات؛ مثل العلاقات الاجتماعية بين الموارد نفسها... إلخ.

في عام (١٩٦٠) وردت أول إشارةٍ رسميَّةٍ لمهنة العمل الاجتماعي في وثائق الأمم المتّحدة التي عرّفناها على أنّها البرنامج المصمّم بقصد الوصول إلى مستوى أفضل لتكثيف الأفراد مع بيئاتهم الاجتماعية، وزاد التعريف على ذلك تحديداً باعتبار العمل الاجتماعي ما يقوم الأخصائي الاجتماعي به من جهودٍ لمعاونة العمّال في التغلّب على المشكلات التي تقف أمام تحسين أحوال معيشتهم وتكثيفهم مهنيّاً واجتماعيّاً. أمّا على الصعيد العربيّ؛ فقد بدأ الاهتمام بالبعد الاجتماعي

للعمل والعمّال بالاتفاقية العربية رقم (١) لعام (١٩٦٦) التي أوردت أحكاماً بشأن الخدمات الاجتماعية العمالية. (الصديق وزميله، ٢٠١٤، ص ٦١).

وقد يعمل الأخصائي الاجتماعي في عددٍ من البيئات والقطاعات المختلفة؛ كالقطاع الخدمي، والتعليمي، والقانوني، والتطوعي، والخاص، وتختلف طبيعة ونطاق المسؤوليات التي تقع على عاتق الأخصائيين الاجتماعيين باختلاف القطاع الذي يعملون به. (The College of Social Work, pp:5)

ويميز الباحثون بين نوعين أساسيين من المؤسسات التي يعمل بها الأخصائي الاجتماعي؛ المؤسسات الأولية، والمؤسسات الثانوية، أما المؤسسات الأولية؛ فغالباً ما يكون عمل الأخصائي الاجتماعي فيها قائماً على التواصل المباشر مع المستفيدين من المؤسسات؛ كمراكز العمل مع الجماعات غير الرسمية في المؤسسة، وغالباً ما تُوصف هذه الجماعات بمجموعةٍ من الخصائص التي تأتي في مقدمتها:

١. تهدف هذه الجماعات إلى أن تهيئ فرص النمو الاجتماعي للجماعة؛ بغية تلبية حاجاتهم، ومواجهة مشكلاتهم.
٢. يُوصف أعضاء هذه الجماعات بأنهم قد انضموا إلى الجماعة باختيارهم وإرادتهم.
٣. لا تهتم هذه المؤسسات بالأرباح المادية، إنما تقدّم خدماتها أثناء وقت الفراغ.
٤. تغيب العلاقات الرسمية، أو تتضاءل كثيراً بين أعضاء الجماعة، وتنتشر علاقات الصداقة أو الزمالة.
٥. يسهم الأخصائي الاجتماعي في إدارة هذه الجماعات، ويعملون فيها كموظفين رئيسيين.

(عدلي، ١٩٩٤، ص ١٢٩)

أما المؤسسات الثانوية؛ فتُوصف بأنها أكثر تعقيداً وغالباً ما ترمي إلى تحقيق مجموعةٍ من الأهداف ذات الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والخدمية، بما في ذلك المؤسسات الإنتاجية المختلفة، والأحزاب السياسية، والمنظمات الشعبية، وتتميز هذه المؤسسات بجملةٍ من الخصائص التي في مقدمتها:

١. تنوع أغراض هذه المؤسسات (اقتصادية، اجتماعية، سياسية..)

٢. تنوع الأسباب التي تدفع الأفراد إلى الانضمام إلى الجماعة.
٣. يُعدُّ عمل الأفراد ضمن الجماعات رئيسياً، و جزءاً أساسياً من حياتهم المعيشية.
٤. إدارة هذه المؤسسات للاختصاصات المتنوعة، والأخصائي الاجتماعي مساهم في هذه الأعمال، ولا يتولى بالضرورة قيادتها. (الأصفر وزميله، ٢٠٠٤، ص ٤٢٠)
- وتتنوع مراكز عمل الأخصائي الاجتماعي في المؤسسات الثانوية بدرجة أكبر من تنوعها في المؤسسات الأولية، وحتى يستطيع الأخصائي الاجتماعي أن يؤدي الأعمال المختلفة في المواقع المتعددة؛ عليه أن يكون ملمّاً بالقضايا الأساسية التي تخص الجماعة، وترتبط بها، ومن ذلك:
  ١. أغراض المؤسسة ووظيفتها.

٢. المستفيدون من خدمات المؤسسة من حيث السنّ والجنس والثقافة.
٣. أسلوب المؤسسة في تكوين الجماعة، وإدارتها، وطرق تحقيق حاجات أفرادها.
٤. محتويات البرامج، وأنشطتها، وإمكاناتها المادية.
٥. أنظمة المؤسسة ولوائحها من قواعد إدارية وتنظيمية. (عدلي، ١٩٩٤، ص ١٢٩)
- أنّ الأخصائي الاجتماعي ومن خلال التزامه بتعزيز العدالة الاجتماعية عليه عدم التمييز السليبي بين مستهديه على أيّ أساس (عرقى / جنسى / ديني... إلخ). وأنّ يعترف بالتنوع سواءً على صعيد فرد أو أسرة أو مؤسسة أو المجتمع المحلي. International Federation of Social Workers, 2004)

حيث أنّ التركيز على الأخصائي الاجتماعي -الذي يصبح أداؤه المهني، والدور الفعّال الذي يقوم به في المؤسسة- من أهمّ العوامل التي تؤدّي إلى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، هذا إلى جانب أنّ الأخصائي الاجتماعي يهتمّ في أدائه المهنيّ بالقيم الأدائية التي تتضمن الحرص على احترام الإنسان، والاعتراف بقدراته الخاصّة وحقوقه لدى المجتمع بما يوجّه أساليب الممارسة في أنشطة ترتبط بتحقيق أهداف المهنة، وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها. ويكون الأخصائي الاجتماعي أكثر قدرةً على أداء مسؤولياته لا بدّ من تحسين ممارسته المهنية، وتجويد الخدمة المهنية التي يقدّمها للموارد البشرية أو للمؤسسة ككلّ، ولذلك تظهر حاجة الأخصائي الاجتماعي المستمرة إلى اكتساب المزيد من المعارف، والمهارات، والخبرات بما يصفّل شخصيته المهنية. (الجرواني،

٢٠٠٩، ص ٦٣٢). وتماشياً مع التطوّرات الحديثة التي أصبحت تهتمُّ بالإنسان ورفاهيّته أكثر من الآلة تكنولوجيتها، أصبح وجود الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة ضرورةً ملحّةً، وحاجةً أساسيةً. فمن هو الأخصائي الاجتماعي؟ وماذا يجب أن يمتلك من مهاراتٍ؟ وما المهام والأدوار التي تُوكّل إليه في المؤسسة؟ وما المعارف التي يجب أن يمتلكها؟ وما علاقته بتنمية الموارد البشرية؟

### أ. تعريف الأخصائي الاجتماعي

يُعدُّ عمل الأخصائي الاجتماعي في مجال خدمة الجماعات الإنسانية في المؤسسات مهنةً قائمةً بحدّ ذاتها، لها تقاليدها، وأعرافها، والنظم الضابطة لها (الأصفر وزميله، ٢٠٠٤، ص ٣٩١). فهنة الأخصائي الاجتماعي باعتبارها ممارسةً مهنيّةً، وأداةً ووسيلةً تُسهم في تحقيق التنمية، وذلك من حيث اهتمامها بالعلاقات الاجتماعية لمساعدة الأفراد والجماعات على التكيف مع المجتمع، واعتمادها على الحقائق العلميّة، وهي بذلك تقدّم خدماتٍ مباشرةً للموارد البشرية، والمؤسسات بصفةٍ عامّةٍ.

ويُعرّف (فهمي) الأخصائي الاجتماعي بأنّه: فردٌ في فريق عملٍ سواءً على مستوى مواجهة المشكلة وقائياً أو علاجياً وهذا الدور مرهونٌ في نجاحه بعملية التسيق والتكامل؛ لأنّ المشكلة مرتبطةً باختلال الأدوار ارتباطاً شديداً الوثوق والتداخل. (فهمي، ٢٠٠٠، ص ١٤)

ويرى (العنزي) أنّه فردٌ مؤهّلٌ مهنيّاً وأكاديميّاً للتعامل مع المشكلات الاجتماعية، والقيام بالأدوار المختلفة لكلّ هذه المشكلات. (العنزي، ٢٠٠٥، ص ٢٧)

بينما تعرّفه (كلية العمل الاجتماعي) بأنّه: الشخص المتعلّم والمؤهّل ليقوم بمهنة العمل الاجتماعي في المؤسسة، لدعم الأفراد والجماعات في تلبية بعض تحديات الحياة، ويلعب الأخصائي الاجتماعي دوراً محورياً في حماية حقوق الأفراد، وبناء العلاقات لدعم وتمكين مستهدفه من اتخاذ خياراتٍ مهمّةٍ في حياتهم، وتُعتبر مهنته في المؤسسة مهنةً تعاونيّةً، تتمثّل بالعمل جنباً إلى جنبٍ مع غيره من الإداريين والمهنيين لإدخال تحسيناتٍ على المؤسسة، ولأخذ زمام المبادرة في مساعدة الموارد البشرية؛ للوصول إلى أهدافهم، وبالتالي أهداف المؤسسة. (The College of Social

Work, pp3

ويمكن تعريف الأخصائي الاجتماعي بأنه: الشخص الذي تمّ تأهيله فنيًا ومهنيًا وأكاديميًا؛ ليمارس عمله في المؤسسة على أساس نظريّات الخدمة الاجتماعيّة، ملتزمًا بمبادئها ومعاييرها الأخلاقيّة، وهادفًا إلى مساعدة الموارد البشريّة في جميع النواحي؛ ليستطيعوا التكيف والتأقلم مع بيئة المؤسسة والبيئة الاجتماعيّة المحيطة بهم، وليستطيعوا مواجهة مشاكلهم، وتنمية قدراتهم، وتحقيق أهدافهم، وبالنتيجة مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ويعمل الأخصائي الاجتماعي على توجيه الموارد البشريّة، ويشرف على نشاطها وفعاليتها، فإذا كان على دراية باختصاصه أولاً، وبخصائص الجماعة ثانياً؛ استطاع أن ينمّي بقوة أشكال التفاعل ضمن جماعة الموارد البشريّة، ويعزّز التواصل بين أفرادها. وذلك من خلال تمتّعه بالصفات التالية: القدرة على فهم نفسيّة الجماعة، والقدرة على فهم آليات القيادة، والقدرة على التعامل مع الآخرين، والقدرة على الاستماع والفهم، والقدرة على الصبر. (الأصفر وزميله، ٢٠٠٤، ص ٢٨٩ - ٣٩٤)

ويجب على الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة الدفاع عن سلامة كلّ شخص، والسعي إلى تحقيق الرفاه من خلال:

١. احترام حقّ تقرير المصير: على الأخصائي الاجتماعي احترام وتعزيز حقوق مستهدفه في تقرير خياراتهم بأنفسهم، شريطة أن لا تُهدّد الحقوق والمصالح المشروعة للآخرين.
٢. تعزيز الحقّ في المشاركة: على الأخصائي الاجتماعي تعزيز المشاركة الكاملة لمستهدفه في جميع جوانب القرارات والإجراءات التي تؤثر على حياتهم.
٣. تحديد وتطوير نقاط القوّة: ينبغي أن يركّز الأخصائي الاجتماعي على نقاط القوّة عند جميع مستهدفه من الأفراد والجماعات والمجموعات، وبالتالي تعزيز تمكينهم وتنميتهم. (Stewart

Asquith and others, 2005, pp:15-16)

أنّ عمل الأخصائي الاجتماعي في الجماعة هو تعزيز ثقافة عضو الجماعة بجماعته ونفسه، والعمل على تأهيله؛ ليكون أكثر توافقاً مع البيئة والمحيط، ويتّصف عمله ببعده علمي واضح فهو يبحث، ويعالج، ويدرس مشكلةً محدّدة، أو مجموعة مشكلات. (الأصفر وزميله، ٢٠٠٤، ص

(٣٩٤)

ب. أدوار ومهام الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة

يتمثل دور الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة في الآتي:

١. تعريف الموارد البشرية بالخدمات التي يقدمها والتي يمكن الاستفادة منها.
٢. إعداد سجل عام يحرص فيه بيانات إجمالية عن الموارد البشرية في المؤسسة.
٣. متابعة أوضاع الموارد البشرية، وخاصة الذين يعانون من بعض المشكلات.
٤. متابعة هذه الحالات خارج أوقات الدوام من خلال الزيارات المنزلية عند الحاجة.
٥. التنسيق مع الإدارة في المؤسسة بما يخدم احتياجات مستهديه.
٦. تقديم تقارير شهرية عن وضع الموارد البشرية.
٧. الاشتراك في وضع الخطط لتحقيق التعاون والتنسيق بين المكونات الاجتماعية للمؤسسة، وتدعيم البرامج والمشروعات الموجهة لتنمية المؤسسة ومواردها البشرية.
٨. تقديم المساعدة لمختلف مكونات المؤسسة لرسم خطط التنمية.
٩. القيام بالبحوث والدراسات الخاصة بالمؤسسة (مواردها، إمكانياتها، مشكلاتها) ومن ثم تقديم نتائج هذه البحوث إلى المؤسسة؛ للاستفادة منها، وتحسين برامجها، والعمل على خلق خدمات جديدة يحتاجها أفراد المجتمع المحلي.

وأيضاً لا بد أن يسعى الأخصائي الاجتماعي إلى تحقيق ما يلي:

١. رفع مستوى معيشة الموارد البشرية اجتماعياً وصحياً ومادياً.
٢. التكيّف الاجتماعي والمهني للموارد البشرية.
٣. معالجة المشكلات التي تواجه الموارد البشرية والتي تؤثر على تكيّفهم وإنتاجيتهم.
٤. تنمية علاقات الموارد البشرية فيما بينهم ومع الإدارة.
٥. بثّ الاطمئنان والاستقرار والرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية. (الصدّيق وزميله، ٢٠١٤،

ص ٦٢)

ت. المعارف التي يمتلكها الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة

حتى يكون الأخصائي الاجتماعي قادراً على ممارسة دوره بفاعلية في المؤسسة لا بد له من معرفة بعض الحقائق من أهمها:

١. المعارف المتعلقة بالمؤسسة

✓ غرض ووظيفة المؤسسة وفلسفتها وكيفية تطويرها وتنمية مواردها بحيث تشبع احتياجاتهم المتجددة.

✓ العلاقة بين الموارد البشرية ووسائل الاتصال بين كافة العملاء.

✓ الجماعات التي تتشكل داخل المؤسسة.

✓ نوع العملاء الذين تخدمهم المؤسسة (كالطلاب في مؤسسات الجامعات الخاصة) من

ناحية السن والجنس ومكان الإقامة وحاجاتهم وميولهم.

✓ كيفية مساعدة هؤلاء العملاء.

✓ معرفة سياسة المؤسسة الداخلية.

٢. المعارف المتعلقة بالمجتمع المحيط بالمؤسسة

✓ الدور الذي تقوم به المؤسسة نحو المجتمع الذي تمارس عملها فيه.

✓ الدور والمتطلبات التي يقرها المجتمع للمؤسسة حتى تحقق أهدافها عن طريق معرفة موارده

وكيفية استخدامها.

✓ تاريخ المجتمع وسماته وقيمه وعاداته.

✓ احتياجات المجتمع ومشاكله وتأثير ظروف المجتمع على الفئات التي تخدمها المؤسسة.

(عمارة وزميله، ٢٠٠٦، ص ١٧٧-١٧٨)

ث. الأخصائي الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية

أن التطورات المتسارعة هي التي حدت بالعمل الاجتماعي أن يمارس تدخله المهني مع الموارد

البشرية في المؤسسات؛ لتكون هذه الموارد أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتكيف مع

المستجدات، وتكون أداة للتغيير لا ضحية له، صانعة له لا متلقية لا إرادية له. (الصديق وزميله،

٢٠١٤، ص ٦١)

فالعمل الاجتماعي متمثلاً بالأخصائي الاجتماعي في المؤسسة يهدف إلى مساعدة الموارد البشرية على بلوغ أقصى درجة ممكنة من الرفاهية الاجتماعية، ويُستخدم في سبيل ذلك أساليب مهنية خاصة تختلف عن المهن الأخرى، فمن خصائص العمل الاجتماعي أنه يقوم بمراعاة كلِّ العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسيكولوجية والبيئية التي تؤثر على حياة الفرد والجماعات والمجتمعات المحلية، وهي بالتالي أصبحت ذات نشاط مهني مزدوج، حيث إنَّها لا تستهدف الموارد البشرية كأفراد وجماعات فحسب، بل تهدف أيضاً إلى تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة، والسعي وراء إصدار تشريعات اجتماعية عاجلة، وهو ما يُعرف الآن بالاتجاه التنموي لمهنة الأخصائي الاجتماعي.

ويعتبر الاتجاه التنموي لمهنة الأخصائي الاجتماعي نوعاً من الممارسة المهنية تتعامل مباشرة مع تحديات التنمية، ويساهم بإيجابية وفعالية في رفع مستوى الموارد البشرية اقتصادياً واجتماعياً، ومنه يمكن أن نحدّد الاتجاه التنموي لمهنة الأخصائي الاجتماعي؛ بأنه الممارسة المهنية التي تتخذ من أهداف التنمية في المجتمع هدفاً تسعى إلى المساهمة في تحقيقها.

تلقي الخدمة الاجتماعية ممثلة بالأخصائي الاجتماعي بثقلها في تنمية الموارد البشرية؛ لتحسين أحوالهم من خلال الإسهام في عمليات تنمية المؤسسة وتطويرها مما ينعكس على المجتمع المحلي. ويساهم الاتجاه التنموي لمهنة الأخصائي الاجتماعي في دفع الموارد البشرية للمشاركة في التنمية، ويتحقق ذلك من خلال جهود الأخصائي الاجتماعي بالمساهمة في توعية هذه الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات والمشكلات التي يعانون منها، وتوعيتهم بضرورة تنمية إمكانياتهم وقدراتهم لمواجهة هذه المشكلات، وإشباع هذه الاحتياجات.

ويركز الاتجاه التنموي لمهنة الأخصائي الاجتماعي على استثمار الموارد البشرية؛ كي توفر لنفسها بمختلف الوسائل المشروعة ما تحتاجه من خدمات (محمد حسن، ١٩٨٢، ص ١٥٥ - ١٥٩)

يؤدّي الأخصائي الاجتماعي دوراً كبيراً في مجال تنمية الموارد البشرية، فمن خلال تفاعله المستمر مع هذه الموارد يصبح على دراية كاملة بالمشكلات المترتبة على تطوير الإنتاج دون تطوير الظروف المحيطة به وفي مقدّمها تطوير الموارد البشرية وتنميتهم؛ لأنّ تنمية الموارد البشرية تنعكس في



سلوكهم، وأشكال تفاعلهم. لذلك على الأخصائي الاجتماعي متابعة مظاهر الخلل، ووضع الخطط التي من شأنها تحقيق التوازن بين نموّ الفعاليّات الإنتاجيّة معتمداً في ذلك على مجموعة الدراسات العلميّة والعملية التي يجريها في مجال عمله ضمن المؤسسة. (الأصفر وزميله، ٢٠٠٤، ص ٤٢٤)

ومنه أهمّ العمليّات الاجتماعيّة الأساسية التي تتضمنها تنمية الموارد البشريّة، وبالتالي تنمية المؤسسة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهنة الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة، وهي كالآتي:

١. طرق وأساليب التعرف على البيئة الاجتماعيّة التي توجد فيها الموارد البشريّة.
٢. مساعدة الموارد البشريّة على مناقشة مشكلاتهم، والإفصاح عن معاناتهم، وكذلك مساعدتهم في الوصول إلى تحديد المشكلات التي تعاني منها مؤسستهم باعتبارها الوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه.
٣. تعزيز ثقة الموارد البشريّة بأنفسهم؛ أي: بثّ الرغبة في المواجهة، وإبداء رأيهم بطريقة موضوعيّة وبعيدة عن أيّ ضغوطٍ أو ممارساتٍ خارجيّة عن نطاقهم.
٤. مساعدة الموارد البشريّة على اتّخاذ القرارات حول خطط العمل المناسبة، ونقصد هنا بعملية المشاركة في تحديد برامج ومشروعات التنمية.
٥. التعرف على مواطني القوّة والضعف على مستوى البرامج والمشاريع، وحثّ الموارد البشريّة على الاستمرار في بذل المزيد من الجهود لحلّ المشكلات التي يعانون منها، وتحقيق الرفاهيّة الاجتماعيّة.
٦. زيادة قدرة الموارد البشريّة على مساعدة أنفسهم بأنفسهم؛ أي: الاعتماد على أنفسهم في تحقيق احتياجاتهم، وكذا القيام بواجباتهم، وحثّي الاستفادة من حقوقهم (محمد، ١٩٩٦، ص ٢١٢-٢١٣)

كما أنّ الجانب التنمويّ لدور الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة يُعدُّ أحد الأساليب الأساسيّة لطريقة العمل مع الموارد البشريّة داخلها، ويتمثّل هذا الجانب بالأسس الآتية:

١. أنّ الأخصائي الاجتماعي بمفهومه التنمويّ يهتمّ بالقيام بالأداء الاجتماعيّ من خلال مساعدة الموارد البشريّة على استعادة إمكاناتهم، وكذلك المساهمة في تنميتهم من خلال مساعدتهم على تنمية قدراتهم بغية رفع مستوى أدائهم.

٢. تقييم مستوى الأداء الاجتماعي للموارد البشرية؛ بغية إيجاد القواعد العامة التي تضبط سلوكهم، حيث يمكن ملاحظته عن طريق سلوك المورد البشري مع الآخرين، أو عن طريق علاقته بالأخصائي الاجتماعي، وعلاقة هذا السلوك بأدائه الاجتماعي.

فالأخصائي الاجتماعي يُعدُّ من القوى البشرية التي تساهم مع غيرها من المختصين في تحقيق أهداف التنمية في المؤسسة، فكان لابدَّ من الإعداد المهني للأخصائي، ويُقصد بذلك تكوين الشخصية المهنية للأخصائي الاجتماعي، وإكسابه الاتجاهات السليمة في مجال التفاعل الوظيفي. (عمارة وزميله، ٢٠٠٦، ص ١٧٧)

ولابدَّ من الإشارة إلى أنَّ المنهج التنموي يُعدُّ رافداً من روافد مهنة العمل الاجتماعي التي تنتهج سياسة العمل التنموي والوقائي والعلاجي في التعامل مع الإنسان ومعالجة قضاياها، فالخدمة الاجتماعية، ونظرية التنمية البشرية المستدامة تتفقان على أنَّ الحاجات الأساسية للموارد البشرية يجب أن تتعدى إلى ما وراء ذلك من حيث تمكينهم من الرفاهية والاستمتاع والابتكار والتجديد، فمهنة العمل الاجتماعي تنظر إلى الإنسان كهدفٍ ووسيلةٍ للتنمية، وهو المبدأ ذاته الذي تمثله نظرية التنمية البشرية المستدامة. (الصدیق وزميله، ٢٠١٤، ص ١٢١)

ولكنَّ وجود الأخصائي الاجتماعي وما يقوم به من مهامٍّ في تحسين البيئة الاجتماعية للمؤسسة والسعي لتطويرها يبقى مرهوناً بالمؤسسة ذاتها، ويمدى التزامها بالجانب الاجتماعي، هذا الجانب الذي تمارسه المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية لها.

### ثالثاً- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إنَّ المؤسسات عموماً لم يكن لها هدفٌ اجتماعي واضحٌ ومحدّد تسعى إلى تحقيقه، بل كان الجانب الاقتصادي يحتلُّ المرتبة الأولى في أولويات هذه المؤسسات دون الاكتراث بالآثار التي تتركها في الوسط الاجتماعي الذي توجد فيه، أو الوسط الاجتماعي الذي تتكوّن منه (الموارد البشرية)، وإذا ما قامت المؤسسة بفعلٍ يأخذ بعين الاعتبار البيئة الاجتماعية - كالسعي إلى تحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه، أو المساهمة في معالجة القضايا السكانية من بطالة وغيرها، أو تنمية وتدريب المكوّن

الاجتماعي لهذه المؤسسة - فأن هذا الفعل كان يُعتبر (فعل خير) تقوم به دون أن يُعد ذلك جزءاً من مسؤوليتها الاجتماعية.

بل اعتقد بعض المدراء أن التحلي بالمسؤولية الاجتماعية ما هو إلا مصدر من المصادر التي تؤدي إلى تحمّل تكاليف مالية وصعوبات ومعوقات عمل جديدة (عبدالرحمان، ٢٠١٢، ص ٢)، ولكن جاءت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لتقوم على مبدأ السعي نحو التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والمتطلبات الاجتماعية. متأثرةً بجملة عوامل من أهمها: ظهور العولمة، وبدء الحديث عن التنمية، وعن المجتمع واحتياجاته، وحقوق الإنسان، ثم جاء التوجّه الحديث الذي يقوم على أن تكون قرارات أيّ مؤسسة مؤطرةً بإطار اجتماعي يساهم في زيادة رفاهية المجتمع، والقيام بأنشطة اجتماعية كثيرة اتجاه مختلف فئات هذا المجتمع تساهم في تطوره وازدهاره، والتقليل من الآثار السلبية التي تؤثر في حياة المجتمع.

ويكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة؛ لأن فلسفة هذه المسؤولية مستمدة من طابعها الاختياري المرن والشامل بما يسمح ويشجّع كلّ مؤسسة أيّاً كان حجمها ونطاق أعمالها بأن تنتهج ما تراه مناسباً وملائماً من الإجراءات والممارسات وفق إمكانياتها وقدراتها المادية، وبما يتجاوب مع حقائق السوق ومقتضياته، إلا أن نجاح قيام المؤسسة بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير هي:

الاحترام والمسؤولية اتجاه الموارد البشرية وأفراد المجتمع، دعم المجتمع ومساندته، وحماية البيئة سواءً من حيث الالتزام بتوافق المنتج، أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة، وتحسين الظروف البيئية في المجتمع، ومعالجة المشاكل البيئية والاجتماعية المختلفة. (ضيافي، ٢٠١٠، ص ٤)

ولقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة؛ مثل الاهتمام بالوجود الاجتماعي للمؤسسة، وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية. فما هي المسؤولية الاجتماعية؟ وما أهميتها وأبعادها؟ وكيف تتم ممارستها؟ وما علاقتها بتنمية الموارد البشرية؟

## أ. تعريف المسؤولية الاجتماعية

تعترف المجموعة الاستشارية (ISO) لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية بأنه لا يوجد تعريف رسمي واحد لمصطلح "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، حيث يُلاحظ أن معظم التعاريف تؤكد على الترابط بين الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وعلى آثار أنشطة المؤسسة. (International Institute for Sustainable Development, 2004, pp2) ويُعتبر (بيتر دروكر) أول من عرّف المسؤولية الاجتماعية أكاديمياً بأنها: التزام منظمة الأعمال باتجاه المجتمع الذي تعمل فيه. (Archie B CAROLL, 1999, pp 286)

وقد عُرِّفت المسؤولية الاجتماعية على أنّها: قيام المؤسسات بوضع البرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها. (نجم، ٢٠٠٦، ص ٢٠١). أنّ مسؤولية أي مؤسسة هي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية، وأنّ بقاؤها واستمرارها مرتبط بوفائها بمسؤوليتها الاجتماعية.

بينما عرّفها (البكري) بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها، وإلى القيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة، والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءاً من استراتيجيتها. (البكري، ١٩٩٦، ص ١٤)

ويعرّفها (كريستين) (Christian Brodhag) على أنّها: الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية للاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات أثناء أدائهم لأنشطتهم التجارية وكذلك في علاقاتهم مع أصحاب المصالح. فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول، ولكن أيضاً الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك، ويكون الاستثمار في الرأسمال البشري، وفي البيئة، وفي العلاقات بين أصحاب المصالح. (Christian Brodhag, 2002, pp2)

وعرّفها (معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية) بأنها: السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما باتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال، وليسوا مجرد حاملي أسهم. (الأمم المتحدة، ٢٠٠٤، ص ٢٧)

وحسب (البنك الدولي) فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: ما هي إلا التزام المؤسسات بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، والعمل مع الموارد البشرية وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامةً من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تنفيذ المؤسسات والتنمية على حدٍ سواء. (الأمم المتحدة، ٢٠٠٤، ص ٢٨)

ويعرّف كلٌّ من (عيشوش وكرزاي) المسؤولية الاجتماعية بأنها: الالتزام الأخلاقي، والتصرف المسؤول اتجاه مجموعة من الأطراف، وهم أصحاب المصلحة، ونجد أنّ أهمّ الأطراف المستفيدة من برامج المسؤولية الاجتماعية المجتمع والبيئة، وهذا يعكس أنّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء ليعزز دور ومكانة المؤسسات في المجتمع ليس فقط ككيان اقتصادي، إنّما أيضاً ككيان اجتماعي يساهم في حلّ مشكلات المجتمع والحفاظ على البيئة التي يعمل في إطارها. (خيرة وزميله، ٢٠١٢، ص ٧)

ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها: الأداء الاجتماعي المتمثل بمجموعة الأنشطة التي تهتمّ بالجانب الاجتماعي داخل المؤسسة؛ أي: الموارد البشرية كوجود إنسانيّ من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية من مواصلاتٍ، وترفيهٍ، والتنمية، وخدماتٍ صحيّةٍ، وخارجها من خلال احترام قيم المجتمع الذي توجد فيه وأخلاقه، ومن خلال الخدمات التي تقدّمها بحيث تتناسب مع هذه القيم والأخلاق، وكلّ ذلك يعكس على الجانب الاقتصادي للمؤسسة.

وباعتبار أنّ المسؤولية الاجتماعية نشاطٌ يرتبط ببعدين؛ أحدهما: داخليّ يتمثّل في إسهام المؤسسة في تنمية مواردها البشرية وتحسين حياتهم، والثاني: خارجيّ يتمثّل في مبادرات المؤسسات في التدخّل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتمثّل في النقاط الآتية:

١. الإجماع على الدور المهمّ الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفقتها عضواً فيه.
٢. التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.
٣. الطابع الطوعي والإرادي الذي يميّز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.
٤. الطابع الدائم الذي يؤكّد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز استراتيجيتها.

٥. عنصر الشفافية والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الإيجابية للمؤسسة، وتتبع التطورات الحاصلة بها .

٦. القدرة على إشراك أطرافٍ أخرى تهتمُّ بالمؤسسة وتعامل معها؛ لأنَّ المؤسسة ستصبح مواطنة، وبالتالي سترتبط بعلاقاتٍ عديدةٍ مع أفراد المجتمع الذي تعمل به. (عياض،

٢٠٠٥، ص٢٥٦)

#### ب. أهمية المسؤولية الاجتماعية

إنَّ تذكير المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية، وحتى لا يكون الربح عائداً عن أمورٍ غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً؛ كتشغيل الأطفال، والإخلال بالمساواة في الأجور، وظروف وشروط العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد، بالإضافة إلى ذلك فإنَّ الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات كونها المصدر الرئيسي للثروة وتوليد فرص العمل يحتمُّ عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة، كما أنَّ التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغيير السريع يحتمُّ عليها ذلك أيضاً. (ضيافي، ٢٠١٠، ص ١٠)

فأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تنبع من امتلاكها إمكاناتٍ هائلةً لإحداث تغييرٍ في مجتمعاتها المحليَّة؛ لذلك ازدادت أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛ كون الناس أصبحوا أكثر اهتماماً بالآثار الاجتماعية والبيئية للمؤسسات. بالإضافة إلى أنَّ وجود قادةٍ مدركين لأهمية المسؤولية الاجتماعية، وللآثار المترتبة على مؤسساتهم يدفعهم إلى اتِّخاذ القرارات المفيدة لصالح المجتمع المحليِّ. (Stawiski and others, 2010, pp2-8)

وتنطلق أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من اعتبار أنَّ المؤسسة هي جزءٌ لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش فيه، فالمجتمع يتوقَّع منها أن تلعب دوراً في تحقيق أهدافه. وتعتبر المكاسب التي تجنيها المؤسسات من برامج المسؤولية الاجتماعية هي الحجج المؤيِّدة لممارسة المسؤولية الاجتماعية، وتتمثَّل فيما يلي:

١. تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع.

٢. تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين، وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل؛ لما تحظى به مؤسسة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً.

٣. القوانين والتشريعات لا يمكن أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع، ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية في الأعمال فإنها ستمثل قانوناً اجتماعياً.

٤. أن لم تقم المؤسسات بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها؛ فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.

٥. الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها؛ لذلك من المناسب ترك المؤسسات تعمل في المجتمع؛ لتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم، ويصعب علاجها. (البكري، ٢٠٠١، ص ٥٢-٥٣)

#### ت. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

وباعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع، وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسات على المجتمع، وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن (الغالي وزميله، ٢٠٠٨، ص ٦٤)، وإزاء هذا الالتزام فإن على المؤسسات العصرية القيام بأداء أربعة أبعاد من المسؤولية الاجتماعية غير مستقلة عن بعضها، وهي تخص المؤسسة ككل، وتمثل بحسب (كارول) (Carroll) في الآتي:

١. المسؤولية الاقتصادية: باعتبار أن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع؛ يجب أن تنتج سلعاً وخدمات مطلوبة في المجتمع مع تحقيق الربح.

٢. المسؤولية القانونية: تخص الالتزامات القانونية، وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي، على المؤسسة احترامه والتقيّد به.

٣. المسؤولية الأخلاقية: مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني، ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها.

٤. المسؤولية التطوعية: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع في الحصول عليها من المؤسسة؛ كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي، والأنشطة الخيرية... إلخ. (Ernult, )

(Ashta, 2007, pp18)

وهناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية؛ إذ يجب على المؤسسات الانتباه إليها والأخذ بها؛ لأنها تحقق أهداف الموارد البشرية، وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون فيها، وفي الوقت نفسه هي تحقق أهداف المؤسسة التي تعمل في ظل المنافسة، وتحديات البيئة، ومن أهمها العولمة، ويمكن تقديم عددٍ من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في المؤسسة في إطار أخلاقيات العمل:

١. تقوم المنظمة بتوفير الخدمات للموارد البشرية؛ كالنقل، والإطعام، والإسكان، والخدمات الصحية.
٢. العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المؤسسة لمشاركة الموارد البشرية في أرباح المؤسسة.
٣. منح مكافآتٍ وحوافزٍ للموارد البشرية وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين .
٤. من مسؤولية المؤسسة الاهتمام بتعويضات الموارد البشرية مقابل إصابات العمل، أو الأمراض المهنية.
٥. تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الموارد البشرية المتفوقين والمبدعين في العمل.
٦. إعداد وتنفيذ برامج توعية للموارد البشرية تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل .
٧. اعتماد برامج أو سياسة معينة لإيجاد فرصٍ لإنجاز أعمالٍ صغيرة للموارد البشرية.
٨. الحفاظ على الموارد البشرية، ومنع تسريحهم؛ لتقليل البطالة، والحد من مشكلات الغيابات، ودوران العمل، وحوادث العمل .
٩. إعداد سياسة تمنع الموارد البشرية من تسريحهم للمعلومات المهمة أو السريّة الخاصة بأعمال المؤسسة خاصة الموارد البشرية في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
١٠. العمل على رفع الروح المعنويّة للموارد البشرية، وبثّ روح التعاون والدافع والحافز بينهم.
١١. اعتماد سياسة إدارية تسمح للموارد البشرية في المشاركة في عمليات صنع القرار.
١٢. إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة الخريجين، والعمل على رفع قدراتهم ومساهماتهم في المجتمع.



١٣. إتاحة الفرص المتساوية للموارد البشرية بشأن تعيين المعوقين، وتدريبهم، ومنحهم فرص التقدم في المؤسسة.

١٤. محاولة المؤسسة وضع إجراءاتٍ معيّنةٍ للحدّ من استخدام الموارد البشرية لموارد المؤسسة المختلفة واستخدامها لأغراضٍ شخصيّةٍ.

١٥. اعتماد برنامجٍ أو نموذجٍ للسلوك الأخلاقي؛ لمعالجة ممارسات الموارد البشرية ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية؛ كالنزاهة، والتحيّز، والمحاباة.

١٦. التزام المؤسسة بتطبيق القوانين، والتعليمات الخاصّة بالعمل، وتنفيذها بعدالةٍ على الموارد البشرية، وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقّق مصالحهم.

١٧. متابعة الموارد البشرية فيما يتعلّق بكلّ ممارسةٍ حول عقد اتّفاقيّاتٍ غير مشروعةٍ، أو غير واضحةٍ بالنسبة للمؤسسة.

١٨. المحافظة على حقوق الموارد البشرية في المؤسسة بعدّهم جزءاً من المجتمع.

١٩. متابعة كلّ ما يتعلّق بالممارسات الماليّة غير المشروعة التي تتمّ من قبل الموارد البشرية.

٢٠. الالتزام بإنجاز وتكامل الأعمال في المؤسسة خاصّةً فيما يتعلّق باستخدام الأفراد كبار السنّ والنساء والأطفال، ومحاولة عدم تركهم للعمل. (حسين وزميله، د.ت، ص ١١-١٣)

### ث. ممارسة المسؤولية الاجتماعيّة

إنّ الفاعليّة الاجتماعيّة في مؤسسةٍ ما تقيس أداءها الاجتماعيّ؛ أي: تقيس شدّة التزام كلّ فردٍ، ومدى التعاون مع الموضوعات ومع الوسائل في التنظيم، وأيضاً مستوى الرضا المحقّق من خلال الموارد البشرية المشاركين في حياة التنظيم. ويُفهم من ذلك استعداد المؤسسة للتحسين، أو الحفاظ على مستوى الرضا لدى الموارد البشرية في العمل وفي ظروف حياتهم الخاصّة. بمعنى آخر تتعلّق النتائج الاقتصاديّة للمؤسسة بسياسات المزيج الاجتماعيّ، والمناخ الاجتماعيّ، وأدائها الاجتماعيّ. (مرعي، ١٩٩٩، ص ٣٧٠-٣٧١)

لذلك تمّ إدماج المسؤولية الاجتماعيّة - والمعروفة أيضاً بالأداء الاجتماعيّ - في السياسات العامّة للمؤسسة، إذ أصبحت تُعدّ آليّةً للتنظيم الذاتي، والتي يمكن من خلالها العمل على ضمان

التزام المؤسسات بالضوابط، واللوائح القانونية، والمعايير الأخلاقية والإنسانية المعترف بها دولياً. ويتبنى العديد من رجال الأعمال، وأصحاب المؤسسات المسؤولية الاجتماعية؛ نظراً لتأثير مختلف أنشطتها وممارساتها على البيئة، والمستهلكين، والموارد البشرية، والمجتمع ككل، وفي الوقت الراهن نلاحظ أنّ المؤسسات تنتهج استراتيجية استباقية؛ أي: تبادر في الأنشطة الاجتماعية، وتعزز المصلحة العامة عن طريق تشجيع نموّ وتطور المجتمع، والاستجابة لمطالباته، والقضاء على الممارسات اللاإنسانية والأخلاقية التي تضرّ المجال العام، وتخالف المفهوم العام لفكرة الأداء الاجتماعي. (ضيافي، ٢٠١٠، ص ٣٦)

ويعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية اعتماداً كبيراً على حجم المؤسسة، وقطاع نشاطها، وثقافة والتزام إدارتها، وقد تلجأ المؤسسات إلى تبني اتجاه واحد من المسؤولية، وتركز على محور من المحاور الثلاثة الرئيسية (اجتماعية، أو اقتصادية، أو بيئية)، بينما تقوم مؤسسات أخرى بدمج الممارسات الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها، وتسعى إلى بلوغ هدف أبعد من مجرد تحقيق الربح، أو أنّ تصبح هي الأفضل، فتلجأ إلى اتباع الممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولة، وتتخذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من مساهمين، موظفين، زبائن... إلخ، لذلك على المؤسسة أن تؤمن بضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون على فناء ويقين من قبل كل مسؤول فيها بدءاً بأصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وصولاً إلى الموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به.

ويجب أن تقوم المؤسسة بتشكيل لجان معنية بالأخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية؛ بغية استعراض الخطط الاستراتيجية، وتقييم التطور، وتوفير التوجيه بشأن المسائل التي تنشأ في مجال الممارسات الاجتماعية، إلا أنه يوجد التزام من طرف المؤسسة بين ما تمثله، وما تصرّح القيام به من سياسات وممارسات، وبين أدائها الفعلي، والطريقة الأمثل لتحقيق ذلك هي بوضع هيكل إداري ينسّق بين الالتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهمتها، وحجمها، ونشاطها، وثقافتها، وكذا التحديات التي تواجهها عند القيام بعملية التخطيط على الأمد الطويل، وتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسات تتم متابعتها من قبل رئيس المؤسسة، إذ يمكن

للموارد البشرية المشاركة في الجهود العائمة التي تبذلها المؤسسة حتى تصبح مسؤولة اجتماعياً. (ضيايي، ٢٠١٠، ص ٤٠)

كما يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج قضاياها بالنظام المتبع من طرف المؤسسة في مجال التوظيف، والترقية، والمكافآت، والخدمات الصحية، والمواصلات... إلخ، وكذا الترويج لأهميتها داخلياً من خلال وضع برامج التكوين، والمحاضرات، وتقديم المعلومات للمسيرين والموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار التي تمكّنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية.

ج. المسؤولية الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية عاملاً مهماً لدى جميع الموارد البشرية مهما كانت مستوياتها. حيث يمثل العنصر البشري طرفاً مهماً يجب الاهتمام به وبإشباع رغباته بعيداً عن الاكتفاء بتطبيق القوانين والتشريعات. أنّ المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطاً مرتبطاً ببعدين أساسيين؛ هما بعدد خارجي: يتمثل في التدخّل لمعالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع، أمّا البعد الثاني: فهو البعد الداخلي: يتمثل في إسهام المؤسسة في تنمية الموارد البشرية، وتحسين حياتهم. وتحقيق البعد الثاني يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية. (عبدالرحمان، ٢٠١٢، ص ٢)

فالمسؤولية الاجتماعية اتّجاه الموارد البشرية تتضمن احترام قوانين العمل، وضمان حقّ الموارد البشرية في التدريب والتنمية المستمرة، وحقوقهم النقابية، وإشراكهم في اتّخاذ القرارات، وتحقيق الأمن الوظيفي، والأمن من حوادث العمل، وإصدار مدوّنة لسلوك وأخلاقيات المهنة؛ لضبط سلوك الموارد البشرية، ومنح مكافآت وحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة الموارد البشرية، وتوزيع حصّة على الموارد البشرية من الأرباح السنوية. (خيرة وزميله، ٢٠١٢، ص ١٠)

ويتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التنمية كمسؤولية اجتماعية بالنسبة للمؤسسة في ضمان تحقّق أفضل العوائد الممكنة من استثمارها في أكثر الموارد المهمة، المتمثلة في الموارد البشرية للمؤسسة، ومن أجل هذا يفترض على هذه الأخيرة أن تنظر إلى أنشطة التنمية على أنّها استثمار وليست تكلفة، ولعلّ من أهمّ ما يجب على المؤسسة مراعاته من خلال ممارستها لجوانبها الاجتماعية ما يلي:

١. إدراج كلّ الموارد البشريّة ضمن برنامج التنمية بغضّ النظر عن الجنس، أو العرق، أو الدين.

٢. استغلال برامج التنمية لتطوير الموارد البشريّة، وتحسين مستواهم الوظيفيّ.

٣. تعزيز ثقافة المؤسّسة. (فياض، ٢٠١٠، ص ٦٥)

أنّ درجة الاهتمام بالتنمية من قبل المؤسّسة يعكس مدى الوعي الذي تتحلّى به خدمة لغايات وأهداف كلّ من يكوّن البيئة العامّة المحيطة بها. حيث تكون هذه البيئة مستقرّة ومزدهرة إذا استطاعت المؤسّسة أن تُشبع رغبات كلّ الجهات التي تكوّن هذه البيئة، وحقّقت الرضا لهم. (عبدالرحمان، ٢٠١٢، ص ٣)

وترى إدارة الموارد البشريّة الجيّدة -داخل أيّ مؤسّسة- نفسها مسؤولاً اجتماعياً عن تطبيق ما تفرضه عليها قوانين وتشريعات العمل، ولكنّ الالتزام بتطبيق واحترام الحدود الدنيا التي تفرضها قوانين وتشريعات العمل لا يقود إلى تطوير وتنمية الموارد البشريّة، بل لا بدّ من تطبيق ما تقتضيه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشريّة الحديثة والتي تضع العنصر البشريّ ضمن أولويّات اهتمامات الإدارة الناجحة. فبقدر الاهتمام الذي توليه المؤسّسات لمواردها البشريّة، بقدر ما يكون الفرد داخل المؤسّسة عنصراً مسؤولاً يساهم مساهمة مباشرة في جعل المؤسّسة التي ينتمي إليها تنبئ وتطبّق تطبيقاً سليماً للممارسات التي تجعل منها أكثر مسؤوليّة في المجتمع الذي تنشط فيه. (عبدالرحمان، ٢٠١٢، ص ٤)

ويرى كلّ من (دافيد وتوماس) (Thomas) و(David) أنّ العلاقة بين تنمية الموارد البشريّة، والمسؤوليّة الاجتماعيّة تتمثّل في تأثير تنمية الموارد البشريّة في المسؤولية الاجتماعيّة للمؤسّسات؛ وذلك من خلال مساهمة تنمية الموارد البشريّة في المسؤولية الاجتماعيّة كونها تركّز تركيزاً مستمرّاً على تطوير الكفاءة، والأداء، وإعادة توجيه الأعمال، وتوفير القيادة الكفؤ المطوّرة للمسؤوليّة الاجتماعيّة للمؤسّسات. (Garavan, McGuire, 2013.pp1)

بينما ترى كل من (تارا و لورا) (Laura) و (Tara) أنّه عن طريق تنمية الموارد البشريّة يمكن زيادة التركيز على المسؤولية الاجتماعيّة، وذلك من خلال إشراك المختصّين في تنمية الموارد

البشريّة في المسؤوليّة الاجتماعيّة للمؤسّسات، ورؤيتهم للأدوار والتحدّيات التي تواجهها هذه المؤسّسات في تنفيذ المسؤوليّة الاجتماعيّة بغية تجاوزها، وتكون محوراً رئيسياً في إيضاح الهوية المؤسّساتية والعملية. (Fenwick, Bierema, 2008, pp5)

وتوصّلت دراسة (بينجامين بينانغ) (Benjamin J. Inyang) تحت عنوان: العلاقة بين المسؤوليّة الاجتماعيّة للمؤسّسات، وإدارة الموارد البشريّة، ودور مديري الموارد البشريّة فيها- إلى أنّ مدراء الموارد البشريّة يقومون بدورٍ بالغ الأهميّة في تنمية الموارد البشريّة، وذلك من خلال تدريبهم على ممارسات المسؤوليّة الاجتماعيّة؛ وذلك من خلال وضع خطط المسؤوليّة الاجتماعيّة، وتنفيذها، ومراقبة تنفيذها. (CAROLL, 2010, pp:86)

#### رابعاً- الجامعات الخاصة السورية

يعتبر التعليم العالي في سورية منظومة تعليمية بحثية وطنية شاملة، تحقق التميز والإتقان والجودة، من خلال بناء واستثمار الموارد البشريّة والمعرفة كثروة استراتيجية، وتوفر البنية الأساسية لنقل المعرفة وتوطينها وتوليدها ونشرها بما يضمن تحقيق أهداف الدولة وتنمية الإنسان السوري، وتعزيز قدرة سورية على المنافسة إقليمياً ودولياً. وذلك عبر تأمين فرص تعليم وبحث علمي متناسب والتطور العالمي، وتنسجم مع متطلبات التنمية المستدامة والاحتياجات المجتمعية، وتسعى إلى تعميق ربط الجامعات (الحكومية - والخاصة) بالمجتمع وتطوير أدائها ومخرجاتها وفق معايير معتمدة للجودة والتميز. وتعد الجامعات الخاصة إحدى ركائز التعليم العالي لتحقيق أهدافه العلمية والمجتمعية، فما الجامعات الخاصة؟ وما أهدافها؟ وأهميتها؟

#### أ. ماهيتها وتأسيسها

تم إحداث الجامعات الخاصة في الجمهورية العربية السورية عام (٢٠٠١) بالمرسوم التشريعي رقم (٣٦) بتاريخ (١٦ - ٨ - ٢٠٠١) الذي نظم الجامعات الخاصة تحت مسمى مؤسّسات التعليم العالي الخاصة لمرحلة ما بعد الدراسة الثانوية، وقد عرف المرسوم المؤسسة بأنها الهيئة العلمية لمرحلة ما بعد الدراسة الثانوية وتشمل واحدة أو أكثر من المنشآت التعليمية التالية: الجامعات بأنواعها المختلفة، والأكاديميات والكليات والمعاهد المتوسطة أو أي منشأة تعليمية أخرى، وتتمتع

المؤسسة بالحرية الأكاديمية شريطة أن تكون منسجمة مع القوانين وأهداف السياسة التعليمية في الجمهورية العربية السورية. وعرف المرسوم المؤسسة الخاصة: بالمؤسسة التي لا تسهم الدولة في رأس مالها. وبدأ التعليم في هذه الجامعات عام (٢٠٠٣) باعتماد نظام الساعات، بتدريس برامج عربية أو أجنبية بالتعاون المستمر مع مؤسسات حكومية أو عربية أو أجنبية معترف بها من دولها، ووفق القواعد والشروط ومعايير الجودة التي وضعها مجلس التعليم العالي.

وأحدثت في وزارة التعليم العالي مديرية باسم "مديرية مؤسسات التعليم العالي الخاصة" تقوم بأعمال الاتصال والتنسيق مع المؤسسات بمختلف أنواعها، كما تقوم بأعمال المتابعة والتوثيق وكل ما يتعلق بالمؤسسات الخاصة. وبلغ عدد الجامعات الخاصة في الجمهورية العربية السورية حتى تاريخه (20) جامعة موزعة على مختلف الجغرافية السورية كما هو موضح في المخلق رقم (7).

#### ب. أهدافها

تهدف الجامعات الخاصة إلى المساهمة مع الجامعات والمعاهد الحكومية في تقديم التعليم النوعي والتميز وفي رفع مستوى التعليم العالي والبحث العلمي وزيادة فرص التعليم الجامعي وتلبية احتياجات التنمية الحالية والمستقبلية.

#### ت. أهميتها

تأتي أهمية الجامعات الخاصة كونها تشكل حقل استثماري - من الناحية الاقتصادية - يحقق دخلاً مربحاً من جهة، وسوق عمل لجزء من القوى العاملة السورية من جهة أخرى. وكرديف للجامعات الحكومية - من الناحية الاجتماعية - في تأمين فرص تعليم للطلبة واستيعابهم وتأهيلهم في الاختصاصات المتوفرة لديها؛ بسبب زيادة أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي وازدياد المطالب العالمية على مستوى المنظمات والهيئات العالمية لتحسين الخدمات المقدمة للطلبة.

#### ث. تنمية الموارد البشرية في الجامعات الخاصة

تعد تنمية وتدريب القوى العاملة في الجامعات الخاصة من أهم الخطوات التي تقوم بها لكي تطبيق نظام الجودة، ومن أجل تحقيق ما تسعى إليه من رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتحسين نوعية الخدمات، وتخفيض التكاليف، وتحسين طرائق التدريس، وزيادة الولاء لدى العاملين للمؤسسة، واستمرارية الجامعات على المنافسة وغيرها من هذه الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون في الجامعة (علي، ٢٠١٠، ص ١٩٧)

ولقد أولى التعليم العالي في سورية أهمية لتنمية وتدريب الموارد البشرية في سياساته واستراتيجيته، واتضح ذلك في برامج الخطة الخمسية الحادية عشرة لقطاع التعليم العالي للفترة (٢٠١١ - ٢٠١٥) إذ خصصت له ميزانية خاصة، ويعد ذلك مؤشر على إدراك القائمين على التعليم العالي لأهمية تنمية الموارد البشرية. ويوضح الجدول الآتي الميزانية المخصصة للإنفاق على تنمية الموارد البشرية خلال الخمس سنوات

### الجدول رقم (3)

الانفاق على تنمية الموارد البشرية / "الوحدة ألف ليرة سورية"

المخصص	2015	2014	2013	2012	2011	البرامج
362500	177400	126600	44200	9200	5100	تدريب وتأهيل الموارد البشرية

المصدر: مشروع الخطة الخمسية الحادية عشرة لقطاع التعليم العالي للفترة (٢٠١١ - ٢٠١٥) بتصرف.

وتقع على عاتق مديريةية الموارد البشرية في الجامعات الخاصة مسألة تنمية وتدريب الموارد البشرية، إذ تهدف هذه المديرية إلى الارتقاء بأداء العاملين وتطويره في الجامعة من خلال استقطاب وتعيين الكوادر المؤهلة والمتميزة والعمل على الاحتفاظ بها. وتضع خطط التدريب والتأهيل وتقييم الأداء في سبيل تحقيق ذلك، كما تعمل على تطوير ووضع السياسات والإجراءات التي تعنى بتحقيق هذا الهدف. وتدرك مديريةية الموارد البشرية أهمية التنمية المستمرة لكادرها البشري وذلك بتوفير أفضل الفرص والبرامج التدريبية بالإضافة لتطوير مساراتهم الوظيفية، والتعامل العادل معهم على أساس الأداء.

ومما سبق نستنتج أنّ للمحدّدات الاجتماعيّة للمؤسسة دوراً مهمّاً في عملية تنمية الموارد البشريّة، هذا على الصعيد النظري للبحث أما على الصعيد العملي ومن أجل اختبار هذا الدور وأهميته، تناول البحث تنمية الموارد البشريّة في الجامعات السورية الخاصة في ضوء علاقتها بالمحدّدات الاجتماعيّة السابقة من خلال عينة من العاملين الإداريين في ثلاث جامعات خاصة.



## الباب الثاني - البحث الميداني

## الفصل الأول

### الإجراءات المنهجية المتعلقة بجمع وتحليل معطيات البحث

- أولاً- متغيرات البحث
- ثانياً- فرضيات البحث
- ثالثاً- مجالات البحث
- رابعاً- مجتمع البحث والعينة
- خامساً- تصميم الاستبيان
- سادساً- اختبار صدق وثبات المقياس
- سابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث الميداني

## أولاً- متغيرات البحث

أ. المتغيرات المستقلة: المحددات الاجتماعية، التي تتمثل بالخصائص الديمغرافية للموارد البشرية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، مكان الإقامة، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي، إجادة لغة أجنبية، إجادة استخدام الحاسوب)، والعلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه مواردها.

ب. المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية.

## ثانياً- فرضيات البحث

ينطلق البحث من ثلاث فرضيات رئيسية، يتفرع عنها أربعة عشر فرضية فرعية. وهي كالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية للمورد البشري. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير جنس المورد البشري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير عمر المورد البشري.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية للمورد البشري.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير مكان إقامة المورد البشري.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير المستوى التعليمي للمورد البشري.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير دخل المورد البشري.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير سنوات خبرة المورد البشري.

الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي للمورد البشري.

الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير إجادة المورد البشري للغة أجنبية.

الفرضية الفرعية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير إجادة المورد البشري لاستخدام الحاسوب.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والمحددات الاجتماعية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعلاقات الاجتماعية بين هذه الموارد.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد دورٌ إيجابيٌّ للمحدّدات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دورٌ إيجابيٌّ للعلاقات الاجتماعية في تنمية هذه الموارد في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دورٌ إيجابيٌّ للمسؤولية الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

### ثالثاً- مجالات البحث

- المجال البشري: تناول البحث جميع العاملين الإداريين في الجامعات الخاصة موضوع البحث؛ لأنّ هدفه هو دراسة أوضاع القوى العاملة في هذه الجامعات وتنميتها.
- المجال المكاني: أنّ دراسة الجامعات الخاصة ضرورية؛ كونها ظاهرة حديثة، ولم تأخذ حقها من الدراسة والبحث. وسيقتصر البحث على عينة من الجامعات الخاصة المتوزعة في مدينة دمشق.
- المجال الزمني: تم إنجاز البحث خلال العام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥. لأنّ طبيعة البحث تقتضي دراسة الجامعات خلال العام الدراسي لما يرتبط بوجود كامل الكادر الإداري في الجامعة.

### رابعاً - مجتمع البحث والعينة

تم تحديد المجتمع الأصلي للبحث (المجال البشري للبحث) بالاستناد إلى النقاط التالية:

أ. تم تحديد موضوع البحث بشرياً بالعاملين في الجامعات الخاصة كما أسلف، وذلك للتعرف على مدى اهتمام القطاع الخاص كـرديفٍ للقطاع العام في الدولة في تطوير القوى العاملة كـشريحةٍ مهمّةٍ من التركيبة السكانية السورية في هذا القطاع، فكانت الجامعات الخاصة هي أكثر قطاعٍ معبرٍ عن القطاع الخاص من وجهة نظر البحث، وأيضاً كونه القطاع الخاص الأكثر حفاظاً على موارده البشرية في ظل ظروف البلد الحالية- فمثلاً بعض العاملين في المعامل والمصانع تركوا مصالحهم لعدم

قدرة المصنع على تحمل الغلاء أو لعدم تصريف منتجاته، فكان بإمكان العامل المهجرة كونه يمتلك مهارة إدارة الآلة أو الصنعة، أما الموارد البشرية في الجامعات فأعمالهم مكتنية لا تتطلب وجود آلات أو إنتاج سلع بحاجة إلى تصريف، أو بحاجة مواد أولية لم تُعد تتوفر، وإنما كان العامل هو أهم وأبرز ما في هذا الجامعات؛ لأنّ مدخلاتها ومخرجاتها والقائمين عليها موارد بشرية، وليس الآلات، فكان لابد من الاهتمام بتنميتهم، ولذلك قام البحث باختيارهم.

ب. مبررات تحديد العينة بالعاملين الإداريين:

١- الاقتصار على العاملين الإداريين في الجامعات الخاصة -عينة البحث- وتم استبعاد الهيئة التدريسية في الجامعات استبعاداً كاملاً؛ وذلك كون بعض الجامعات -ومنذ الزيارات الأولية وتطبيق العينة الاستطلاعية- رفضوا ضم فئة الهيئة التدريسية إلى عينة البحث - ولكن ما يبرر وضع خيار (درجة الدكتوراه في الاستبيان في سؤال المستوى التعليمي هو وجود بعض الكوادر البشرية التي تحمل هذه الدرجة، لكنها عيّنت منذ البداية بوظائف إدارية غير تدريسية).

٢- وأيضاً تم تحديد هذا المجتمع من قبل قسم الموارد البشرية في الجامعات عينة البحث، من حيث تعيين حجم العينة في كل جامعة، وتوزيع الاستبيانات على العينة، وذلك وفقاً لسياسة الجامعة التي تتبع مبدأ الخصوصية والسرية التامة- فتولى هذا القسم هذه المهام.

٣- استناداً إلى التحديد السابق بلغ حجم المجتمع الأصلي للبحث (٦٢٤) عاملاً وعاملات إدارية قائمين على رأس عملهم في ثلاث جامعات عينة البحث خلال العام ٢٠١٤ - ٢٠١٥. وبلغ حجم العينة (٢٥٧) مفردة حيث مثل العامل الإداري وحدة التحليل؛ أي: ما نسبته (٤١,١٨%) من حجم المجتمع الأصلي. وحجم العينة هذا يتوافق مع جدول مورغان وكوكران لتحديد حجم العينات انظر الملحق (6).

وكانت عينة البحث عينة عشوائية متعددة المراحل، في المرحلة الأولى: تم اختيار الجامعات التي سيطبق عليها البحث. حيث ينقسم قطاع التعليم العالي الخاص إلى (٢٠) جامعة خاصة في سورية - كما هو موضح في الملحق رقم (7)، ولقد تم استبعاد الجامعات حديثة الإنشاء،

والجامعات التي يصعب الوصول إليها بسبب الأوضاع الراهنة في سورية، وبسبب ظروفٍ خارج قدرة الباحث وهي:

- ✘ جامعة قرطبة الخاصة: في مدينة القامشلي - وريف حلب.
- ✘ جامعة الاتحاد الخاصة: في محافظة الرقة - ومدينة منبج.
- ✘ جامعة الجزيرة الخاصة: محافظة دير الزور.
- ✘ جامعة إيلا الخاصة: في مدينة سراقب - إدلب.
- ✘ جامعة الشهباء الخاصة: جبل سمعان - حلب.
- ✘ جامعة حواش الخاصة: حمص منطقة حواش.
- ✘ جامعة الوادي الدولية الخاصة: حمص وادي النضارة.

لكن الجامعات التي تعاونت مع الباحث وقامت بالسماح له بتطبيق البحث وفق شروط كل جامعة، هي (٣) جامعاتٍ - من أصل (١٣) جامعة- مثلن مجتمع البحث الأصلي. المرحلة الثانية: مرحلة اختيار مفردات المعاينة، حيث تم اختيار جميع العاملين في هذه الجامعات ليكونوا عينة البحث، والبالغ عددهم (٦٢٤) عاملاً وعاملَةً إدارياً. ولكن ونتيجة لظروف خارج قدرة الباحث وترتبط بالجامعات عينة البحث، تم استرداد عينة مقدارها (٢٥٧) مفردةً، فأصبحت عينة البحث هي العينة المتاحة. وقام قسم الموارد البشرية باختيارها. وتم وضع شرطٍ عدم ورود اسم الجامعات قيد البحث في الرسالة بشكلٍ نهائيٍّ كشرطٍ من شروط الموافقة على إجراء البحث.

#### خامساً- تصميم الاستبيان

لقد مرت عملية تصميم الاستبانة وتطويرها بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف البحث، ففي المرحلة الأولى تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، وتم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي، وفي المرحلة الثانية عرضت على الأستاذ المشرف، وقام بإجراء العديد من التعديلات عليها، وبعد الأخذ بهذه التعديلات تم الانتقال إلى المرحلة الثالثة إذ عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين -السادة

الأساتذة في قسم علم الاجتماع، جامعة دمشق- وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبيان ومدى تغطيتها لكافة جوانب موضوع البحث، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتعديل بعض العبارات لتصبح أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث، وبعدها تم الانتقال إلى المرحلة الرابعة حيث تم إجراء اختبار للاستبانة (pre-test) على عينة مؤلفة من (25) مبحوثاً، وبعد نتائج هذا الاختبار أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي حيث تضمنت (104) سؤالاً؛ وذلك لضمان اشتمالها - قدر الإمكان- على جميع جوانب البحث، من خلال خمسة أقسام على النحو الآتي يوضحها الملحق رقم (1):

القسم الأول: يهدف التعرف إلى الخصائص الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة، إذ تضمن عشرة أسئلة من النوع مغلقة الإجابة ومحددة الإجابة، حيث مثلت (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، مكان الإقامة، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي، إجادة لغة أجنبية، إجادة استخدام الحاسوب).

القسم الثاني: يهدف التعرف إلى المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) لدى أفراد العينة، ومستوى آرائهم نحو التنمية، حيث تضمن مجموعتين من الأسئلة، المجموعة الأولى تكونت من خمسة عشر سؤالاً من النوع مغلقة الإجابة ومحددة الإجابة، بينما المجموعة الثانية تكونت من ثلاث وعشرون عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث تم توزيع العلامات على الاجابات وفقاً للآتي: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1). وبعد تجميع المقياس بلغت درجات بعد "مستوى رأي الموارد البشرية نحو التنمية" من (23 إلى 115) درجة، قسمت على النحو الآتي: (23-53) مستوى منخفض، و(54-84) مستوى متوسط، و (85-115) مستوى مرتفع.

القسم الثالث: يهدف التعرف إلى البعد الأول للمتغير المستقل (المحددات الاجتماعية) لدى أفراد العينة، ومستوى الرأي حول العلاقات الاجتماعية بينهم، إذ تضمن مجموعتين من الأسئلة، المجموعة الأولى تكونت من عشرة أسئلة من النوع مغلقة الإجابة ومحددة الإجابة، بينما المجموعة الثانية تكونت من ثلاث وعشرين عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث تم توزيع العلامات على



الاجابات وفقاً للآتي: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1). وبعد تجميع المقياس بلغت درجات البعد الأول "مستوى الرأي حول العلاقات الاجتماعية" من (23 إلى 115) درجة، قُسمت على النحو الآتي: (23-53) مستوى منخفض، و(54-84) مستوى متوسط، و (85-115) مستوى مرتفع. ويضمن أيضاً سؤالاً من نوع مغلق الإجابة عن وجود الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة.

القسم الرابع: يهدف التعرف إلى البعد الثاني للمتغير المستقل (المحددات الاجتماعية) لدى أفراد العينة، ومدى رضاهم عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي يعملون فيها، حيث تضمن مجموعتين من الأسئلة، المجموعة الأولى تكونت من خمس أسئلة من النوع مغلقة الإجابة، بينما المجموعة الثانية تكونت من ست عشرة عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث تم توزيع العلامات على الإجابات وفقاً للآتي: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1). وبعد تجميع المقياس بلغت درجات البعد الثاني "مستوى الرضا عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" من (16 إلى 80) درجة، قسمت على النحو الآتي: (16-36) مستوى منخفض، و(37-58) مستوى متوسط، و(59-80) مستوى مرتفع.

القسم الخامس: يهدف التعرف إلى الحاجات الاجتماعية لأفراد العينة التي يطالبون المؤسسة بتلبيتها، حيث تضمن سؤالاً واحداً من نوع المفتوح، لترك المجال أمام الباحثين ليعبروا عن حاجاتهم.

## سادساً- اختبار صدق وثبات المقياس

### أ. اختبار صدق المقياس

#### ١. الصدق الظاهري (Face validity)

وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين - كما ذكرنا سابقاً في

فقرة تصميم الاستبيان- في قسم علم الاجتماع في كلية الآداب جامعة دمشق، للإدلاء بأرائهم حول صياغة الأسئلة والعبارات، ومدى مناسبتها للمحور الذي تقيسه من جهة، ومدى مناسبتها للمفحوصين الذين سيطبق عليهم المقياس من جهة أخرى. (ملحق أسماء المحكمين رقم (5))

## ٢. الصدق العاملي

للتأكد من صدق أداة البحث، تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية عددها (25) عاملاً في الجامعات الخاصة في سورية. ثم أُستخدِم اختبار التحليل العاملي لمعرفة مدى صدق المقياس؛ أي: هل يقيس ما وضع لأجله. ومن نتائج الاختبار نجد أنّ كل محور ينقسم داخلياً إلى عدة عوامل، ثم تُحمَل عبارات المحور على هذه العوامل. وتستبعد العبارة من المحور في حال كانت قيمة التباين المشترك لها أقل من (0.30%). وبعد إجراء التشبعات، وتدوير العوامل، وتقريب العبارات، وتحميلها على العوامل؛ تم حذف العبارة اليتيمة؛ أي: العبارة الواحدة التي تُحمَل على عاملٍ واحدٍ فقط. وتشير نسبة التفسير إلى مدى مساهمة العامل في تفسير التغير الكلي في المقياس، أما الجذر الكامن فإذا لم يبلغ العامل ما مقداره (1)؛ لا يُفرد له عاملٌ مستقلٌّ، وتُحمَل العبارات عليه.

ويتضح من الجداول (47 و48 و49) -الملحق رقم (2)- صدق محاور البحث (تنمية الموارد البشرية، العلاقات الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية)؛ إذ أنّ كل تشبُّع بلغ قيمته أكبر من (0.30%). وبلغ الجذر الكامن لكل عامل أكبر من (1) على المقياس. وكذلك قيم التباين المشترك أكبر من (0.30%) وبالتالي تعتبر جميعها قيماً مقبولةً.

## ب. اختبار ثبات المقياس

تم اختبار ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة استطلاعية (25 مبحوث)، وذلك لمعرفة مدى صلاحية وثبات الاستبيان، والحصول على النتائج نفسها فيما لو طبقت على جميع المبحوثين. ومعامل ألفا كرونباخ هو أحد أشكال معامل الارتباط

$\alpha$  تتراوح قيمته بين (0-1)؛ حيث انخفاض قيمته عن (0.6) دليل على انخفاض الثبات الداخلي للاستبيان. وتم تطبيقه على كل محور على حدة.

#### ١. تنمية الموارد البشرية

لاختبار ثبات الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس الرأي نحو التنمية الموارد البشرية تم استخدام معامل ألفا كرونباخ فحصلنا على النتائج الواردة في الجدول الآتي رقم (4):

#### الجدول رقم (4)

اختبار الثبات بالنسبة لعبارات تنمية الموارد البشرية

عدد العبارات	الفا كرونباخ
23	0.773

يتبين من الجدول (4) أنّ معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لبعده تنمية الموارد البشرية هي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، فقد أعطت مؤشراً جيداً على ثبات المقياس، إذ بلغت قيمتها (معامل ألفا كرونباخ = 0.773) وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0.60) مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لبعده تنمية الموارد البشرية داخل المقياس.

#### ٢. العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية

لاختبار ثبات الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس الرأي حول العلاقات الاجتماعية تم استخدام معامل ألفا كرونباخ فحصلنا على النتائج الواردة في الجدول الآتي رقم (5):

#### الجدول رقم (5)

اختبار الثبات بالنسبة لعبارات العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية

عدد العبارات	الفا كرونباخ
23	0.755

يتبين من الجدول (5) أنّ معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لبعده العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية هي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) فقد أعطت مؤشراً جيداً على ثبات المقياس، إذ بلغت قيمتها (معامل ألفا كرونباخ = 0.755) وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0.60) مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لبعده العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية داخل المقياس.

### ٣. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

لاختبار ثبات الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس الرضا عن المسؤولية الاجتماعية تم استخدام معامل ألفا كرونباخ فحصلنا على النتائج الواردة في الجدول الآتي رقم (6):

#### الجدول رقم (6)

اختبار الثبات بالنسبة لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

16	0.931

يتبين من الجدول (6) أنّ معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لبعده المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) فقد أعطت مؤشراً قوياً على ثبات المقياس، إذ بلغت قيمتها (معامل ألفا كرونباخ = 0.931) وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0.60) مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لبعده المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة داخل المقياس.

ومما سبق نستنتج ثبات الاستبانة وصلاحيته للدراسة والتطبيق.

## سابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث الميداني

بعد الانتهاء من جمع بيانات البحث، تم إدخالها -بعد ترميزها- إلى الحاسب الآلي، ثم جرت معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" والمعروف باسم SPSS اختصاراً ل: Statistical Package for the Social Sciences ، وذلك باللجوء إلى المعاملات والاختبارات والمعالجات الإحصائية الآتية:

١. التكرارات البسيطة والنسب المئوية

٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

٣. الوزن النسبي (أو المئوي) والذي يحسب من المعادلة التالية:

المتوسط الحسابي  $\times 100 \div$  الدرجة العظمى للإجابة على العبارة

٤. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحليل ثبات المقاييس (Reliability Analysis) بتقدير الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس عن طريق حساب متوسط الارتباطات بين عبارات المقياس وبعضها.

٥. التحليل العاملي (Factor Analysis) لتحديد العوامل الكامنة التي تفسر نماذج الارتباط بين مجموعة من المتغيرات الملاحظة، ولاستنباط عدد قليل من العوامل التي تفسر معظم التباين الملاحظ في عدد أكبر من المتغيرات الظاهرة، كما يستخدم للتثبت من الصدق العاملي للمقاييس. وقد استخدمت طريقة المكونات الأساسية هوتلينج (Principal Components) لاستخلاص العوامل مع أسلوب الفاريماكس (Varimax) لتدويرها.

٦. اختبار (ت) لمجموعة واحدة (One Samples T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسط حسابي مقرر مسبقاً مع المتوسط الحسابي لأحد متغيرات المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio) في المجموعة.

٧. اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent-Samples T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطين حسابيين لمجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio) .

٨. تحليل التباين ذو البعد الواحد (Oneway Analysis of Variance) المعروف اختصاراً باسم ANOVA لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio) .

٩. اختبار كاي<sup>٢</sup> لجداول الاقتران (Contingency-Tables Chi Square Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للعلاقة بين متغيرين .

١٠. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من مستوى المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio) .

١١. تحليل الانحدار (Regression Analysis) يمكننا من التنبؤ بدرجة المبحوث لإحدى المتغيرات بناء على درجاته في عدد من المتغيرات. ويجب أن تكون العلاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع لإجراء هذا التحليل .

وقد تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة (95%) فأكثر ، أي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل .

## الفصل الثاني

### النتائج العامة للبحث

- أولاً- الخصائص العامة لأفراد العينة
- ثانياً- تحليل متغيرات البحث (تنمية الموارد البشرية، المحددات الاجتماعية، الحاجات الاجتماعية)
  - أ. تنمية الموارد البشرية
  - ب. المحددات الاجتماعية
  - ت. الحاجات الاجتماعية للموارد البشرية
- ثالثاً- تحليل أسئلة وعبارات البحث ومناقشتها
  - أ. تحليل عبارات تنمية الموارد البشرية ومناقشتها
  - ب. تحليل عبارات العلاقات الاجتماعية ومناقشتها
  - ت. تحليل عبارات المسؤولية الاجتماعية ومناقشتها
- رابعاً- آراء الموارد البشرية نحو التنمية، والعلاقات الاجتماعية، ورضاهم عن المسؤولية الاجتماعية
  - أ. آراء الموارد البشرية نحو التنمية
  - ب. العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية
  - ت. الرضا عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

## أولاً- الخصائص العامة لأفراد العينة

بلغ حجم عينة البحث (257) عامل وعاملة، ووفقاً لمتغير الجنس بلغت نسبة الذكور (42.4%) ونسبة الإناث (57.6%)، أما بالنسبة لمتغير العمر كانت النسبة الأعلى للفئة العمرية من ٢٥ - أقل من ٣٠ بنسبة (31.5%)، تليها الفئة العمرية من ٣٠ - أقل من ٣٥ بنسبة (30.0%)، ثم الفئة العمرية من ٤٠ سنة فأكثر بنسبة (17.1%)، أما الفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة فقد كانت نسبتها (10.9%)، وأخيراً الفئة العمرية من ٣٥ - أقل من ٤٠ بنسبة (10.5%). ووفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية لأفراد العينة فقد بلغت النسبة الأعلى لمن هم عازبون (58.0%)، ثم يليهم المتزوجين بنسبة (39.7%)، ويليهم الأرامل بنسبة بلغت (1.6%)، وأخيراً المطلقون بنسبة (0.8%)، أما بالنسبة لمكان الإقامة فقد بلغت نسبة قاطني المدينة (73.9%)، بينما بلغت نسبة قاطني الريف (26.1%). وعند التدقيق في المؤهلات العلمية لأفراد عينة البحث نجد أنّ أغلبهم من الحاصلين على الشهادة الجامعية؛ إذ بلغت نسبتهم (52.9%)، ثم الحاصلين على شهادة معهد متوسط بنسبة (23.3%)، يليهم الحاصلين على شهادة دراسات عليا من دبلوم، وماجستير تأهيل وتخصص، وماجستير أكاديمي / عام حيث بلغت نسبتهم (17.1%)، أما في المرتبة الرابعة فهم الحاصلون على شهادة التعليم الثانوي بنسبة (5.1%)، وفي المرتبة الأخيرة تساو الحاصلين على شهادة التعليم الأساسي فما دون مع الحاصلين على درجة الدكتوراه، وبلغت نسبة كل منهم (0.8%). ومن حيث الدخل الشهري نجد أنّ أعلى نسبة للذين يتراوح دخلهم الشهري من ٢٠ ألف ليرة سورية إلى أقل من ٣٠ ألف ليرة سورية؛ إذ بلغت نسبتهم (45.9%)، يليهم الذين يتراوح دخلهم الشهري من ٣٠ ألف ليرة سورية إلى أقل من ٤٠ ألف ليرة سورية؛ حيث بلغت نسبتهم (33.5%)، ثم الذين يتراوح دخلهم الشهري من ٤٠ ألف ليرة سورية فما فوق؛ حيث بلغت نسبتهم (17.5%)، وأخيراً الذين دخلهم الشهري أقل من ٢٠ ألف ليرة سورية بنسبة (3.1%). وبالنسبة للخبرة الوظيفية كانت أعلى نسبة للعاملين الذين تراوحت خبرتهم الوظيفية من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات بنسبة (54.9%)، ثم الذين كانت خبرتهم الوظيفية أقل من ٥ سنوات بنسبة (26.5%)، يليهم الذين كانت خبرتهم



الوظيفية أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (18.7%). أما المسمى الوظيفي لأفراد العينة فقد كان الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية عامة (دون مركز/ منصب) هم أعلى شريحة بنسبة (79.4%)، يليهم الذين يشغلون مراكز وظيفية أخرى (كمحاسب، أمين مستودع، ... الخ) بنسبة (11.3%)، ثم الذين يشغلون مركز مدير بنسبة (5.8%)، وأخيراً الذين يشغلون مركز مساعد مدير بنسبة (3.5%). ومن حيث إجادة لغة أجنبية بلغت النسبة الأعلى للأفراد الذين يجيدون اللغة الانكليزية فقط بنسبة (77.8%)، ثم الذين يجيدون (اللغة الإنكليزية والفرنسية معاً، أو يجيدون اللغة الروسية، أو اللغة الإيطالية، أو اللغة الإسبانية، أو اللغة الألمانية) بنسبة (11.7%)، يليهم الذين لا يجيدون اللغات أجنبية بنسبة (8.9%)، وأخيراً الذين يجيدون اللغة الفرنسية فقط بنسبة (1.6%). أما بالنسبة لإجادة استخدام الحاسوب بلغت نسبة الذين يجيدون استخدام الحاسوب إجادة مرتفعة أعلى نسبة (67.3%)، تلتها نسبة الذين يجيدون استخدام الحاسوب إجادة متوسطة (30.4%)، ثم الذين يجيدون استخدام الحاسوب إجادة منخفضة بنسبة (1.6%)، وأخيراً الذين لا يجيدون استخدام الحاسوب بنسبة (0.8%). أنظر الجدول رقم (50) يبين الخصائص العامة لأفراد عينة البحث في الملحق (3).

## ثانياً- تحليل متغيرات البحث (تنمية الموارد البشرية، المحددات الاجتماعية، الحاجات الاجتماعية)

### أ. تنمية الموارد البشرية

تضمن هذا المحور خمسة عشر سؤالاً من النوع مغلقة الإجابة ومحددة الإجابة، ودرس كل سؤال على حدة وفق الآتي:

#### ١. تدريب قبل العمل الحالي في المؤسسة

تم طرح سؤال على الباحثين فيما إذا التحقوا بتدريب قبل العمل الحالي في المؤسسة أم لا، وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (7):

## الجدول رقم (7)

توزع أفراد عينة البحث حسب التدريب السابق للعمل الحالي في المؤسسة

النسبة %	العدد	التدريب قبل العمل الحالي في المؤسسة
51.4	132	لم يتلقوا تدريباً
48.6	125	تلقوا تدريباً
100.0	257	إجمالي

تشير النتائج في الجدول (7) إلى توزع أفراد عينة البحث حسب متغير التدريب الذي تلقاه الموزد البشري قبل الالتحاق بالعمل الحالي في المؤسسة، حيث بلغت نسبة العاملين الذين خضعوا لتدريب قبل الالتحاق بأعمالهم الحالية (51.4%) من إجمالي عينة البحث، بينما بلغت نسبة الذين لم يخضعوا لتدريب قبل الالتحاق بأعمالهم الحالية (48.6%) من إجمالي عينة البحث. وهذا يدل على اهتمام مؤسسات التعليم العالي الخاصة باستقطاب الموارد البشرية التي تمت تنميتها وتدريبها أكثر من الموارد البشرية التي لم تخضع لأي دورة تدريبية في أعمالها السابقة قبل الانتقال للعمل في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، أو التي تعين لأول مرة.

## ٢. الاستفادة من التدريب السابق في العمل الحالي

تم طرح سؤال على المبحوثين فيما إذا استفادوا من التدريب السابق في عملهم الحالي أم لا، وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (8):

الجدول رقم (8)

توزع أفراد عينة البحث حسب الاستفادة من التدريب السابق

النسبة المئوية (%)	النسبة %	العدد	الاستفادة من التدريب السابق
84.8	43.6	112	
15.2	7.8	20	
100.0	51.4	132	
	48.6	125	
	100.0	257	

تشير النتائج في الجدول (8) إلى توزع أفراد عينة البحث حسب متغير الاستفادة من التدريب الذي تلقاه المورد البشري قبل الالتحاق بالعمل الحالي في المؤسسة، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين تلقوا تدريباً سابقاً على أعمالهم الحالية، واستفادوا من هذا التدريب؛ حيث بلغت (84.8%) من إجمالي أفراد العينة الذين تلقوا تدريباً سابقاً، أما الذين تلقوا تدريباً سابقاً على أعمالهم الحالية ولم يستفيدوا من هذا التدريب؛ فقد بلغت نسبتهم (15.2%) من إجمالي أفراد العينة الذين تلقوا تدريباً سابقاً. وهذا مؤشر إيجابي على أهمية التدريب في حياة الموارد البشرية من جهة، وعلى ضرورة استقطاب الموارد التي تلقت تدريباً سابقاً بالنسبة للمؤسسات التعليمية العالي الخاصة.

٣. الالتحاق بدورة تدريب في المؤسسة

تم طرح سؤال على الباحثين فيما إذا التحقوا بدورة تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة أم لا، وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (9):

الجدول رقم (9)

توزع أفراد عينة البحث حسب الالتحاق بدورة تدريب في المؤسسة

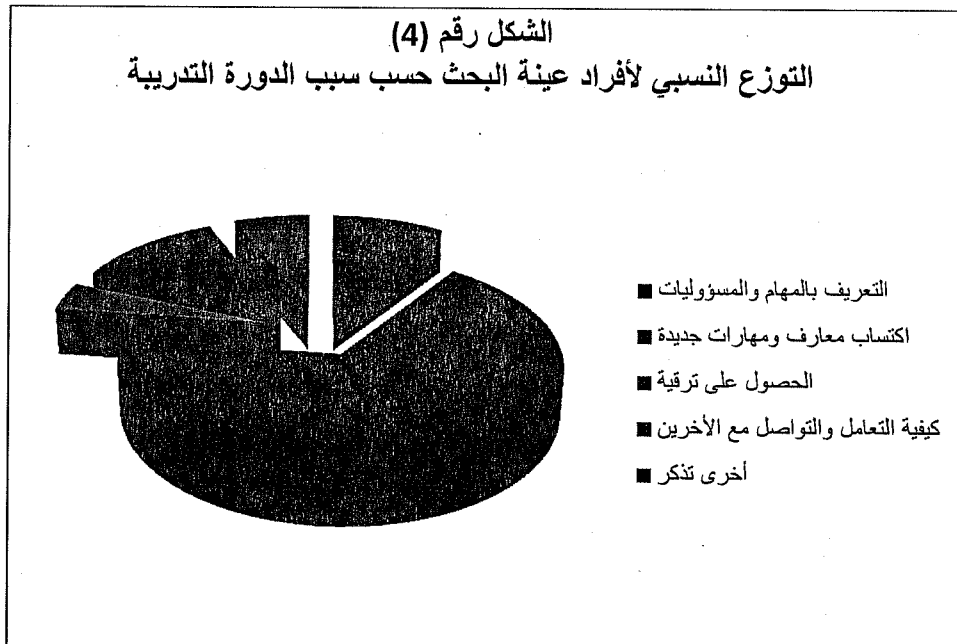
النسبة %	عدد	التحقيق
37.4	96	لم يلتحقوا
62.6	161	التحقوا
100.0	257	إجمالي

تشير النتائج في الجدول (9) إلى توزع أفراد عينة البحث حسب متغير الالتحاق بدورة تدريبية في المؤسسة الحالية خلال عملهم الحالي، حيث كانت النسبة الأعلى للعاملين الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة؛ إذ بلغت نسبتهم (62.6%) من إجمالي عينة البحث، أما الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة بلغت نسبتهم (37.4%) من إجمالي عينة البحث. وهذا يدل على عدم إعطاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأولوية لتدريب كوادرها على الرغم من أنها تفضل في التعيين الموارد البشرية ممن خضعوا لدورات تدريبية لكنها لا تتابع تدريبها.

#### ٤. سبب الدورة التدريبية

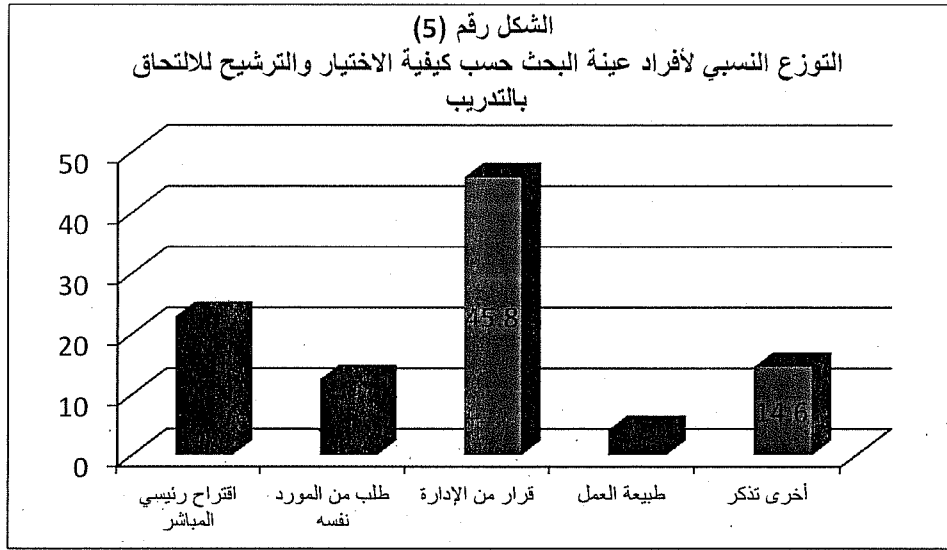
تم طرح سؤال على الباحثين حول سبب الدورة التدريبية التي التحقوا بها خلال عملهم الحالي في المؤسسة، وقد قسمت الاجابات إلى سبع بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال -نسبة الذين التحقوا بها خلال عملهم الحالي (37.4%) من إجمالي عينة البحث- أنّ أغلب العاملين التحقوا بالدورة

التدريبية من أجل اكتساب معارف ومهارات جديدة إذ بلغت نسبتهم (67.7%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، ويليهم الذين التحقوا بالدورة التدريبية من أجل كيفية التعامل والتواصل مع الآخرين إذ بلغت نسبتهم (12.5%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، ثم الذين التحقوا بالدورة التدريبية من أجل التعريف بالمهام والمسؤوليات؛ إذ بلغت نسبتهم (9.4%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، وأخيراً الذين التحقوا بالدورة التدريبية من أجل الحصول على ترقية؛ إذ بلغت نسبتهم (4.2%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة. كما هو موضح في الشكل رقم (4)، ولم يلتحق أي عامل -من شريحة الموارد البشرية الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة- في دورات تدريبية من أجل تعلم وظائف واختصاصات جديدة أو من أجل الاطلاع على التكنولوجيا الحديثة. ومنه نستنتج أنه لا بد للمؤسسات التعليمية العالي الخاصة أن تكثف الدورات التدريبية لجميع الموارد البشرية فيها من أجل إكسابهم معارف ومهارات تلائم طبيعة عملهم، وتواكب التطور الحاصل في مجال الأعمال الإدارية.



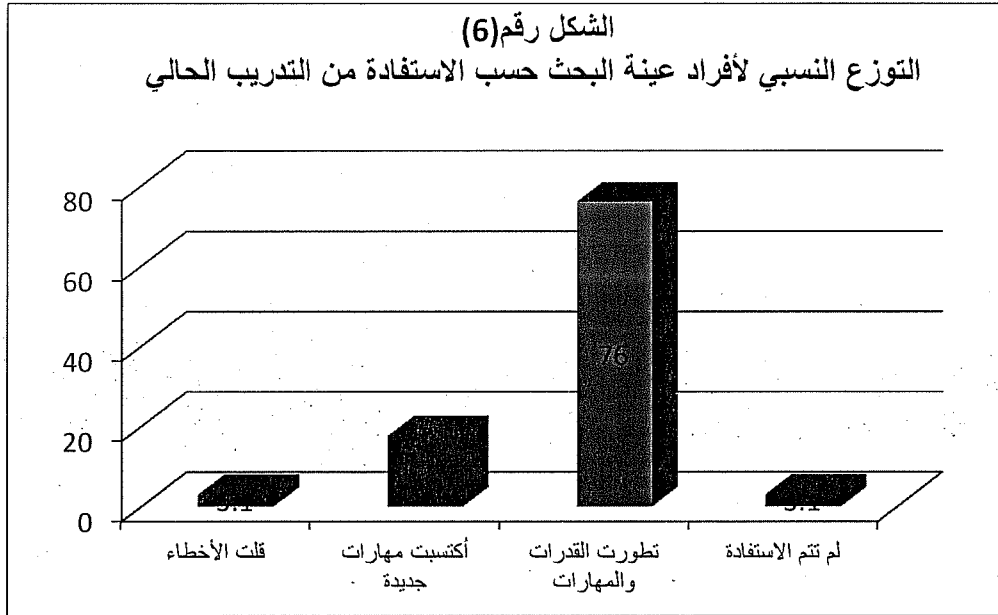
## ٥. كيفية الاختيار والترشيح للالتحاق بالتدريب

تم طرح سؤال على الباحثين حول كيفية الاختيار والترشيح للالتحاق بالتدريب، وقد قسمت الاجابات إلى ست بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال -نسبة الذين التحقوا بالتدريب خلال عملهم الحالي في المؤسسة والبالغة (37.4%) من إجمالي عينة البحث- أنّ النسبة الأعلى من العاملين تم ترشيحهم من خلال قرار من الإدارة حيث بلغت نسبتهم (45.8%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، يليها الذين تم ترشيحهم عن طريق اقتراح من رئيس العمل المباشر لهم حيث بلغت نسبتهم (22.9%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، ثم الذين تم ترشيحهم بطرق أخرى؛ مثل: (إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، عن طريق القائمين على التدريب بعد مقابلتهم) إذ بلغت نسبتهم (14.6%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، يليهم الذين تقدموا بطلبات ترشيح إلى دورات تدريبية وتم قبولهم؛ حيث بلغت نسبتهم (12.5%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، وأخيراً الذين كان سبب التحاقهم بالدورة هو " أنّ طبيعة العمل الذي يقومون به بحاجة إلى مهارات أكثر من تلك التي يمتلكونها"؛ إذ بلغت نسبتهم (4.2%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، كما هو موضح في الشكل رقم (5)، في حين إنه لم يلتحق أي عامل -من شريحة الموارد البشرية الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة- بالدورات التدريبية عن طريق اقتراح من أحد الزملاء في العمل. وهذا يعود ربما إلى أنه تم الترشيح لكن لم يؤخذ برأي الزملاء، أو أنه لم ير أي زميل ضرورة في التحاق زميله بالدورة نفسها لذلك لم يقترحه.



#### ٦. نوع الاستفادة من التدريب الحالي

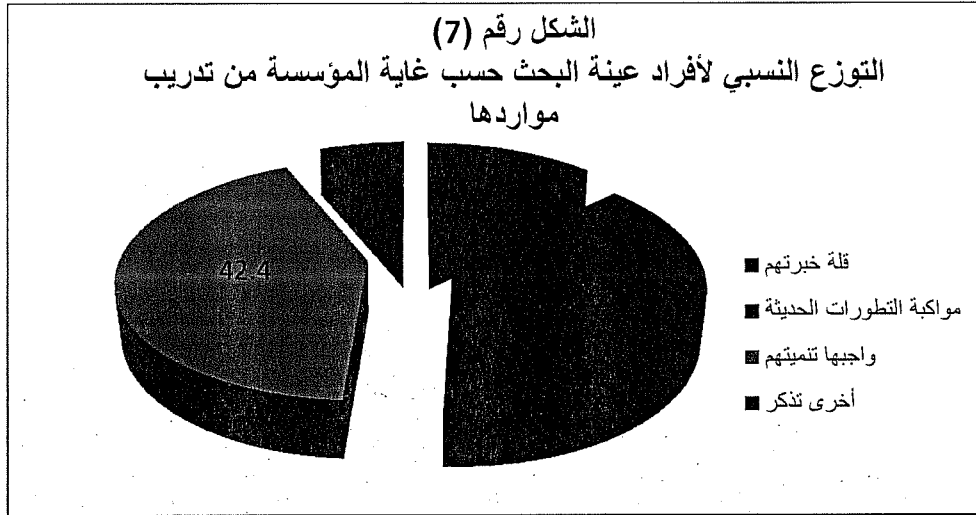
تم طرح سؤال على الباحثين حول نوع الاستفادة من التدريب الذي التحقوا به خلال عملهم الحالي في المؤسسة، وقد قسمت الاجابات إلى خمس بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال -نسبة الذين التحقوا بالتدريب خلال عملهم الحالي (37.4%) من إجمالي عينة البحث- أنّ النسبة الأعلى للعاملين الذين كانت استفادتهم من التدريب في تطوير قدراتهم ومهاراتهم بنسبة (76.0%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، يليهم الذين كانت استفادتهم من التدريب في اكتساب مهارات جديدة بنسبة (17.7%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، بينما تساوا الذين كانت استفادتهم من التدريب في تقليل أخطائهم مع الذين لم يستفيدوا من التدريب؛ إذ بلغت نسبة كل منهم (3.1%) من إجمالي أفراد العينة الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة، كما هو موضح في الشكل رقم (6)، في حين لم يتم الاستفادة من التدريب بموضوع الترقية. وهذا يدل على ضرورة ترسيخ التدريب في تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية أكثر من السعي إلى إكسابهم مهارات جديدة.



#### ٧. غاية المؤسسة من تدريب مواردها

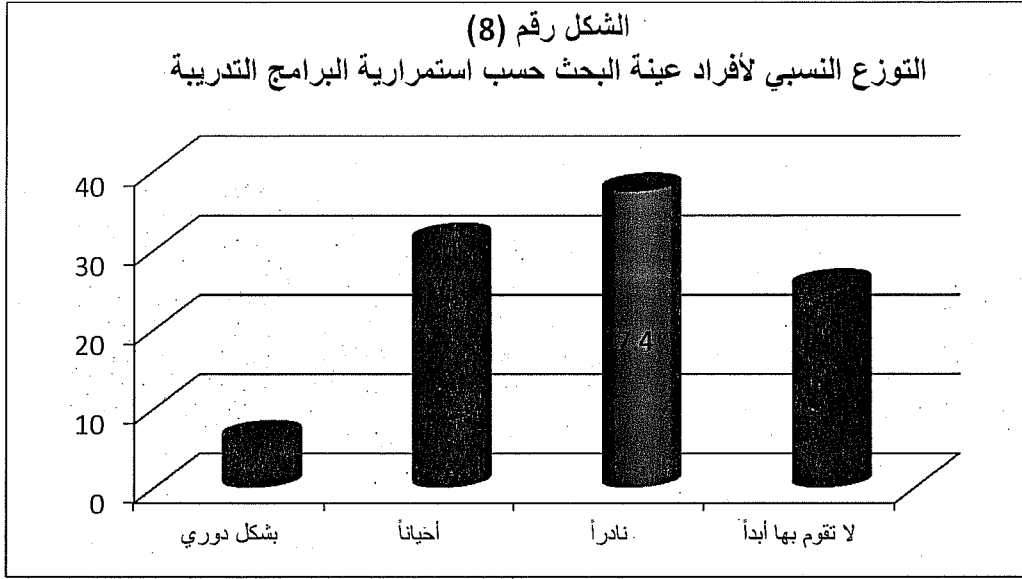
تم طرح سؤال على الباحثين حول غاية المؤسسة من تدريب مواردها البشرية، وقد قسمت الاجابات إلى أربع بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنه: يرى (42.4%) من أفراد عينة البحث أنّ الغاية الأولى لمؤسسات التعليم العالي الخاصة من وراء تدريبهم هي من أجل تأدية واجبها في تنميتهم فقط، ثم من يرى أنّها تدريبهم من أجل مواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة بنسبة (37.7%) من إجمالي عينة البحث، ثم يليهم من يرى أنّها تدريبهم بسبب قلة خبرتهم وذلك بنسبة (13.2%) من إجمالي عينة البحث، وأخيراً من يرى أنّها تقوم بتدريبهم لغايات أخرى بنسبة (6.6%) من إجمالي عينة البحث. كما هو موضح في الشكل رقم (7). وقد يعود سبب تركيز المؤسسات التعليمية على تنمية مواردها كواجب تؤديه اتجاههم، أو لمواكبة التطورات الحديثة، وذلك من أجل المنافسة فيما بينها من ناحية الجودة في ما يخص الموارد البشرية التي يعول عليها نجاح المؤسسة وتحقيق رسالتها وأرباحها.





#### ٨. استمرارية البرامج التدريبية

تم طرح سؤال على المبحوثين حول استمرارية المؤسسة بالبرامج التدريبية، وقد قسمت الاجابات إلى أربع بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنه: يرى (37.4%) من العاملين أن المؤسسة نادراً ما تقدم برامج تدريبية لمواردها البشرية؛ حيث بلغت نسبتهم ، بينما يرى (31.1%) منهم أنه في بعض الأحيان تقدم المؤسسة برامج تدريبية لمواردها البشرية، ومنهم من يرى أنه لا تقدم المؤسسة أي برامج تدريبية لمواردها البشرية؛ حيث بلغت نسبة هؤلاء (25.3%) من إجمالي عينة البحث، أما من يرى أن المؤسسة تقدم البرامج التدريبية بشكل دوري ومنتظم فقط بلغت نسبتهم (6.2%) من إجمالي عينة البحث. كما هو موضح في الشكل رقم (8). وقد تعود هذه النسبة العالية في عدم تقديم المؤسسة للتنمية إلى أن أغلب الموارد البشرية لم تخضع لبرامج التنمية التي تقيمها المؤسسة من جهة وإلى قلة هذه البرامج من جهة أخرى.



#### 9. التدريب الذي يتضمن المهارات الاجتماعية

تم طرح سؤال على المبحوثين فيما إذا التحقوا بتدريب تضمن مهارات اجتماعية أم لا. وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (10):

#### جدول رقم (10)

توزيع أفراد عينة البحث حسب التدريب الذي يتضمن المهارات الاجتماعية

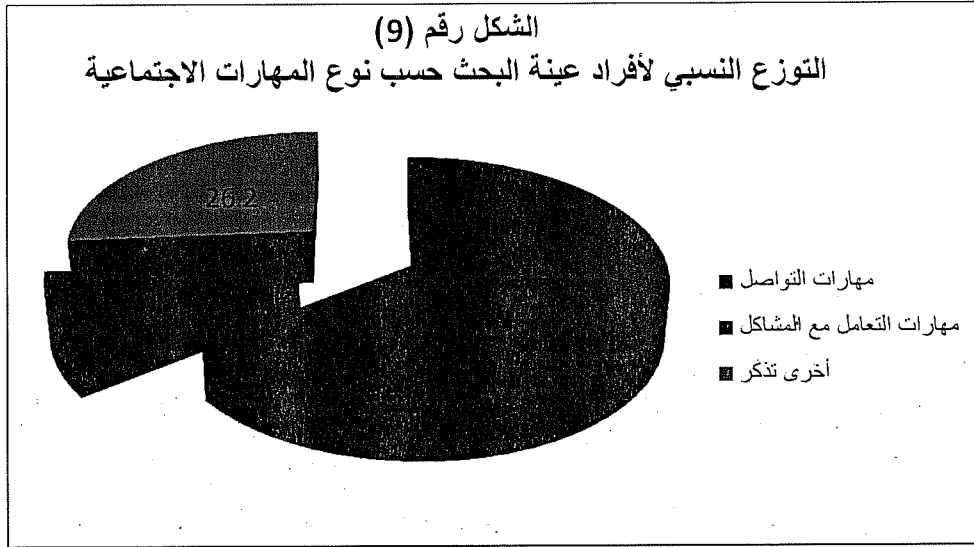
النسبة المئوية (%)	عدد الأفراد	المتغير
24.5	63	لا يتضمن المهارات الاجتماعية
75.5	194	يتضمن المهارات الاجتماعية
100.0	257	المجموع

تشير النتائج في الجدول (10) إلى توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير التدريب الذي يتضمن المهارات الاجتماعية، ويتبين أن النسبة الأعلى من العاملين لم تتلق أي تدريب يتضمن المهارات

الاجتماعية؛ إذ بلغت نسبتهم (75.5%) من إجمالي عينة البحث، بينما (24.5%) من إجمالي عينة البحث تلقوا تدريباً يتضمن المهارات الاجتماعية، وهذا قد يعود إلى عدم اهتمام مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالمهارات الاجتماعية، أو لعدم حاجتها لهذه الأنماط من المهارات؛ لذلك لم تعطها الأهمية المناسبة.

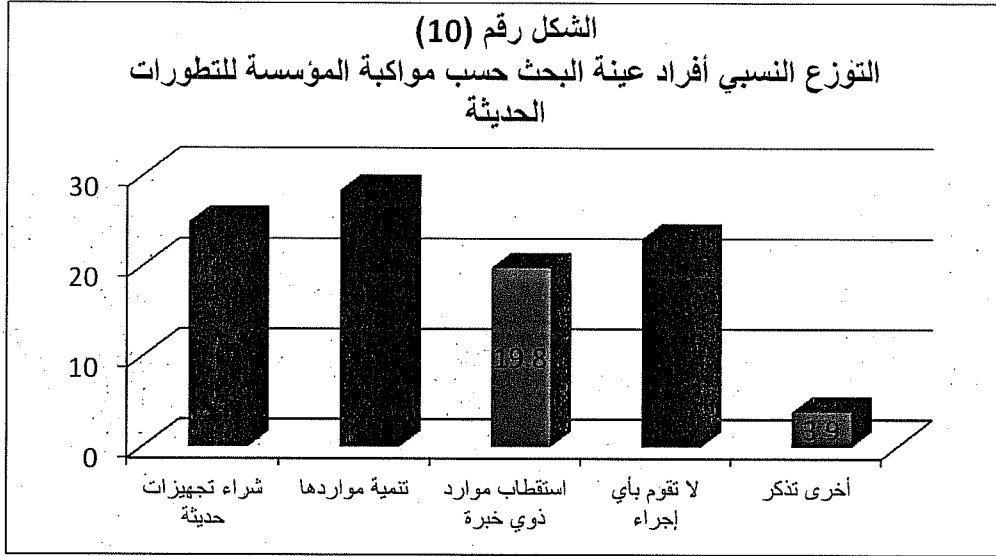
#### ١٠. نوع المهارات الاجتماعية

تم طرح سؤال على الباحثين حول نوع المهارة الاجتماعية التي تضمنها التدريب، وقد قسمت الاجابات إلى أربع بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال-نسبة الذين اتبعوا تدريب تضمن مهارات اجتماعية (24.5%) من إجمالي عينة البحث- أنّ النسبة الأعلى من العاملين اتبعوا دورات في مهارات التواصل الاجتماعي؛ حيث بلغت نسبتهم (64.6%) من إجمالي أفراد العينة الذين خضعوا لتدريب تضمن مهارات اجتماعية، ثم الذين اتبعوا دورات أخرى تضمنت مهارات اجتماعية؛ حيث بلغت نسبتهم (26.2%) من إجمالي أفراد العينة الذين خضعوا لتدريب تضمن مهارات اجتماعية، وأخيراً الذين اتبعوا دورات في مهارات التعامل مع المشاكل حيث بلغت نسبتهم (9.2%) من إجمالي أفراد العينة الذين خضعوا لتدريب تضمن مهارات اجتماعية، كما هو موضح في الشكل رقم (9). ولم يتلق أي مورد تدريب تضمن مهارات التفاوض. مما سبق نستنتج أهمية التواصل الاجتماعي، وضرورة امتلاك الموارد البشرية لهذه المهارة الاجتماعية؛ لأنّ التعامل يتم في وسط اجتماعي وليس مع الآلات.



#### ١١. مواكبة المؤسسة للتطورات الحديثة

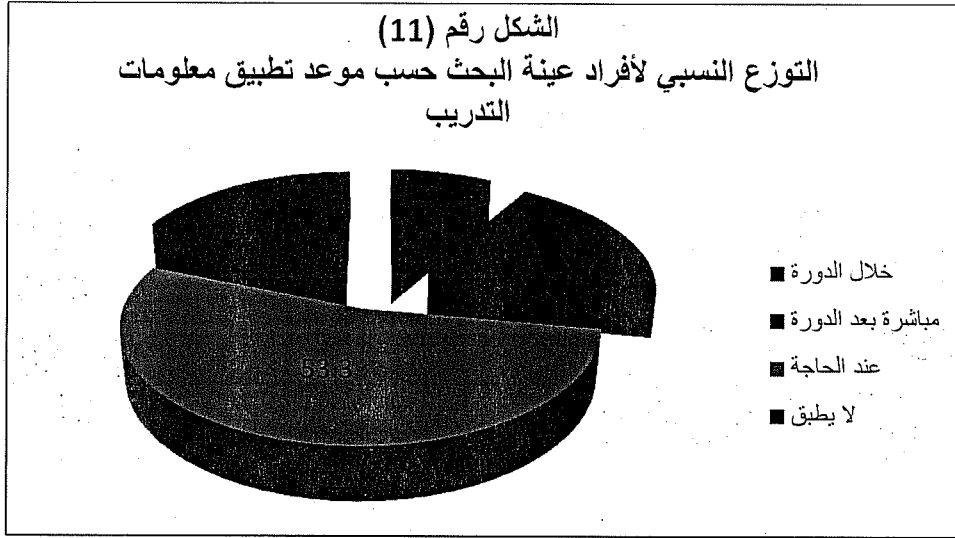
تم طرح سؤال على المبحوثين حول كيفية مواكبة المؤسسة للتطورات الحديثة، وقد قسمت الاجابات إلى خمس بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنه يرى (28.4%) من العاملين أن المؤسسة تسعى بالدرجة الأولى إلى تنمية مواردها البشرية من أجل مواكبة التطورات الحديثة؛ ثم من يرى أنها تسعى إلى شراء تجهيزات حديثة (كالبرامج الالكترونية) من أجل مواكبة التطورات الحديثة؛ إذ بلغت نسبتهم (24.9%) من إجمالي عينة البحث، بينما يرى البعض أن المؤسسة لا تقوم بأي إجراء من أجل مواكبة التطورات الحديثة، إذ بلغت نسبتهم (23.0%) من إجمالي عينة البحث، ويرى آخرون أن المؤسسة تقوم باستقطاب موارد بشرية ذوي خبرة من أجل مواكبة التطورات الحديثة حيث بلغت نسبتهم (19.8%) من إجمالي عينة البحث، وهناك شريحة ترى أن المؤسسة تقوم بإجراءات أخرى لمواكبة التطورات الحديثة إذ بلغت نسبتهم (3.9%) من إجمالي عينة البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (10). وهنا نستنتج توجه مؤسسات التعليم العالي الخاصة إلى معرفة سر التطور ومواكبته -سواءً طبقته أم لا-، والذي يكمن في الموارد البشرية سواءً من خلال تنميتهم، أو عبر استقطاب موارد بشرية خبيرة لتواجه التطورات، وتحقيق التنافس مع المؤسسات الأخرى.



#### ١٢. موعد تطبيق معلومات التدريب

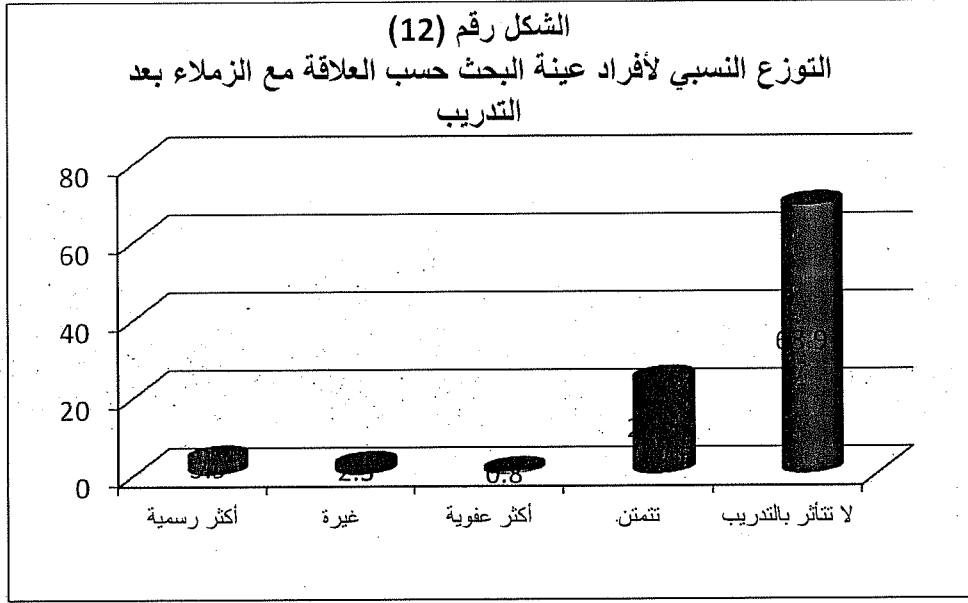
تم طرح سؤال على الباحثين حول موعد تطبيق ما تم تعلمه من التدريب، وقد قسمت الاجابات إلى أربع بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنّ النسبة الأعلى من العاملين يرون أنه يتم تطبيق هذه المعلومات والخبرات عند الحاجة إليها؛ إذ بلغت نسبتهم (53.3%) من إجمالي عينة البحث، بينما تساو الذين يرون أنّ هذه المعلومات تطبق مباشرة بعد انتهاء التدريب مع الذين يرون أنّها لا تطبق أبداً؛ حيث بلغت نسبة كل شريحة (19.1%) من إجمالي عينة البحث، وأخيراً بلغت نسبة الذين يرون أنه تطبق خلال التدريب (8.6%) من إجمالي عينة البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (11). ومنه نجد أنّ معلومات التدريب مهما كانت نوعيتها فإنه في أغلب الأحيان تطبق في الواقع.

الشكل رقم (11)  
التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث حسب موعد تطبيق معلومات  
التدريب



### ١٣. العلاقة مع الزملاء بعد التدريب

تم طرح سؤال على المبحوثين حول تأثير العلاقة مع زملاء العمل بالتدريب، وقسمت الاجابات إلى خمس بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنه: ترى النسبة الأعلى من العاملين أنّ العلاقات مع الزملاء بعد التدريب لا تتأثر بهذا التدريب؛ حيث بلغت نسبتهم (68.9%) من إجمالي عينة البحث، أما الذين يرون أنّ العلاقات مع الزملاء تصبح أكثر متانة بعد التدريب بلغت نسبتهم (24.1%) من إجمالي عينة البحث، بينما الذين يرون أنّ العلاقات مع الزملاء تصبح أكثر رسمية بعد التدريب بلغت نسبتهم (3.9%) من إجمالي عينة البحث، والذين يرون أنّ العلاقات مع الزملاء تتسم بالغيرة بعد التدريب بلغت نسبتهم (2.3%) من إجمالي عينة البحث، أما الذين يرون أنّ العلاقات مع الزملاء تصبح أكثر عفوية بعد التدريب بلغت نسبتهم (0.8%) من إجمالي عينة البحث. كما هو موضح في الشكل رقم (12) وهذا يشير إلى أنّ التدريب لا يؤثر بدرجة كبيرة على العلاقات مع زملاء العمل.



#### ١٤. التدريب على الحساب الخاص للمورد

تم طرح سؤال على المبحوثين فيما إذا تتيح المؤسسة لعمالها إمكانية التدريب على حسابهم الخاص أم لا، وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (11):

#### الجدول رقم (11)

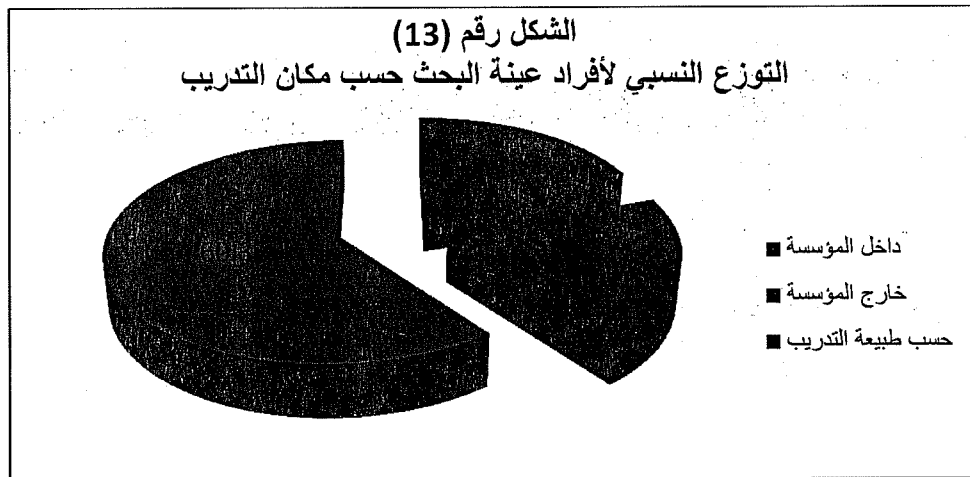
توزيع أفراد عينة البحث حسب التدريب على الحساب الخاص للمورد

التدريب على الحساب الخاص للمورد	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية (%)
نعم	188	73.2
لا	69	26.8
إجمالي	257	100.0

تشير النتائج في الجدول (11) إلى توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير التدريب على الحساب الخاص للموارد البشري، إذ يتبين أنه: يرى أغلب العاملين أنّ المؤسسة تتيح لهم إمكانية الالتحاق ببرامج تنمية على حسابهم الخاص حيث بلغت نسبتهم (73.2%) من إجمالي عينة البحث، بينما الذين لا تتيح لهم إمكانية الالتحاق ببرامج تنمية على حسابهم الخاص؛ بلغت نسبتهم (26.8%) من إجمالي عينة البحث. وهذا يعكس في أحد جوانبه عدم اعتراض المؤسسات على الالتحاق مواردها بدورات حتى لو على حسابهم الخاص بغية تطوير أنفسهم من أجل تحسين جودة الخدمة والعمل.

#### ١٥. التدريب من حيث المكان

تم طرح سؤال على المبحوثين حول مكان التدريب، وقسمت الاجابات إلى أربع بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنّ النسبة الأعلى من العاملين يرون أنّ التدريب من حيث المكان يعود لطبيعة التدريب؛ حيث بلغت نسبتهم (60.3%) من إجمالي عينة البحث، بينما تساو من يرى أنّ التدريب من حيث المكان يكون داخل المؤسسة مع من يرى أنه خارج المؤسسة؛ حيث بلغت نسبة كل منهم (19.8%) من إجمالي عينة البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (13). أما التدريب خارج البلد لم يكن موجوداً في المؤسسة حسب رأي العاملين وربما مرد ذلك لظروف الأزمة التي يمر بها البلد.



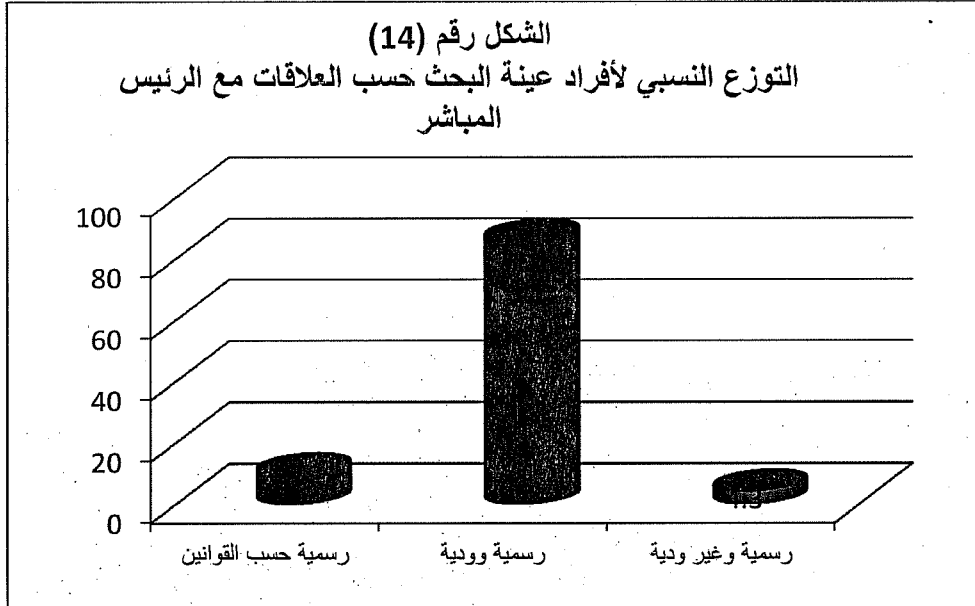


## ب. المحددات الاجتماعية

تضمن هذا المحور ستة عشر سؤالاً من النوع مغلق الإجابة ومحددة الإجابة، ودرس كل سؤال على حدة وفق الآتي:

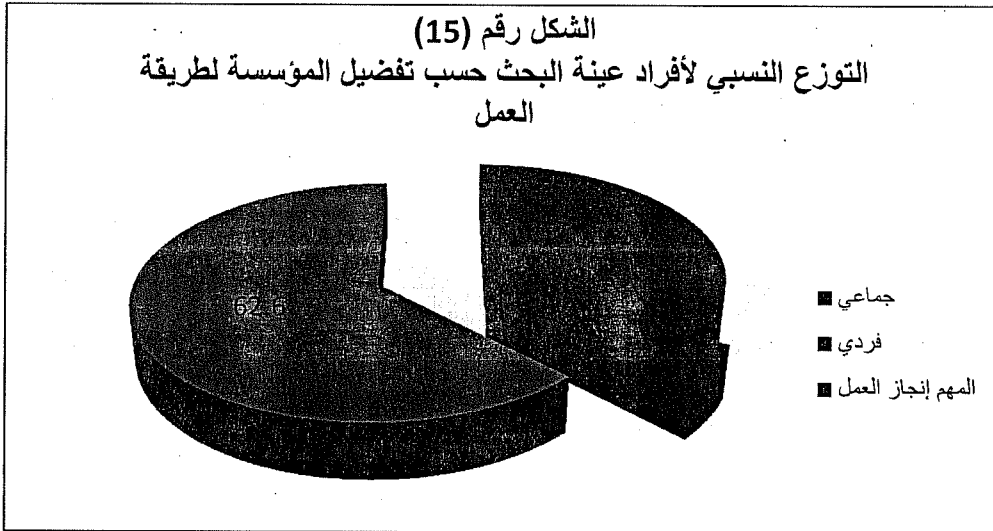
### ١. العلاقات مع الرئيس المباشر

تم طرح سؤال على الباحثين حول طبيعة العلاقة مع الرئيس المباشر، وقد قسمت الاجابات إلى ثلاثة بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال إنَّ أغلب العاملين كانت علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين رسمية وودية في الوقت نفسه؛ إذ بلغت نسبتهم (86.0%) من إجمالي عينة البحث، أما الأفراد الذين كانت علاقاتهم مع رؤسائهم رسمية حسب القوانين بلغت نسبتهم (9.7%) من إجمالي عينة البحث، بينما الذين كانت علاقاتهم مع رؤسائهم رسمية وغير ودية بلغت نسبتهم (4.3%) من إجمالي عينة البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (14) وهذا يدل على مدى القدرة على المحافظة على الرسمية في العلاقة من جهة وتمتعها بصفة الودية من جهة أخرى.



## ٢. تفضيل المؤسسة لطريقة العمل

تم طرح سؤال على الباحثين حول كيفية تفضيل المؤسسة لطريقة العمل، وقسمت الإجابات إلى ثلاث بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنه: يرى (62.6%) من العاملين أنّ المؤسسة تهتم بإنجاز العمل بغض النظر عن طريقة إنجازه، بينما يرى (31.9%) بأنّ المؤسسة تفضل إنجاز العمل بطريقة العمل الجماعي، و يرى (5.4%) أنّ المؤسسة تفضل أنّ يتم إنجاز العمل بطريقة العمل الفردي. كما هو موضح في الشكل رقم (15)، وهذا يشير إلى عدم الاهتمام الكافي بالعمل الجماعي من قبل المؤسسة، بل اهتمت بإنجاز العمل بغض النظر عن طريقة إنجازه (كالجوانب الاجتماعية للعمل)



## ٣. تفضيل المورد للعمل الجماعي

تم طرح سؤال على الباحثين فيما إذا يفضلون إنجاز العمل المطلوب منهم بشكل جماعي أم لا، وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (12):

الجدول رقم (12)

توزع أفراد عينة البحث حسب تفضيل المورد للعمل الجماعي

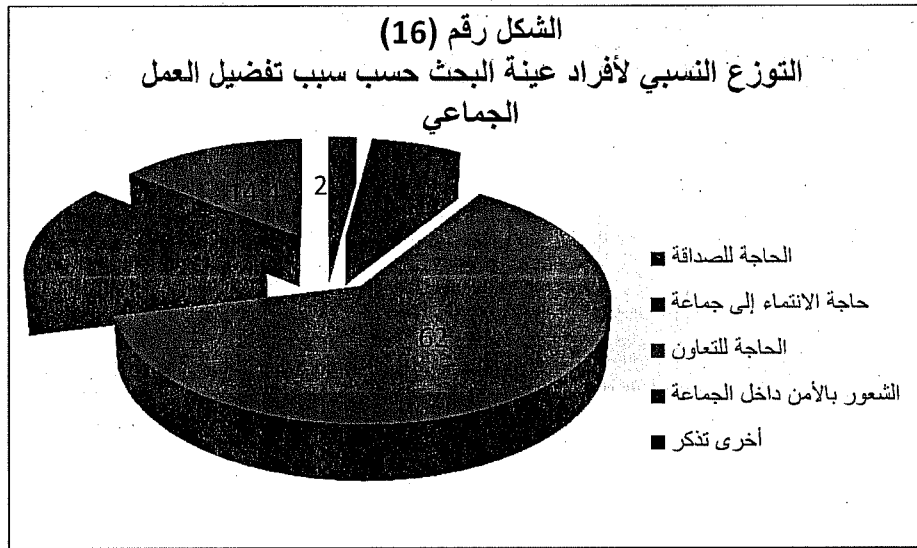
النسبة %	العدد	العمل الجماعي
89.1	229	
10.9	28	
100.0	257	

تشير النتائج في الجدول (12) إلى توزع أفراد عينة البحث حسب متغير تفضيل الموارد البشرية للعمل الجماعي أثناء إنجاز المهام المنوطة بهم داخل المؤسسة، إذ يتضح أنّ النسبة الأعلى من العاملين يفضلون العمل الجماعي؛ إذ بلغت نسبتهم (89.1%) من إجمالي عينة البحث، وهذا يدل على إدراك الموارد البشرية لأهمية إنجاز العمل بشكل جماعي من حيث فوائده وسرعة إنجازه، أكثر من المؤسسة نفسها. بينما الذين لا يفضلون العمل الجماعي بلغت نسبتهم (10.9%) من إجمالي عينة البحث، ومرد هذا ربما إلى طبيعة العمل المكلفين به؛ إذ قد تتطلب العمل بشكل فردي.

#### ٤. سبب تفضيل العمل الجماعي

تم طرح سؤال على المبحوثين حول السبب وراء تفضيلهم للعمل الجماعي، وقسمت الاجابات إلى خمس بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال -نسبة الذين يفضلون طريقة العمل الجماعي في إنجاز مهامهم (89.1%) من إجمالي عينة البحث- أنّ النسبة الأعلى للعاملين الذين فضلوا العمل الجماعي بسبب الحاجة للتعاون؛ إذ بلغت نسبتهم (62.0%) من إجمالي الذين يفضلون طريقة العمل الجماعي في إنجاز مهامهم، وهذا يشير إلى أهمية التعاون في إنجاز المهام، الأمر الذي يعزز روح التعاون بسبب نتائجه الإيجابية على الموارد البشرية، بينما تساوت نسبة الذين فضلوا العمل

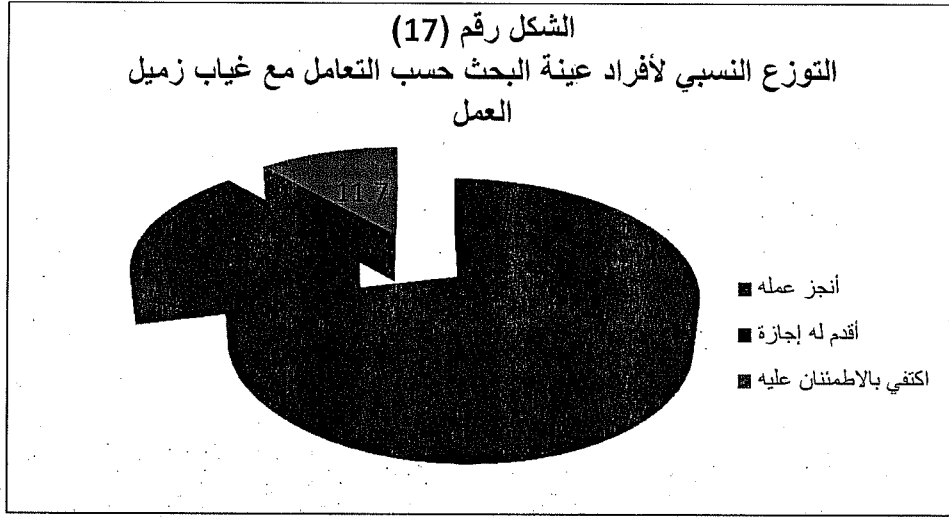
الجماعي بسبب الشعور بالأمن داخل الجماعة مع نسبة الذين فضلوا العمل الجماعي لأسباب أخرى؛ حيث بلغت نسبة كل منهم (14.4%) من إجمالي الذين يفضلون طريقة العمل الجماعي في إنجاز مهامهم، ثم يليهم الذين فضلوا العمل الجماعي بسبب حاجة الانتماء إلى جماعة؛ حيث بلغت نسبتهم (7.0%) من إجمالي الذين يفضلون طريقة العمل الجماعي في إنجاز مهامهم، ثم الذين فضلوا العمل الجماعي بسبب الحاجة للصدقة؛ حيث بلغت نسبتهم (2.2%) من إجمالي الذين يفضلون طريقة العمل الجماعي في إنجاز مهامهم، كما هو موضح في الشكل رقم (16)، وهذا قد يعود إلى وجود علاقات الصداقة في الأصل بين الموارد البشرية.



##### ٥. التعامل مع غياب زميل العمل

تم طرح سؤال على الباحثين حول التعامل مع غياب زميل العمل، وقسمت الاجابات إلى أربع بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنّ أغلب العاملين تعاملوا مع غياب أحد زملائهم في العمل عبر إنجاز العمل المنوط بهم أثناء غيابهم؛ حيث بلغت نسبتهم (71.2%) من إجمالي عينة البحث، بينما قام البعض بتقديم إجازة له حيث بلغت نسبتهم (17.1%) من إجمالي عينة البحث، وتعامل آخرون مع غياب أحد زملائهم بالاطمئنان عليه فقط؛ حيث بلغت نسبتهم (11.7%) من إجمالي عينة البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (17) لكن لم يتجاهل أي عامل غياب أحد زملاء

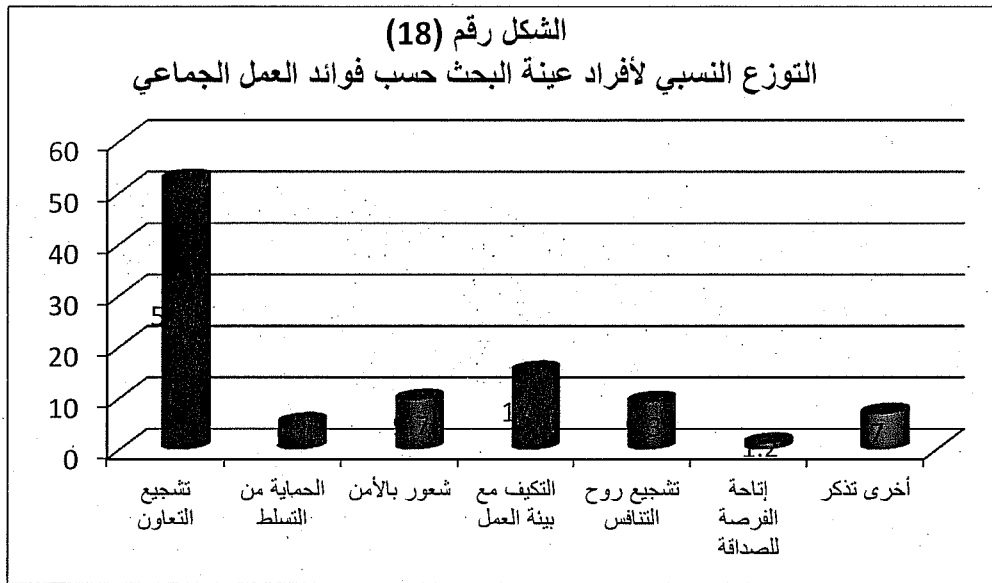
العمل. وهذا يدل على أهمية العلاقات الاجتماعية. فالعمال يعيشون ضمن بيئة اجتماعية لها دوراً في إنجازهم للعمل، أو تقبلهم وحبهم للعمل ضمن المؤسسة.



#### ٦. فوائد العمل الجماعي

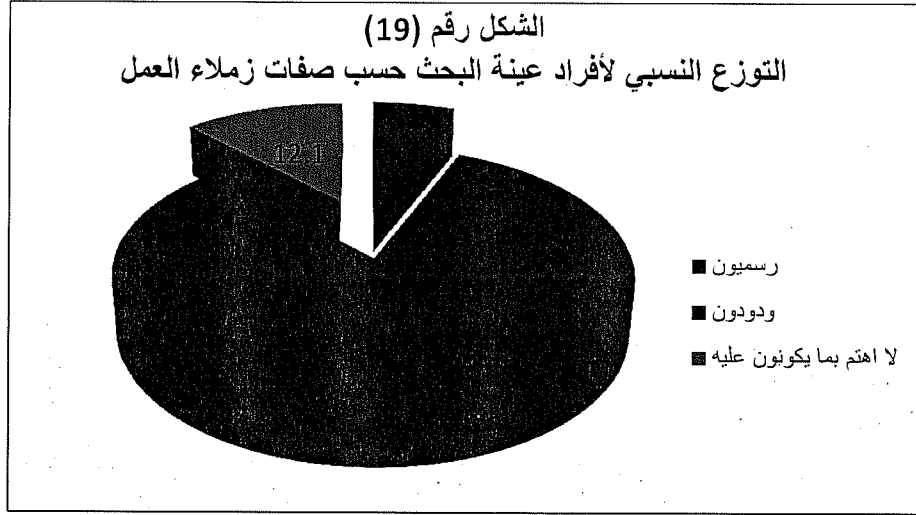
تم طرح سؤال على المبحوثين حول فوائد العمل الجماعي، وقسمت الاجابات إلى سبع بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنه: يرى معظم العاملين أنّ فائدة العمل الجماعي تتمثل في تشجيع التعاون؛ حيث بلغت نسبتهم (52.5%) من إجمالي عينة البحث، وهذا يتفق مع سبب تفضيلهم للعمل الجماعي، ثم يليهم الذين يرون أنّ فائدة العمل الجماعي تتمثل بالتكيف مع بيئة العمل؛ إذ بلغت نسبتهم (15.2%) من إجمالي عينة البحث، ثم الذين يرون أنّ فائدة العمل الجماعي تتمثل بالشعور بالأمن؛ حيث بلغت نسبتهم (9.7%) من إجمالي عينة البحث، يليهم من يرى أنّ فائدة العمل الجماعي تتمثل بتشجيع روح التنافس؛ حيث بلغت نسبتهم (9.3%) من إجمالي عينة البحث، ثم من يرى أنّ فائدة العمل الجماعي تتعلق بأسباب أخرى؛ حيث بلغت نسبتهم (7.0%) من إجمالي عينة البحث، ثم يليهم الذين يرون أنّ فائدة العمل الجماعي تتمثل بالحماية من التسلط؛ حيث بلغت نسبتهم (5.1%) من إجمالي عينة البحث، وأخيراً الذين يرون أنّ فائدة

العمل الجماعي تتمثل بإتاحة الفرصة للصدافة؛ حيث بلغت نسبتهم (1.2%) من إجمالي عينة البحث. كما هو موضح في الشكل رقم (18).



#### ٧. صفات زملاء العمل

تم طرح سؤال على الباحثين حول صفات زملاء العمل، وقسمت الاجابات إلى ثلاث بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنّ أغلب العاملين وصفوا زملاءهم في العمل بأنهم ودودون؛ حيث بلغت نسبتهم (81.7%) من إجمالي عينة البحث، ثم يليهم الذين لم يهتموا بما يكونون عليه زملاء العمل حيث بلغت نسبتهم (12.1%) من إجمالي عينة البحث، وبعدهم الذين وصفوا زملاءهم في العمل بأنهم رسميون؛ حيث بلغت نسبتهم (6.2%) من إجمالي عينة البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (19)، بينما لم يصف أي عامل زملاءه بأنه غير ودود. وبعد هذا أحد المؤشرات على إيجابية العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة.



#### ٨. سهولة اكتساب الصداقة

تم طرح سؤال على المبحوثين فيما إذا يتصفوا بسهولة اكتساب صداقتهم أم لا. وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (13).

#### جدول رقم (13)

توزيع أفراد عينة البحث حسب سهولة اكتساب الصداقة

سهولة	عدد أفراد	النسبة المئوية (%)
سهولة	203	79.0
صعوبة	54	21.0
إجمالي	257	100.0

تشير النتائج في الجدول (13) إلى توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سهولة اكتساب الصداقة، إذ يرى أغلب العاملين بأنهم يتصفون بسهولة اكتساب صداقتهم؛ حيث بلغت نسبتهم

(79.0%) من إجمالي عينة البحث، بينما الذين لا يتصفون بسهولة اكتساب صداقتهم بلغت نسبتهم (21.0%) من إجمالي عينة البحث.

#### ٩. كثرة العلاقات الاجتماعية

تم طرح سؤال على المبحوثين فيما إذا يتصفون بكثيرة العلاقات أم لا. وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (14).

الجدول رقم (14)

توزع أفراد عينة البحث حسب كثرة العلاقات الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	كثرة العلاقات الاجتماعية
61.5	158	
38.5	99	
100.0	257	

تشير النتائج في الجدول (14) إلى توزع أفراد عينة البحث حسب متغير كثرة العلاقات الاجتماعية، إذ يرى أغلب العاملين بأنهم يتصفون بكثرة علاقات الاجتماعية؛ حيث بلغت نسبتهم (61.5%) من إجمالي عينة البحث، بينما الذين لا يتصفون بكثرة العلاقات الاجتماعية بلغت نسبتهم (38.5%) من إجمالي عينة البحث. ومرد ذلك ربما قد يعود إلى طول فترة العمل من جهة وكثافته من جهة أخرى الأمر الذي يؤدي إلى عدم تمكنهم من ممارسة حياتهم الاجتماعية وإقامة علاقات اجتماعية كثيرة على الرغم من أنهم وصفوا أنفسهم بسهولة اكتساب صداقتهم.

#### ١٠. البقاء كعضو في المؤسسة



تم طرح سؤال على المبحوثين فيما إذا يرغبون بالبقاء كأعضاء في المؤسسة أم لا. وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (15).

#### الجدول رقم (15)

توزع أفراد عينة البحث حسب البقاء كعضو في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	العدد	البيان
91.8	236	
8.2	21	
100.0	257	

تشير النتائج في الجدول (15) توزع أفراد عينة البحث حسب متغير بقاء المورد البشري كعضو في المؤسسة التعليمية الخاصة، إذ يرغب أغلب العاملين بالبقاء كأعضاء في المؤسسة؛ حيث بلغت نسبتهم (91.8%) من إجمالي عينة البحث، بينما بلغت نسبة الذين لا يرغبون بالبقاء كأعضاء في المؤسسة (8.2%) من إجمالي عينة البحث.

#### ١١. وجود أخصائي اجتماعي في المؤسسة

تم طرح سؤال على المبحوثين فيما إذا يوجد اخصائي اجتماعي في مؤسستهم أم لا. وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (16).

الجدول رقم (16)

توزع أفراد عينة البحث حسب وجود أخصائي اجتماعي في المؤسسة

النسبة %	العدد	وجود أخصائي اجتماعي
0.0	0	
100.0	257	
100.0	257	

تشير النتائج في الجدول (16) إلى توزع أفراد عينة البحث حسب متغير وجود أخصائي اجتماعي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، إذ نجد أنه لا يوجد أخصائي اجتماعي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة؛ حيث كانت النسبة الإجابة بعدم وجود الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة (100.0%). وهذا قد يعود إلى عدم إدراك مؤسسات التعليم العالي الخاصة لأهمية وجود أخصائي اجتماعي يساعد الموارد البشرية في إمكانية حلها لمشاكلهم المهنية، وتكيفهم مع بيئة العمل ومع أية تغيرات تطرأ على هذه البيئة.

١٢. الخدمات الترفيهية للموارد

تم طرح سؤال على المبحوثين فيما إذا توفر المؤسسة خدمات ترفيهية لهم أم لا. وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (17).

الجدول رقم (17)

توزع أفراد عينة البحث حسب الخدمات الترفيهية للموارد

النسبة %	العدد	الخدمات الترفيهية للموارد
6.6	17	
93.4	240	
100.0	257	

تشير النتائج في الجدول (17) إلى توزع أفراد عينة البحث حسب متغير الخدمات الترفيهية التي تقدمها المؤسسة للموارد البشرية العاملة فيها، إذ بلغت النسبة الأعلى للذين لم يتلقوا أي خدمات ترفيهية من مؤسساتهم حيث بلغت نسبتهم (93.4%) من إجمالي عينة البحث، بينما بلغت نسبة الذين تلقوا خدمات ترفيهية من مؤسساتهم (6.6%) من إجمالي عينة البحث.

١٣. نشاطات ثقافية للموارد

تم طرح سؤال على الباحثين فيما إذا تنظم المؤسسة نشاطات ثقافية لهم أم لا. وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (18):

الجدول رقم (18)

توزع أفراد عينة البحث حسب نشاطات ثقافية للموارد

النسبة %	العدد	النشاطات الثقافية
23.3	60	
76.7	197	
100.0	257	

تشير النتائج في الجدول (18) إلى توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير النشاطات الثقافية التي تقيمها المؤسسة لمواردها البشرية، إذ بلغت النسبة الأعلى للذين لم يُقدّم لهم أي نشاط ثقافي من مؤسساتهم؛ حيث بلغت نسبتهم (76.7%) من إجمالي عينة البحث، بينما بلغت نسبة الذين قدمت لهم مؤسساتهم نشاطاً ثقافياً (23.3%) من إجمالي عينة البحث.

#### ١٤. تكريم الموارد المتميزة

تم طرح سؤال على المبحوثين فيما إذا تقوم المؤسسة بتكريم المتميزين منهم أم لا. وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (19):

#### الجدول رقم (19)

توزيع أفراد عينة البحث حسب تكريم الموارد المتميزة

32.7	84	
67.3	173	
100.0	257	

تشير النتائج في الجدول (19) إلى توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير تكريم الموارد البشرية المتميزة، إذ بلغت النسبة الأعلى للذين يرون أنّ المؤسسة لا تكرم العاملين المتميزين حيث بلغت نسبتهم (67.3%) من إجمالي عينة البحث، بينما بلغت نسبة الذين يرون أنّ المؤسسة تكرم مواردها المتميزة (32.7%) من إجمالي عينة البحث. ومن نتائج السؤال (13 و 14 و 15) يظهر تقصير المؤسسة في مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية وعدم التزامها بقوانين العمل بشكل فعلي.

## ١٥. توفر خدمة المواصلات.

تم طرح سؤال على الباحثين فيما إذا توفر المؤسسة خدمة المواصلات لهم أم لا. وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول الآتي رقم (20):

### الجدول رقم (20)

توزع أفراد عينة البحث حسب توفر خدمة المواصلات

توفر خدمة المواصلات	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية (%)
توفر	200	77.8
لا توفر	57	22.2
إجمالي	257	100.0

تشير النتائج في الجدول (20) إلى توزع أفراد عينة البحث حسب متغير توفر خدمة المواصلات، إذ يتبين أن النسبة للذين توفر لهم المؤسسة خدمة المواصلات من وإلى مكان العمل حيث بلغت نسبتهم (77.8%) من إجمالي عينة البحث، بينما بلغت نسبة الذين لا توفر لهم المؤسسة خدمة المواصلات من وإلى مكان العمل (22.2%) من إجمالي عينة البحث. وقد يكون سبب ذلك قربهم من مكان العمل.

## ١٦. شكل خدمة المواصلات المتوفرة

تم طرح سؤال على الباحثين حول شكل خدمة المواصلات التي توفرها المؤسسة لهم، وقسمت الاجابات إلى ثلاث بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال أنه: توفر المؤسسة خدمة المواصلات مجاناً لأغلب العاملين حيث بلغت نسبتهم (98.0%) من إجمالي الذين توفر لهم المؤسسة خدمة المواصلات من وإلى مكان العمل، بينما بلغت نسبة الذين توفر لهم المؤسسة خدمة المواصلات بدفع جزء من الأجر (2.0%) من إجمالي الذين توفر لهم المؤسسة خدمة المواصلات من وإلى

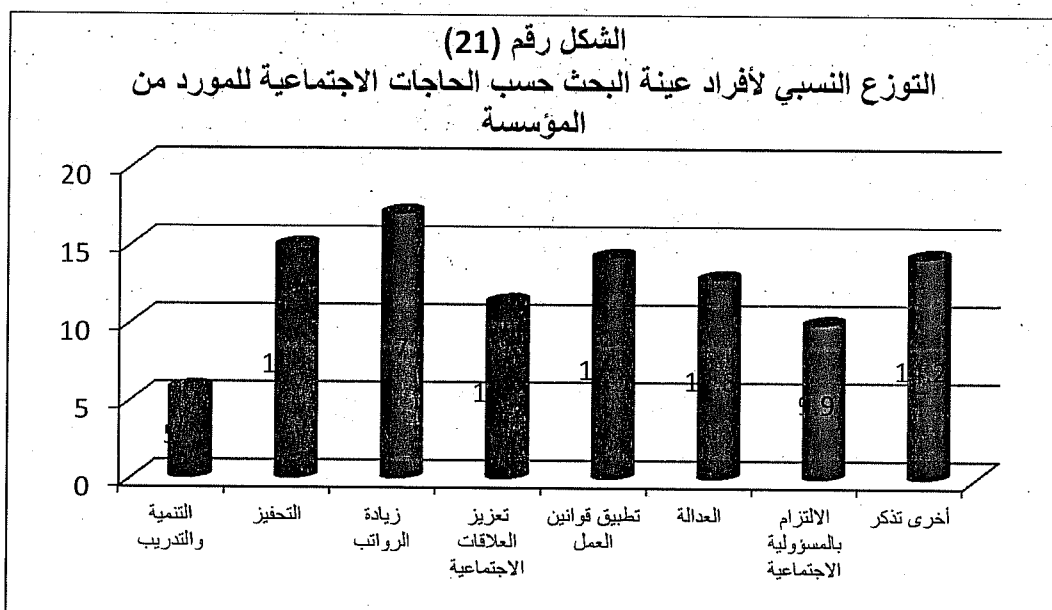
مكان العمل. كما هو موضح في الشكل رقم (20) ولكن لم توفر المؤسسة خدمة المواصلات على الحساب الخاص للموارد البشرية.



#### ت. الحاجات الاجتماعية للموارد البشرية

تم طرح سؤال على الباحثين حول الحاجات التي يطالبون المؤسسة بتقديمها لهم، وتم تقسيم الاجابات - بعد إغلاق السؤال- إلى ثمان بدائل. وتظهر نتائج هذا السؤال -أنّ (54.9%) من العاملين كانت لهم حاجات طالبوا المؤسسة بتحقيقها، مقابل (45.1%) لم يكن لديهم أي مطلب وهذا مؤشر على رضاهم الاجتماعي عن المؤسسة أو أنهم لم يطلبوا لسبب ما- أنّ النسبة الأعلى للذين طالبوا بزيادة الرواتب والأجور حيث بلغت نسبتهم (17.0%) من إجمالي العاملين الذين لهم حاجات اجتماعية طالبوا المؤسسة بتحقيقها، ثم الذين طالبوا بالتحفيز (المادي والمعنوي) حيث بلغت نسبتهم (14.9%) من إجمالي العاملين الذين لهم حاجات اجتماعية طالبوا المؤسسة بتحقيقها، بينما تساوى الذين طالبوا بتطبيق قوانين العمل مع الذين طالبوا بتحقيق حاجات متنوعة؛ حيث بلغت نسبة كل منهم (14.2%) من إجمالي العاملين الذين لهم حاجات اجتماعية طالبوا المؤسسة بتحقيقها، يليهم الذين طالبوا بتطبيق مبدأ العدالة حيث بلغت نسبتهم (12.8%) من إجمالي العاملين الذين لهم حاجات اجتماعية طالبوا المؤسسة بتحقيقها، ثم الذين طالبوا بتعزيز

العلاقات الاجتماعية حيث بلغت نسبتهم (11.3%) من إجمالي العاملين الذين لهم حاجات اجتماعية طالبوا المؤسسة بتحقيقها، ثم الذين طالبوا بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حيث بلغت نسبتهم (9.9%) من إجمالي العاملين الذين لهم حاجات اجتماعية طالبوا المؤسسة بتحقيقها، وأخيراً الذين طالبوا بالتنمية والتدريب حيث بلغت نسبتهم (5.7%) من إجمالي الموارد البشرية الذين لهم حاجات اجتماعية طالبوا المؤسسة بتحقيقها كما هو موضح في الشكل رقم (21).



### ثالثاً- تحليل أسئلة وعبارات البحث ومناقشتها

لتحقيق هذا الغرض قُسمت أسئلة البحث إلى قسمين، القسم الأول: تضمن أسئلة مغلقة، ومحددة الإجابة -التي تمت مناقشتها أعلاه- حيث وضعت إجابات هذه الأسئلة بعد الرجوع إلى الأدبيات وإلى آراء الخبراء والمحكمين، أما القسم الثاني: فقد تم تجزئته إلى جزأين رئيسيين، الجزء الأول: خاص بتنمية الموارد البشرية، والجزء الثاني: خاص بالمحددات الاجتماعية الذي يتضمن بُعدين هما؛ بُعد العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية، وبُعد المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة. وللحكم على درجة الأهمية والرضا لكل متغير تم اعتماد الوسط الحسابي والوزن المثوي ضمن المجال الآتي - الموضح بالجدول (21) أدناه:

الجدول رقم (21)

مجالات الحكم على شدة درجة الموافقة على عبارات المقياس

درجة الموافقة	الوزن المثوي	الوسط الحسابي
ضعيفة جداً	أقل من 40 %	من [1-12]
ضعيفة	من 40 % إلى أقل من 60 %	من [2-13]
متوسطة	من 60 % إلى أقل من 75 %	ومن [3-3.75]
مرتفعة	من 75 % إلى أقل من 90 %	ومن [3.75-4.5]
مرتفعة جداً	من 90 % إلى 100 %	ومن [4.5-5]

#### أ- تحليل عبارات تنمية الموارد البشرية ومناقشتها

ولقياس واقع تنمية الموارد البشرية ومستوى رأي العاملين في الجامعات السورية الخاصة نحو التنمية، تم تصميم مقياس بطريقة ليكرت الخماسي، وقد تضمن المقياس (23) عبارات، وبعد تجميع المقياس؛ تم إجراء العمليات الإحصائية؛ حيث استخرجت النسب المثوية والتكرارات، إضافة إلى المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل عبارة وهذا ما يظهر في الجدول رقم (51) في الملحق رقم (4): إذ نجد أنّ كلاً من العبارات (لدي الرغبة والاستعداد للالتحاق ببرامج التنمية. // من مصلحة المؤسسة أنّ تسعى إلى تطوير مهارات العاملين وقدراتهم. // لدي الرغبة والاستعداد لترجمة ما أتعلمه من برامج التدريب في الواقع. // اتباع دورات تدريبية تحقق للعاملين رضا وظيفياً جيداً. // تبقى دائماً هناك حاجة إلى برامج تدريب أخرى. // تساعد التنمية في تحقيق الأهداف. // أهم ما يمكن التركيز عليه في التنافس مع الجامعات الأخرى هو تنمية العاملين. // تشجع الدورات التدريبية على تعزيز



العلاقات مع الزملاء في العمل. // أشعر بالمنافسة مع زملائي في الدورات التدريبية لاكتساب أكبر قدر من المعلومات والمهارات. // برأيك تهدف المؤسسة من تنمية العاملين إلى زيادة معارفهم) حازت على درجة مرتفعة من قبل المبحوثين، إذ حازت هذه العبارات على نسب أعلى من ( 75 % ) موافقة. وخاصة العبارات رقم (1-2-3) إذ تعبر عن رغبة عالية لدى العاملين للالتحاق بالدورات التدريبية، وتطبيق ما يتعلمونه من التدريب في المؤسسة، وأيضاً على أنّ المؤسسة من مصلحتها إجراء مثل هذه الدورات لهم.

ونجد أيضاً أنّ كلاً من العبارات (بعد التدريب تناط بي أدوار جديدة للقيام بها. // تتيح المؤسسة التدريب والتنمية مجاناً للعاملين. // تلي الدورة التدريبية الحاجات الحقيقية للعاملين. // تحسن أداء العاملين بعد الالتحاق بالدورة التدريبية. // البيئة التي توفرها المؤسسة تحفز على التدريب واكتساب المزيد من المهارات. // تتلاءم برامج التدريب المقدمة مع الحاجات الاجتماعية للعاملين. // يتم ترشيح العاملين للبرنامج التدريبي دون تحيز. // الخطط التي تضعها المؤسسة لتنمية جميع العاملين تقوم على أسس واضحة. // تتيح المؤسسة فرصاً متكافئة أمام العاملين للالتحاق ببرامج التنمية التي تقيمها) حازت على درجة متوسطة من قبل المبحوثين، إذ حازت هذه العبارات على نسب أعلى من (60 %) وأقل من (75 %) موافقة.

بينما بقية العبارات (لدى إدارة المؤسسة اقتناع بضرورة إجراء عملية تدريب للعاملين. // ترى المؤسسة أنّ التدريب مضيعة للمال. // أشعر بالرضا عن برامج التنمية المقدمة إلي. // ترى المؤسسة أنّ التدريب مضيعة للوقت) حازت على درجة ضعيفة من قبل المبحوثين، إذ حازت هذه العبارات على نسب أعلى من (54 %) إلى أقل من (60 %) موافقة.

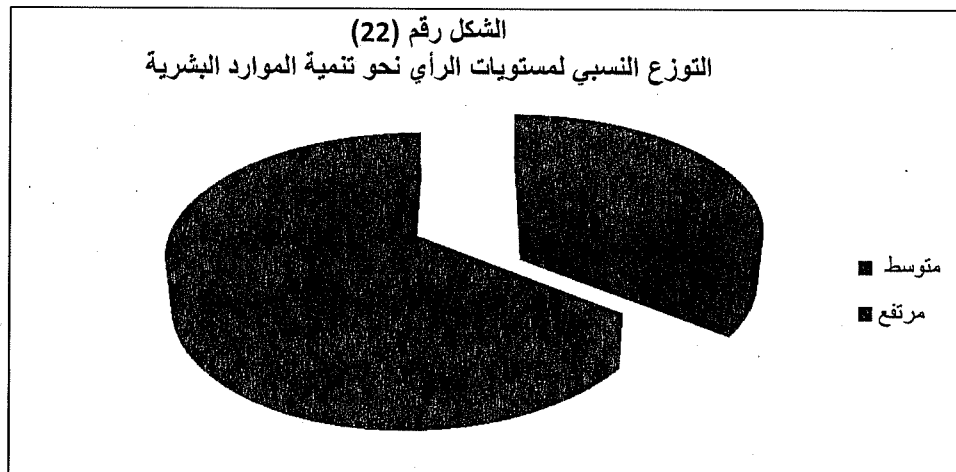
ولقياس مستوى رأي الموارد البشرية نحو التنمية تم تقسيم المقياس إلى ثلاث مستويات " منخفض - متوسط - مرتفع ". ثم تم التوصل للنتائج الموجودة في الجدول الآتي رقم (22):

الجدول رقم (22)

مستويات الرأي نحو تنمية الموارد البشرية

النسبة %	العدد	المستوى
0.0	0	منخفض من 23 - 53
35.4	91	متوسط من 54 - 84
64.6	166	مرتفع من 85 - 115
100.0	257	المجموع

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (22) أنّ (64.6%) من أفراد عينة البحث كان مستوى رأيهم نحو تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مرتفع مقارنة بمن كان مستوى رأيهم متوسط والبالغ نسبتهم (35.4%) من إجمالي عينة البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (22) بينما لم يكن أيّ مورد بشري من عينة البحث ضمن مستوى الرأي منخفض. ومنه نستنتج بأنّ مستوى الرأي نحو تنمية الموارد البشرية كان مرتفع لدى أغلب العاملين في المؤسسة الأمر الذي يعني مدى إدراك هؤلاء لضرورتها ودورها في إنجاز المؤسسة في تحقيق أهدافها.



## ب- تحليل عبارات العلاقات الاجتماعية ومناقشتها

ولقياس واقع العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية ومستوى الرأي حول العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعات السورية الخاصة تم تصميم مقياس بطريقة ليكرت الخماسي، وقد تضمن المقياس (23) عبارات، وبعد تجميع المقياس؛ تم إجراء العمليات الإحصائية؛ حيث استخرجت النسب المئوية والتكرارات، إضافة إلى المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل عبارة وهذا ما يظهر في الجدول رقم (52) في الملحق رقم (4): إذ نجد أنّ كلاً من العبارات (أنظر إلى زملائي في المؤسسة نظرة احترام. // أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل. // إذا واجه أحد الزملاء في العمل مشكلة أساعده في حلها. // أساعد زملائي باستمرار. // أتقبل آراء زملائي بموضوعية. // العلاقات مع الزملاء ودية بقدر ماهي مهنية. // أشعر بزميلي عندما يكون في حالة ضيق. // أتفهم مشكلات زملائي بصورة مرضية. // أتغاضى عن النقائص وأركز على محاسن الزملاء. // مرتاح في عملي مع زملائي في المؤسسة. // أتصف بالتسامح عند حدوث سوء تفاهم مع أحد الزملاء. // أهتم بمشاعر الزملاء وحاجاتهم) حازت على درجة مرتفعة من قبل المبحوثين، إذ حازت هذه العبارات على نسب أعلى من (75%). وخاصة العبارات رقم (1-2-3-4) إذ تعبر عن رغبة عالية لدى الموارد البشرية في إبداء الاحترام للزملاء، والحرص على مساعدة بعضهم البعض، وإقامة علاقات إيجابية.

ونجد أيضاً أنّ كلاً من العبارات (أحاول أنّ أكون دائماً مع زملاء العمل وأقرب منهم. // أفضل أنّ يشاركني أحد زملاء العمل في المكان نفسه. // أثق بزملائي في العمل. // أقيم العلاقات التي أحتاجها كي أنفذ عملي تنفيذاً صحيحاً. // تقوم العلاقة مع الزملاء على الثقة المتبادلة. // تنتهي العلاقة مع الزملاء بعد انتهاء علاقة العمل بينهم. // أفضل الالتحاق بالتدريب مع زملاء أختارهم بنفسي. // أشارك زملائي في النشاطات الاجتماعية. (مثل الرحلات والسفريات والزيارات). // تشجع المؤسسة على دمج الأفراد فيها. // لا أصرح بآرائنا الناقدة التي تتعلق بتقييم زملائي في العمل). حازت على درجة متوسطة من قبل المبحوثين، إذ حازت هذه العبارات على نسب أعلى من (60%) وأقل من (75%) موافقة.

بينما حازت العبارة (تبنى أغلب العلاقات مع الزملاء على مصالح شخصية) على درجة ضعيفة من قبل المبحوثين، إذ حازت على نسبة (51 %) موافقة.

ولقياس مستوى الرأي حول العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية، تم تقسيم المقياس إلى ثلاثة مستويات "منخفض - متوسط - مرتفع". ثم تم التوصل للنتائج الموجودة في الجدول الآتي رقم (23):

الجدول رقم (23)

مستويات الرأي حول العلاقات الاجتماعية

النسبة %	العدد	المستوى
0.0	0	منخفض من 23 - 53
20.6	53	متوسط من 54 - 84
79.4	204	مرتفع من 85 - 115
100.0	257	المجموع

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (23) أنّ (79.4%) من العاملين كان مستوى رأيهم حول العلاقات الاجتماعية مرتفع مقارنة بمن كان مستوى رأيهم متوسط والبالغ نسبتهم (20.6%) من إجمالي عينة البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (23)، بينما لم يقع أي مورد بشري من عينة البحث ضمن المستوى المنخفض. ومنه نستنتج بأنّ ومنه نستنتج بأنّ مستوى الرأي نحو العلاقات الاجتماعية كان مرتفع لدى أغلب العاملين في المؤسسة الأمر الذي يعني في إحدى جوانبه إدراكهم لأهمية هذه العلاقات ولأثرها على جميع الجوانب الحياة النفسية والاجتماعية والعملية للعاملين.

الشكل رقم (23)  
التوزيع النسبي لمستويات الرأي حول العلاقات الاجتماعية



#### ج- تحليل عبارات المسؤولية الاجتماعية ومناقشتها

ولقياس واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الموارد البشرية، ومستوى رضاهم عن هذه المسؤولية الاجتماعية في الجامعات السورية الخاصة، تم تصميم مقياس بطريقة ليكرت الحماسي، وقد تضمن المقياس (16) عبارات، وبعد تجميع المقياس تم إجراء العمليات الإحصائية؛ حيث استخرجت النسب المئوية والتكرارات، إضافة إلى المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل عبارة وهذا ما يظهر في الجدول رقم (53) في الملحق رقم (4): إذ نجد أنّ كلاً من العبارات (خدمات التأمين الصحي التي توفرها المؤسسة للعاملين جيدة.// تحترم المؤسسة العادات والتقاليد الاجتماعية للعاملين.) حازت على درجة مرتفعة من قبل الباحثين، إذ حازت هذه العبارات على نسب أعلى من (75%) موافقة.

ونجد أيضاً أنّ كلاً من العبارات (إدراج العاملين ببرنامج التنمية بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين.// تلتزم المؤسسة بتطبيق قوانين العمل إلى حد كبير.// تدعم المؤسسة الأنشطة الاجتماعية خارج أوقات العمل (كالقيام بزيارة مرضى/ بواجب العزاء مثلاً).// حافظت المؤسسة على العاملين بعدهم جزءاً من المجتمع// تعتمد المؤسسة نموذجاً للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية (كالنزاهة، والواسطة، والتحيز)) تلتزم المؤسسة مبدأ العدالة في تنفيذ

القوانين بين العاملين إلى حد كبير). حازت على درجة متوسطة من قبل المبحوثين، إذ حازت هذه العبارات على نسب أعلى من (60 %) وأقل من (75 %) موافقة.

بينما بقية العبارات (تعتمد المؤسسة مبدأ العدالة في تطبيق نظام الأجور والمكافآت. // لا يتم التركيز في اتخاذ القرارات على فئة محددة، بل يراعى مبدأ العدل والمساواة. // تعامل المؤسسة جميع العاملين المعاملة نفسها. // تعترف المؤسسة بكفاءة العامل في عمله. // التعويضات عن الوفاة التي تمنحها المؤسسة كافية. // قاعات وكافيتريات الاستراحة في المؤسسة مريحة. // تشكر المؤسسة العاملين على ما حققوه. من نجاحات في عملهم. // تستغل المؤسسة برامج التنمية لتطوير العاملين وتحسين مستواهم الوظيفي). حازت على درجة ضعيفة من قبل المبحوثين، إذ حازت هذه العبارات على نسب أعلى من (54 %) إلى أقل من (60 %) موافقة.

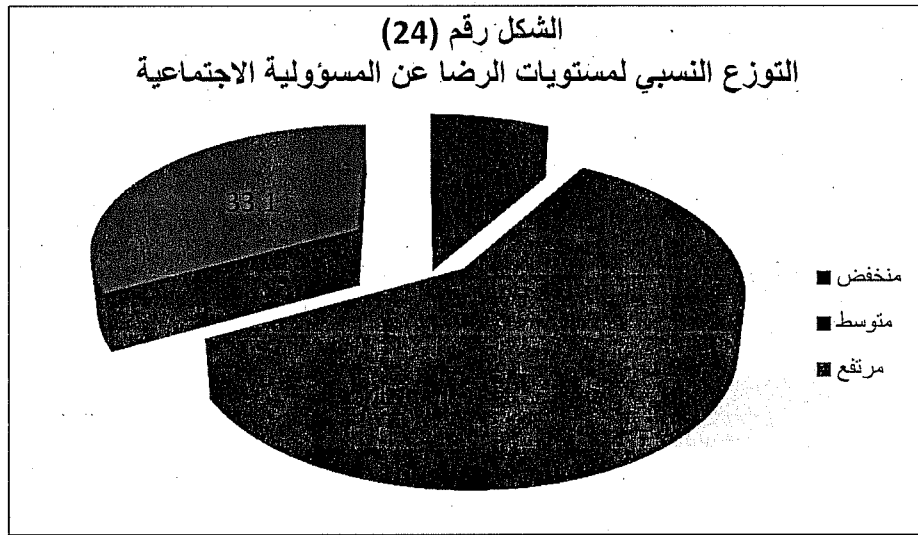
ولقياس مستوى رضا الموارد البشرية عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجهتم تم تقسيم المقياس إلى ثلاث مستويات " منخفض - متوسط - مرتفع". ثم تم التوصل للنتائج الموجودة في الجدول الآتي رقم (24):

الجدول رقم (24)

مستويات الرضا عن المسؤولية الاجتماعية

الدرجة	عدد	النسبة المئوية
8.6	22	10.9
58.4	150	72.3
33.1	85	40.7
100.0	257	100.0

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (24) أنّ (58.4%) من أفراد عينة البحث كان مستوى رضاهم عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة متوسط، مقارنة بمن كان مستوى رضاهم عن المسؤولية الاجتماعية مرتفع والبالغ نسبتهم (33.1%) من إجمالي عينة البحث، بينما كانت نسبة من مستوى رضاهم منخفض (8.6%) من إجمالي عينة البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (24). ومنه نستنتج بأنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه مواردها جيدة لكنها غير كافية، فالمؤسسات مقصرة في مسؤوليتها الاجتماعية وواجبها اتجاه الموارد البشرية.



رابعاً- آراء الموارد البشرية نحو التنمية، والعلاقات الاجتماعية، ورضاهم عن المسؤولية الاجتماعية

أ. آراء الموارد البشرية نحو التنمية

ولقياس مدى انتشار الرأي بأهمية تنمية بين الموارد البشرية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعة واحدة؛ وذلك عبر دراسة الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسط حسابي مقرر مسبقاً (عند الدرجة 3) مع المتوسط الحسابي لتنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (25)

الرأي نحو تنمية الموارد البشرية

مقارنة المتوسط مع الدرجة (3)			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	المتغير
مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة اختبار (t)				
0.00* <sup>1</sup>	256	23.63	0.38	3.56	257	تنمية الموارد البشرية

يتبين من الجدول (25) أنّ متوسط إجابات أفراد العينة على مقياس تنمية الموارد البشرية كان (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.38) وهو دال معنوياً عن القيمة المتوسطة (3) عند مستوى دلالة (0.05) أي: أنّ الرأي نحو تنمية الموارد البشرية كان مرتفع الانتشار بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. وهذا يدل على وعي الموارد البشرية بالتنمية كأحد العوامل المهمة التي يسعون للحصول عليها إرضاءً لحاجاتهم من جهة، ولأجل تقدم المؤسسة ونجاحها من جهة أخرى.

ب. العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية

ولقياس مدى انتشار العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين الموارد البشرية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعة واحدة؛ وذلك عبر دراسة الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسط حسابي مقرر مسبقاً (عند الدرجة 3) مع المتوسط الحسابي للعلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية.

<sup>1</sup> تشير إلى وجود دلالة، أي: أنّ مستوى المعنوية أصغر من (0.055)، بينما إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.055) لا توجد دلالة.



الجدول رقم (26)

العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية

مقارنة المتوسط مع الدرجة (3)			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة اختبار				
0.00*	256	36.03	0.31	3.70	257	العلاقات الاجتماعية

يتبين من الجدول (26) أنّ متوسط إجابات أفراد العينة على العلاقات الاجتماعية كان (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.31) وهو دال معنوياً عن القيمة المتوسطة (3) عند مستوى دلالة (0.05) أي: أنّ العلاقات الاجتماعية الإيجابية في المؤسسة كانت مرتفعة الانتشار بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. وهذا يدل على أهمية البيئة الاجتماعية للعمل في حياة المورد.

ت. الرضا عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ولقياس مدى رضا الموارد البشرية عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تم استخدام اختبار (ت) لمجموعة واحدة؛ وذلك عبر دراسة الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسط حسابي مقرر مسبقاً (عند الدرجة 3) مع المتوسط الحسابي للرضا عن المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (27)

الرضا عن المسؤولية الاجتماعية

مقارنة المتوسط مع الدرجة (3)			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة اختبار				
0.00*	256	3.91	0.68	3.17	257	الرضا عن المسؤولية الاجتماعية

يتبين من الجدول (27) أنّ متوسط إجابات أفراد العينة على مقياس تنمية الموارد البشرية كان (3.17) وبانحراف معياري قدره (0.68) وهو دال معنوياً عن القيمة المتوسطة (3) عند مستوى دلالة (0.05) أي: أنّ درجة الرضا عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كانت مرتفعة الانتشار بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، على الرغم من تقصير المؤسسة في هذه المسؤولية، وهذا يعكس مدى إدراك الموارد البشرية لحقوقهم وواجباتهم داخل المؤسسة.

## الفصل الثالث

### العلاقات بين متغيرات البحث

أولاً- الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

ثانياً- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمحددات الاجتماعية

ثالثاً- دور المحددات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

أولاً- الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة سيتم في هذه الفقرة دراسة الفروق بين أفراد عينة البحث فيما يخص تنمية الموارد البشرية وفقاً لجنس المبحوثين، وأعمارهم، وحالتهم الاجتماعية، ومكان إقامتهم، ومستواهم التعليمي، ودخلهم الشهري، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وإجادتهم للغة أجنبية، وإجادتهم لاستخدام الحاسوب؛ إذ تنطلق هذه الفقرة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية للمورد البشري".

#### ١. دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للجنس

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير جنس المورد البشري"، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدراسة الفرق بين الذكور والإناث في تنمية الموارد البشرية. وهذا ما تظهر نتيجته بالجدول الآتي رقم (28).

#### الجدول رقم (28)

#### الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للجنس

مستوى الاحتمالية	عينة الذكور	عينة الإناث	الاختلاف التباين	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	تنمية الموارد البشرية
0.985	255	0.842	0.39679	3.5852	109	ذكر	
			0.36957	3.5447	148	اناث	

من الجدول رقم (28) نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير الجنس"، أي أنه لا

يوجد اختلاف واضح بين الذكور والإناث فيما يخص تنمية الموارد البشرية، فكلا الجنسين يمتلك الرأي نفسه تقريباً نحو التنمية.

## ٢. دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للعمر

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير عمر المورد البشري"، تم استخدام اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) لدراسة الفرق بين الفئات العمرية للمبحوثين في تنمية الموارد البشرية. وتم التوصل للنتائج في الجدول الآتي رقم (29).

### الجدول رقم (29)

الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للعمر

مستوى الدلالة	احتمال (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.384	1.045	0.152	4	0.607	بين المجموعات
		0.145	252	36.577	داخل المجموعات
			256	37.184	الإجمالي

من الجدول رقم (29) نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير العمر؛ أي أنه لا يوجد اختلاف بين العاملين وفقاً لأعمارهم فيما يخص تنمية الموارد البشرية، فجميع العاملين في جميع الفئات العمرية كان لديهم الرأي نفسه تقريباً نحو التنمية.

## ٣. دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للحالة الاجتماعية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية للمورد البشري"، تم استخدام اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) لدراسة الفرق بين الحالات الاجتماعية للمبحوثين في تنمية الموارد البشرية. وتم التوصل للنتائج في الجدول الآتي رقم (30).

الجدول رقم (30)

الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للحالة الاجتماعية

مستوى المعنوية	اختبار (F)	متوسط التبرعات	درجة الحرية	مجموع التبرعات		
0.000*	6.115	0.838	3	2.514	بين المجموعات	تنمية الموارد البشرية
		0.137	253	34.670	داخل المجموعات	
			256	37.184	الاحتمالي	

يُحد من الجدول رقم (30) أنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية للمورد البشري"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية للمورد البشري"، أي أنّ هناك اختلاف بين العاملين وفقاً لحالتهم الاجتماعية فيما يخص تنمية الموارد البشرية، وقد يكون مرد ذلك كون الحالة الاجتماعية وما يرتبط بها من مسؤوليات على عاتق العامل تؤثر في رأيه نحو التنمية. فالمتزوج يسعى إلى تحسين الوضع المعيشي لأسرته أكثر من سعيه نحو تنمية نفسه.

٤. دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للمكان الإقامة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير مكان إقامة المورد البشري"، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدراسة الفرق بين مكان إقامة المبحوث (المدينة / الريف) في تنمية الموارد البشرية. وهذا ما تظهر نتيجته بالجدول الآتي رقم (31).

الجدول رقم (31)

الفرق في تنمية الموارد البشرية وفقاً لمكان الإقامة

مستوى المعيارية	درجة الحرية	قيمة أ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان الإقامة	تنمية الموارد البشرية
0.226	255	2.924	0.36193	3.6025	190	مدينة	
			0.41230	3.4465	67	ريف	

من الجدول رقم (31) نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير مكان إقامة المورد البشري" أي أنه لا يوجد اختلاف بين العاملين قاطني المدينة وقاطني الريف فيما يخص تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فكلاهما يمتلك رأي متقارب نحو التنمية.

##### 5. دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للمستوى التعليمي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير المستوى التعليمي للمورد البشري"، تم استخدام اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) لدراسة الفرق بين المستويات التعليمية للمبحوثين في تنمية الموارد البشرية. وتم التوصل للنتائج في الجدول الآتي رقم (32):

الجدول رقم (32)

الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للمستوى التعليمي

مستوى المعنوية	اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.404	1.024	0.149	5	0.744	بين المجموعات
		0.145	251	36.441	داخل المجموعات
			256	37.184	الإجمالي

من الجدول رقم (32) نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير المستوى التعليمي للمورد البشري"؛ أي أنه لا يوجد اختلاف بين العاملين وفقاً لمستواهم التعليمي فيما يخص تنمية الموارد البشرية. فالعاملين على اختلاف مستوياتهم التعليمية لديهم الرأي نفسه تقريباً نحو التنمية.

٦. دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للدخل الشهري

من أجل اختبار الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير دخل المورد البشري"، تم استخدام اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) لدراسة الفرق بين الدخل الشهرية للمبحوثين في تنمية الموارد البشرية. وتم التوصل للنتائج في الجدول الآتي رقم (33).

الجدول رقم (33)

الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للدخل



مستوى المعيارية	اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.593	0.635	0.093	3	0.278	بين المجموعات	تنمية الموارد البشرية
		0.146	253	36.906	داخل المجموعات	
			256	37.184	الإجمالي	

من الجدول رقم (33) نقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير دخل المورد البشري"؛ أي أنه لا يوجد اختلاف بين العاملين وفقاً للدخل الذي يتقاضونه فيما يخص تنمية الموارد البشرية. أي أن العاملين على اختلاف أجورهم لديهم الرأي نفسه تقريباً نحو التنمية.

#### ٧. دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للخبرة الوظيفية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير سنوات خبرة المورد البشري"، تم استخدام اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) لدراسة الفرق بين سنوات الخبرة الوظيفية للمبحوثين في تنمية الموارد البشرية. وتم التوصل للنتائج في الجدول الآتي رقم (34).

#### الجدول رقم (34)

الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للخبرة الوظيفية

مستوى المتغيرة	اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.036*	3.371	0.481	2	0.962	بين المجموعات
		0.143	254	36.223	داخل المجموعات
			256	37.184	الإجمالي

من الجدول رقم (34) نرفض الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير سنوات خبرة المورد البشري"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير سنوات خبرة المورد البشري؛ أي أنه يوجد اختلاف بين العاملين وفقاً لسنوات خبرتهم فيما يخص تنمية الموارد البشرية. وقد يعود سبب ذلك إلى أن العاملين ذوي سنوات الخبرة الأكثر هم الأكثر إدراكاً لأهمية التنمية من العاملين ذوي سنوات الخبرة الأقل.

#### ٨. دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للمسمى الوظيفي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي للمورد البشري". تم استخدام اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) لدراسة الفرق بين المسميات الوظيفية للمبحوثين في تنمية الموارد البشرية. وتم التوصل للنتائج في الجدول الآتي رقم (35).

#### الجدول رقم (35)

الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للمسمى الوظيفي

مستوى المعنوية	اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.031*	3.004	0.426	3	1.279	بين المجموعات	تنمية الموارد البشرية
		0.142	253	35.905	داخل المجموعات	
			256	37.184	الإجمالي	

من الجدول رقم (35) نرفض الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي للمورد البشري". ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي للمورد البشري؛ أي أن يوجد اختلاف بين العاملين وفقاً للمسمى الوظيفي فيما يخص تنمية الموارد البشرية، وقد يعود ذلك إلى إدراك أهمية تنمية الموارد البشرية من قبل الموارد ذات المراكز الوظيفية الأعلى؛ مثل المدير، ورئيس القسم، ومساعد المدير أكثر من الموظفين العاديين.

#### ٩. دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً لإجادة لغة أجنبية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية التاسعة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير إجادة المورد البشري للغة أجنبية"، تم استخدام اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) لدراسة الفرق بين إجادة الباحثين للغات أجنبية في تنمية الموارد البشرية. وتم التوصل للنتائج في الجدول الآتي رقم (36).

#### الجدول رقم (36)

الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً لإجادة لغة أجنبية

مستوى المعنوية	اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	15.690	1.944	3	5.833	بين المجموعات
		0.124	253	31.351	داخل المجموعات
			256	37.184	الإجمالي

من الجدول رقم (36) نرفض الفرضية الفرعية التاسعة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير إجادة المورد البشري للغة أجنبية"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير إجادة المورد البشري للغة أجنبية؛ أي أن يوجد اختلاف بين العاملين وفقاً لإجادتهم للغة أجنبية فيما يخص تنمية الموارد البشرية. وقد يعود ذلك إلى إدراك الموارد البشرية الذين يجيدون لغات أخرى لأهمية التنمية كونهم هم أنفسهم طوروا ذواتهم فأجادوا لغات أخرى.

#### ١٠. دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً لإجادة استخدام الحاسوب

من أجل اختبار الفرضية الفرعية العاشرة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير إجادة المورد البشري استخدام الحاسوب"، تم استخدام اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) لدراسة الفرق بين مستويات إجادة الباحثين لاستخدام الحاسوب في تنمية الموارد البشرية. وتم التوصل للنتائج في الجدول الآتي رقم (37).

#### الجدول رقم (37)

دراسة الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً لإجادة استخدام الحاسوب

مستوى المعنوية	اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.811	0.320	0.047	3	0.140	بين المجموعات	تنمية الموارد البشرية
		0.146	253	37.044	داخل المجموعات	
			256	37.184	الإجمالي	

من الجدول رقم (37) تقبل الفرضية الفرعية العاشرة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تُعزى لمتغير إجادة المورد البشري استخدام الحاسوب؛ أي أنّ لا يوجد اختلاف بين العاملين وفقاً لإجادتهم استخدام الحاسوب فيما يخص تنمية الموارد البشرية. أي أن العاملين على اختلاف مستوى إجادتهم للحاسوب لديهم الرأي نفسه تقريباً نحو التنمية.

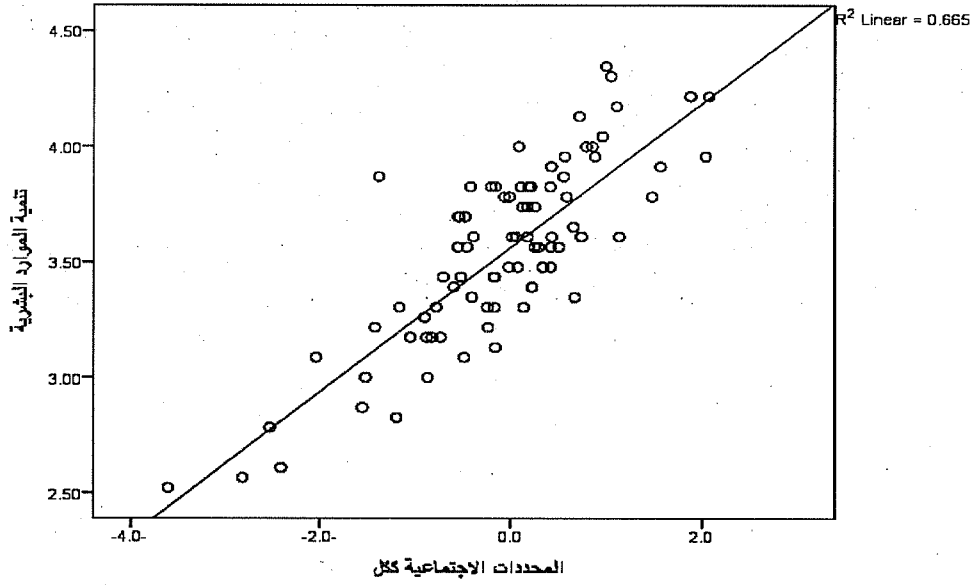
#### ثانياً- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمحددات الاجتماعية

قبل البدء في تحديد دور المحددات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، لابد من معرفة العلاقة بين المتغير المستقل والذي يمثل المحددات الاجتماعية بأبعادها (العلاقات الاجتماعية، والمسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية، لتكون هذه العلاقة منطلقاً لقياس هذا الدور. وللتأكد من أنّ العلاقة بين متغيرات البحث هي علاقة خطية تم رسم لوحة الانتشار بين تنمية الموارد البشرية والمحددات الاجتماعية المبينة في الشكل الآتي رقم (25):

#### الشكل رقم (25)

لوحة الانتشار بين تنمية الموارد البشرية والمحددات الاجتماعية

لوحة الانتشار (Scatterplot) بين المتغير المستقل والمتغير التابع



وكما هو ظاهر من الشكل (25) فإنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة وكانت جميعها متقاربة، وأنّ توزع تلك الإجابات يمكن أن يأخذ معادلة مستقيم من الدرجة الأولى، وهذا يعني أنّ العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمحددات الاجتماعية ككل هي علاقة خطية تمثل بمعادلة مستقيم من الدرجة الأولى.

ويتم تحديد هذه العلاقة من خلال استخدام معامل بيرسون للارتباط، الذي يستخدم لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من مستوى المسافة أو النسبة. وقد اعتبرت العلاقة ضعيفة جداً إذا تراوحت قيمة معامل بيرسون بين  $[0 - 0.20]$ ، وضعيفة إذا تراوحت قيمة معامل بيرسون بين  $[0.21 - 0.40]$ ، ومتوسطة إذا تراوحت قيمة معامل بيرسون بين  $[0.41 - 0.60]$ ، وقوية إذا تراوحت قيمة معامل بيرسون بين  $[0.61 - 0.80]$ ، وقوية جداً إذا تراوحت قيمة معامل بيرسون بين  $[0.81 - 1.00]$ .

إذ تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والمحددات الاجتماعية" ويتفرع عنها فرضيتين فرعيتين.

#### أ. العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعلاقات الاجتماعية بين هذه الموارد"، تم استخدام اختبار (معامل ارتباط بيرسون). وبناءً عليه تم التوصل للنتائج الواردة في الجدول الآتي رقم (38):

الجدول رقم (38)

#### العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية

مستوى المعنوية	قيمة معامل ارتباط بيرسون (r)	متغيرات المدروسة
0.000*	0.459	العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية

تشير النتائج في الجدول (38) إلى معامل ارتباط بيرسون بين تنمية الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية إذ نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعلاقات الاجتماعية بين هذه الموارد"، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعلاقات الاجتماعية بين هذه الموارد"، وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متغير تنمية الموارد البشرية ومتغير العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية وبلغت قيمة الارتباط ( $r=0.459$ ). وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (تشانمان)، إذ وجد أنّ هناك علاقة طردية بين العلاقات الاجتماعية للموارد البشرية من جهة، وبين تنمية هذه الموارد من جهة

أخرى، وكلّما كان هناك علاقات اجتماعية متينة؛ أدّى ذلك إلى تحقيق تنمية ناجحة، وبالتالي زيادة في الإنتاجية، والعكس صحيح، فالموقف الإيجابي في العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية يحقّق ثلاثة أهداف:

- (١) يثير حماس المورد البشريّ للعمل الذي يؤدّيه مع زملائه.
  - (٢) ينمّي طاقات إبداعه، ويزيد من إنتاجيته.
  - (٣) يساعد على إبراز شخصيّة المورد البشريّ بإيجابية ممّا يجعل الآخرين يحرصون على التعامل معه، وإقامة علاقات متينة معه. (تشايان، ٢٠٠٥).
- فيسعى المورد البشريّ إلى تنمية الذات من أجل تحقيق رغبته في الحصول على القوّة والمكانة على الصعيد الاجتماعيّ بين زملائه.

#### ب. العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، تم استخدام اختبار (معامل ارتباط بيرسون). وبناءً عليه تم التوصل للنتائج الواردة في الجدول الآتي رقم (39):

#### الجدول رقم (39)

#### العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية

متغيري الدراسة	قيمة معامل ارتباط بيرسون (r)	ملاحظات الدراسة
0.000*	0.500	العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية

تشير النتائج في الجدول (39) إلى معامل ارتباط بيرسون بين تنمية الموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية حيث نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة



إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متغير تنمية الموارد البشرية ومتغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبلغت قيمة الارتباط ( $r=0.500$ ). إذ أنّ القيام بعملية التنمية كمسؤولية اجتماعية بالنسبة للمؤسسة تحقّق أفضل العوائد الممكنة من استثمارها في أكثر الموارد المهمّة، ومن أجل هذا يُفترض على هذه الأخيرة أنّ تنظر إلى أنشطة التنمية على أنّها استثمار وليست تكلفة.

#### ت. العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمحدّدات الاجتماعية ككل

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والمحدّدات الاجتماعية"، تم استخدام اختبار (معامل ارتباط بيرسون). وبناءً عليه تم التوصل للنتائج الواردة في الجدول الآتي رقم (40):

الجدول رقم (40)

#### العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمحدّدات الاجتماعية

مستوى الدلالة	قيمة معامل ارتباط بيرسون (r)	محدّدات المتغيرات
0.000*	0.579	العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمحدّدات الاجتماعية

تشير النتائج في الجدول (40) إلى معامل ارتباط بيرسون بين تنمية الموارد البشرية، والمحدّدات الاجتماعية ككل، حيث نرفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والمحدّدات الاجتماعية"، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والمحددات الاجتماعية، وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متغير تنمية الموارد البشرية ومتغير المحددات الاجتماعية ككل وبلغت قيمة الارتباط ( $r=0.579$ ).

### ثالثاً- دور المحددات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

بما أنه تم إثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحددات الاجتماعية بأبعادها (العلاقات الاجتماعية، والمسؤولية الاجتماعية) وتنمية الموارد البشرية، يمكن الآن بحث وتحديد إلى أي مدى تلعب المحددات الاجتماعية دوراً في التنمية للموارد البشرية العاملة في الجامعات السورية الخاصة. إذ تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: لا يوجد دور إيجابي للمحددات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. ويتفرع عنها فرضيتين فرعيتين، وللقيام بذلك استخدم البحث تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

#### أ. دور العلاقات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

ولمعرفة دور العلاقات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا يوجد دور إيجابي للعلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية في تنمية هذه الموارد في مؤسسات التعليم العالي الخاصة"، تم استخدام اختبار (تحليل الانحدار). وبناءً عليه تم التوصل للتائج الواردة في الجدولين الآتيين رقم (41) و (42):

الجدول رقم (41)

معامل الارتباط والتحديد وقيمة (f) لدلالة دور العلاقات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (F)	خطأ التقدير (Std. E)	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.000*	256	68.094	0.33925	0.208	0.211	0.459 <sup>a</sup>	العلاقات الاجتماعية

نلاحظ من قيمة (f) في الجدول رقم (41) أنّ للعلاقات الاجتماعية دور في تنمية الموارد البشرية إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.211) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.208)، الأمر الذي يعكس مدى استجابة تنمية الموارد البشرية للتغيرات في العلاقات الاجتماعية، وعليه فإنّ العلاقات الاجتماعية تفسر (21%) من التغيرات في تنمية الموارد البشرية، وأنّ جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة؛ أي أنّ تغير تنمية الموارد البشرية بمقدار (21%) يرجع إلى العلاقات الاجتماعية بين هذه الموارد.

الجدول رقم (42)

دور العلاقات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

مستوى المعنوية	درجة الحرية	معاملات المعيار	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Standardized Coefficients	Std. Error	معاملات المعيار B	
0.000*	5.901		0.252	1.488	الثابت
0.000*	8.252	0.459	0.068	0.560	العلاقات الاجتماعية

ونلاحظ من الجدول رقم (42) أنّ هناك دور إيجابي للعلاقات الاجتماعية في تنمية الموارد وهذا الدور كان متوسط الشدة لأن قيمة معامل الانحدار (0.560)، وبالتالي يمكن التنبؤ بتنمية الموارد بواسطة العلاقات الاجتماعية وفق النموذج التالي:

$$y_1 = b_0 + b_1x_1$$

$y_1$ : تنمية الموارد البشرية

$b_0$ : ثابت الانحدار

$b_1$ : معامل الانحدار

$x_1$ : العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية

ومن الجدول (42) نعوض ثابت ومعامل الانحدار في النموذج المقدر لنحصل على النموذج التالي:

$$y_1 = 1.488 + 0.560x_1$$

ونلاحظ أنّ قيمة الثابت معنوية، وقيمة معامل الانحدار معنوية وبالتالي فإنّ النموذج السابق يمكن الوثوق به. أي أنّ التغير بمقدار درجة واحدة في العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى تغيير في تنمية الموارد البشرية بمقدار **1.488**.

أّن ما سبق يستدعي رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: لا يوجد دور إيجابي للعلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية في تنمية هذه الموارد في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود دور إيجابي للعلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية في تنمية هذه الموارد في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. وهذا ما أكدته (مرعي) إذ أنّ أهميّة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين هذه الموارد تنبع من كون معرفة هذه العلاقات تسهم في صياغة تنبؤات حول المستقبل، وبالتالي فإنّ نتائج تشخيص طبيعة هذه العلاقات يساهم في صياغة تنبؤات حول المستقبل فقد تقوم المؤسسة بتنفيذ أعمالٍ تصحيحيةٍ أو تحديد استراتيجياتٍ جديدةٍ في تنمية الموارد البشرية. (مرعي، ١٩٩٩، ص ٣٦٩). ويرى (عبدالفتاح) أنّ توفير بيئة ذات علاقات اجتماعية جيّدة تؤدي إلى خلق دافع قويّ لاستيعاب عمليّة التنمية، لذلك ليس

غريباً أن نرى من يقوم بعملية التنمية بوضع طبيعة التفاعلات الاجتماعية بين الموارد البشرية نصب عينه كمحددٍ أساسيٍّ لتحقيق الغايات والأهداف. (السيد عبدالفتاح، ٢٠٠١، ص ١٥٣).

#### ب. دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

ولمعرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا يوجد دورٌ إيجابيٌّ للمسؤولية الاجتماعية في تنمية هذه الموارد في مؤسسات التعليم العالي الخاصة"، تم استخدام اختبار (تحليل الانحدار). وبناءً عليه تم التوصل للنتائج الواردة في الجدولين الآتيين رقم (43) و(44):

#### الجدول رقم (43)

معامل الارتباط والتحديد وقيمة (f) لدلالة دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

مستوى المعنوية	درجته الحرة	قيمة (F)	خط القدر (Std. E)	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.000*	256	85.117	0.33065	0.247	0.250	0.500 <sup>a</sup>	المسؤولية الاجتماعية

نلاحظ من قيمة (f) في الجدول رقم (43) أن للمسؤولية الاجتماعية دوراً في تنمية الموارد البشرية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.250) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.247)، الأمر الذي يعكس مدى استجابة تنمية الموارد البشرية للتغيرات في المسؤولية الاجتماعية، وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية تفسر (25%) من التغيرات في تنمية الموارد البشرية، وأن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة؛ حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة؛ أي أن تغير تنمية الموارد البشرية بمقدار (25%) يرجع إلى المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (44)

دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

مستوى المعوية	قيمة (t)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Standardized Coefficients	Std. Error	معاملات المعيرات B	
		Beta بيتا			
0.000*	27.331		0.098	2.678	الثابت
0.000*	9.226	0.500	0.030	0.279	المسؤولية الاجتماعية

ونلاحظ من الجدول رقم (44) أن هناك دور إيجابي للمسؤولية الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية وهذا الدور كان ضعيف الشدة لأن قيمة معامل الانحدار (0.279)، وبالتالي يمكن التنبؤ بتنمية الموارد بواسطة المسؤولية الاجتماعية وفق النموذج التالي:

$$y_1 = b_0 + b_1x_2$$

$y_1$  : تنمية الموارد البشرية

$b_0$  : ثابت الانحدار

$b_1$  : معامل الانحدار

$x_2$  : المسؤولية الاجتماعية

ومن الجدول (44) نعوض ثابت ومعامل الانحدار في النموذج المقدر لنحصل على النموذج التالي:

$$y_1 = 2.678 + 0.279x_2$$

ونلاحظ أنّ قيمة الثابت معنوية، وقيمة معامل الانحدار معنوية وبالتالي فإنّ النموذج السابق يمكن الوثوق به. أي أنّ التغير بمقدار درجة واحدة في المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تغير في تنمية الموارد البشرية بمقدار **2.678**.

أنّ ما سبق يستدعي رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها: لا يوجد دور إيجابي للمسؤولية الاجتماعية في تنمية هذه الموارد في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود دور إيجابي للمسؤولية الاجتماعية في تنمية هذه الموارد في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

#### ت. دور المحدّات الاجتماعية ككل في تنمية الموارد البشرية

ولمعرفة دور المحدّات الاجتماعية ككل في تنمية الموارد البشرية من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنّه: "لا يوجد دور إيجابي للمحدّات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة"، تم استخدام اختبار (تحليل الانحدار). وبناءً عليه تم التوصل للنتائج الواردة في الجدولين الآتيين رقم (45) (46):

#### الجدول رقم (45)

معامل الارتباط والتحديد وقيمة (F) لدلالة دور المحدّات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

المتغير	المتغير	المتغير	خطأ التنبؤ (Std. E)	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	النتيجة
0.000*	256	85.117	0.33065	0.247	0.250	0.500 <sup>a</sup>	المسؤولية الاجتماعية
0.000*	256	63.931	0.31205	0.330	0.335	0.579 <sup>b</sup>	المحدّات الاجتماعية ككل

نلاحظ من قيمة (F) في الجدول رقم (45) أنّ للمحدّات الاجتماعية دور في تنمية الموارد البشرية إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.335) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.330)، والذي يعكس مدى استجابة تنمية الموارد البشرية للتغيرات في العلاقات الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية، وعليه

فإنّ المتغيرات المفسرة (العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية) فسرت (33%) من التغيرات في تنمية الموارد البشرية، وأنّ جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة؛ حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة؛ أي أنّ تغير تنمية الموارد البشرية بمقدار (33%) يرجع إلى المحدّثات الاجتماعية ككل.

الجدول رقم (46)

دور المحدّثات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

المتغير المستقل	قيمة (t)	المتغيرات المعيارية	المتغيرات غير المعيارية		النموذج
		Standardized Coefficients	Std. Error	معاملات المتغيرات B	
		Beta			
0.000*	27.331		0.098	2.678	الثابت
0.000*	9.226	0.500	0.030	0.279	المسؤولية الاجتماعية
0.000*	6.332		0.232	1.469	الثابت
0.000*	6.883	0.381	0.031	0.212	المسؤولية الاجتماعية
0.000*	5.683	0.314	0.068	0.384	الرهانات الاجتماعية

ونلاحظ من الجدول رقم (46) أنّ هناك دور إيجابي للمحدّثات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية وهذا الدور كان ضعيف الشدة لأنّ قيمة معامل الانحدار (0.384)، وبالتالي يمكن التنبؤ بتنمية الموارد بواسطة المحدّثات الاجتماعية وفق النموذج التالي:

$$y_1 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2$$

$y_1$  : تنمية الموارد البشرية



$b_0$ : ثابت الانحدار

$b_1$  و  $b_2$ : معامل الانحدار

$x_1$ : العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية

$x_2$ : المسؤولية الاجتماعية

ومن الجدول (46) نعوض ثابت ومعامل الانحدار في النموذج المقدر لنحصل على النموذج التالي:

$$y_1 = 1.469 + 0.384x_1 + 0.212x_2$$

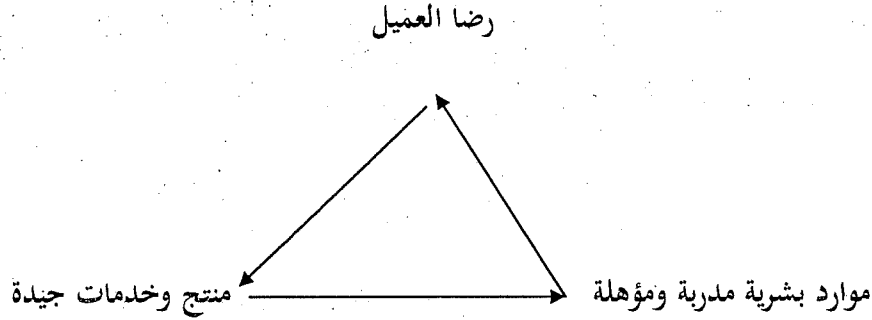
ونلاحظ أنّ قيمة الثابت معنوية، وقيمة معامل الانحدار معنوية وبالتالي فإنّ النموذج السابق يمكن الوثوق به. أي أنّ التغير بمقدار درجة واحدة في المحدّات الاجتماعية تؤدي إلى تغير في تنمية الموارد البشرية بمقدار **1.469**.

أنّ ما سبق يستدعي رفض الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصّها: لا يوجد دور إيجابي للمحدّات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود دور إيجابي للمحدّات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

## ملخص نتائج البحث

أولاً- النتائج المستمدة من الإطار النظري للبحث

أ. إن تنمية الموارد البشرية تشكل حاجة ملحة لكل مؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات المتسارعة محلياً - وعالمياً، لذا أصبحت استراتيجية قائمة بجد ذاتها، واستثماراً مربحاً؛ كونه يعول على هذه الموارد -بالدرجة الأولى- تطوير المؤسسة وتحقيق الجودة الشاملة عبر مثلث الجودة المتمثل بـ (رضا العميل وهذا يتطلب ← منتج جيد وهذا يتطلب ← موارد بشرية مدربة ومؤهلة)



ب. إن طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية تنعكس سلباً أو إيجاباً على المناخ العام للمؤسسة وعلى تنمية هذه الموارد.

ت. إن وجود أخصائي اجتماعي في المؤسسة يساعد الموارد البشرية على تقبل التغيير والتنمية، وعلى معرفتهم أكثر لحاجاتهم، وكيفية توظيفهم لقدراتهم، وعلى تكيفهم مع المؤسسة.

ث. إن الالتزام المؤسسي بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية يقوم بدور مهم في تنميتهم؛ لما تتضمنه هذه المسؤولية من حق الموارد البشرية بالتدريب والتنمية المستمرة، وتطبيق قوانين العمل، واحترام الوجود الاجتماعي لهذه الموارد البشرية.

ثانياً- النتائج المستمدة من الخصائص العامة لعينة البحث

أ. بلغ حجم عينة البحث (٢٥٧) مبحوثاً، ومثلت الإناث النسبة الأكبر منهم؛ إذ بلغت نسبتهم (57.6%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الذكور (42.4%) من إجمالي أفراد العينة، ويرجع سبب ذلك -باعتقاد الباحث- كون أن القطاع الخاص بما فيه مؤسسات التعليم

العالي الخاصة يفضل الإناث على الذكور للعمل في المجالات الخدمية، بالإضافة إلى اتجاه الذكور إلى السفر، أو التحاقهم بخدمة العلم بسبب ظروف البلد الحالية، الأمر الذي يعزز وجود الإناث أكثر من الذكور.

ب. إنّ أغلب العاملين هم من جيل الشباب؛ إذ بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة (82.9%) من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يؤكد - حسب اعتقاد الباحث - اعتماد مؤسسات التعليم العالي الخاصة على الفئات العمرية الشبابية الأكثر عطاءً لأجل استغلال هذا العطاء في خدمة المؤسسة.

ت. إنّ أغلب العاملين هم من العازبين؛ إذ بلغت نسبتهم (58.0%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت من سبق لهم الزواج (42.0%) من إجمالي أفراد العينة، ويرجع سبب ذلك - باعتقاد الباحث - إلى أنّ الجامعات الخاصة تفضل عمل العازبين ربما لأنه لا يترتب عليهم مسؤوليات إضافية؛ أي: يكون تفرغهم كبيراً للعمل من جهة، ومن جهة ثانية ساهمت الأوضاع التي تعيشها سورية في عزوف الشباب عن الزواج مما جعل فئة العازبين تحقق تواجداً في العمل أكثر من الفئات الأخرى.

ث. نستنتج أنّ مؤسسات التعليم العالي الخاصة تفضل عمل الفئات العمرية الشابة غير المتزوجة.

ج. إنّ أغلب العاملين هم من قاطني المدينة؛ حيث بلغت نسبتهم (73.9%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة قاطني الريف (26.1%) من إجمالي أفراد العينة. وقد يكون بسبب الأحداث في سورية، والتي ساهمت في انتقال وهجرة شرائح واسعة من السكان من الأرياف إلى المدن -خاصة دمشق- بسبب وضع الأرياف المضطرب، الأمر الذي يساعد المؤسسة في استمرارية عملها نتيجة وجود مواردها البشرية في أماكن آمنة تستطيع الوصول عبرها إلى العمل.

ح. ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين حيث بلغت أعلى نسبة للحاصلين على تعليم جامعي فما فوق (70.8%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على تعليم ما دون جامعي (29.2%) من إجمالي أفراد العينة، ويُعزى هذا إلى ما تحتاجه طبيعة العمل الإداري في الجامعات

الخاصة من أفراد مؤهلين علمياً. ويلاحظ أنّ هناك (0.8%) من العاملين الذين مستواهم التعليمي تعليم أساسي فما دون ويقومون بأعمال إدارية ربما يشير هذا إلى خلل في ظل الأعداد الكبيرة لمخرجات العملية التعليمية في سورية.

خ. أما بالنسبة لدخل العاملين فقد بيّن البحث أنّ الغالبية منهم يحصلون على دخل منخفض مقارنة بالظروف الاقتصادية لواقعهم المعيشي؛ إذ بلغت نسبة من يحصلون على أقل من ٤٠ ألف ليرة سورية شهرياً (82.5%)، في حين بلغت نسبة من يحصلون على دخل أعلى من ٤٠ ألف ليرة سورية شهرياً (17.5%)، ويرجع سبب انخفاض الأجور - بحسب اعتقاد الباحث- إلى الأحداث التي يمر بها البلد، والتي أثرت على مؤسسات التعليم العالي الخاصة إذ اضطر معظمها إلى نقل مكان عملها إلى داخل المدن، الأمر الذي ترتب عليه تكاليف مادية كبيرة من جهة، ومن جهة أخرى عزوف الطلبة عن الالتحاق بالجامعات الخاصة بسبب غلاء أجورها أو بسبب سفرهم. كل هذه العوامل وغيرها انعكست في أجور العاملين، وأخيراً لا بد من الإشارة إلى أنه لا تزال الأجور في مؤسسات التعليم العالي الخاصة لا تواكب الظروف المعيشية والاقتصادية الحالية للبلد.

د. على صعيد الخبرة الوظيفية بيّن البحث أنّ العاملين الذين بلغت خبرتهم الوظيفية من ٥ سنوات فأكثر كانت نسبتهم (73.6%) من إجمالي أفراد العينة، في حين أنّ الذين كانت خبرتهم الوظيفية أقل من ٥ سنوات بلغت (26.5%) من إجمالي أفراد العينة، أي أنّ معظم الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديهم سنوات خبرة وظيفية جيدة سواءً قبل الالتحاق في العمل الحالي، أو اكتسبوها في عملهم الحالي، ويعد ذلك مؤشراً إيجابياً ينعكس على المؤسسة التعليمية بالنفع والفائدة.

ذ. إنّ أغلب العاملين شغلوا وظائف عامة (دون مركز/منصب) كموظف شؤون طلاب وديوانّ وامتحانات.... الخ؛ إذ بلغت نسبتهم (79.4%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الذين شغلوا مراكز وظيفية إدارية كمدير أو مساعد مدير أو أمين مستودع (20.6%) من إجمالي أفراد العينة، ويرجع سبب هذا التقسيم، وتمركز توزع العاملين في الشرائح السابقة إلى قلة الإدارات والأقسام داخل مؤسسات التعليم العالي الخاصة مقارنة بمؤسسات التعليم العالي الحكومية (قسم الموارد البشرية - قسم شؤون الطلاب - الديوان - الإدارة المالية).

ر. إنَّ أغلب العاملين يجيدون لغة أجنبية ثانية؛ إذ بلغت نسبتهم (91.1%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الذين لا يجيدون لغة ثانية (8.9%) من إجمالي أفراد العينة؛ أي أنّ مؤسسات التعليم العالي الخاصة تركز على إجادة كوادرها البشرية للغة ثانية خاصة الانكليزية؛ لأنّ طبيعة العمل في هذه المؤسسات تتطلب إجادة الموظفين للغة الإنكليزية، وأيضاً تعتمد معظم مؤسسات التعليم العالي الخاصة على اللغة الإنكليزية في استراتيجيتها الإدارية والتعليمية - من حيث استصدار الوثائق الجامعية والمراجع الإنكليزية.

ز. إنَّ أغلب العاملين يجيدون استخدام الحاسوب إجادة مرتفعة؛ إذ بلغت نسبتهم (67.3%) من إجمالي أفراد العينة، في حين كانت نسبة الذين يجيدون استخدامه إجادة متوسطة (30.4%) من إجمالي أفراد العينة، بينما نسبة الذين يجيدون استخدام الحاسوب إجادة منخفضة والذين لا يجيدونه (2.4%) من إجمالي أفراد العينة، أي أنّ المؤسسة تركز على الكوادر البشرية الجيدة لاستخدام الحاسوب، وذلك لأنها تعتمد على الحاسوب في أغلب أعمالها انطلاقاً من تسجيل الطلبة إلكترونياً، مروراً بالأمر الإداري، وانتهاءً لمنح الاجازة الدراسية.

ثالثاً- النتائج المستمدة من التحليل الاحصائي لمتغير واحد

#### أ. تنمية الموارد البشرية

١. يُلاحظ من البحث أنّ (51.4%) من العاملين تلقوا تدريباً قبل الالتحاق بالعمل الحالي في المؤسسة، وأنّ (84.8%) استفادوا من هذا التدريب في عملهم الجديد في المؤسسة الحالية، وهذا مؤشر إيجابي على اهتمام مؤسسات التعليم العالي الخاصة باستقطاب الموارد البشرية التي تمت تنميتها وتدريبها أكثر من الموارد البشرية التي لم تخضع لأي دورة تدريبية في أعمالها السابقة قبل الانتقال للعمل في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وأكثر من الموارد البشرية التي تعين لأول مرة.

٢. لكن على صعيد الالتحاق بدورات تدريبية في العمل الحالي بيّن البحث أنّ (37.4%) من العاملين تم إلحاقهم بدورات تدريبية، ونجد أنّ أغلب هؤلاء التحقوا بالدورة التدريبية من أجل اكتساب معارف ومهارات جديدة؛ إذ بلغت نسبتهم (67.7%)، وتم ترشيحهم إلى هذه الدورات عن طريق قرار من الإدارة أكثر من اقتراح الرئيس المباشر في العمل، وهذا مؤشر سلبي؛ إذ لم تعطي

مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأولوية لتدريب كوادرها على الرغم من أنها تفضل في التعيين الموارد البشرية ممن خضعوا لدورات تدريبية لكنها لا تتابع تدريبها.

٣. على الرغم من قلة العاملين الذين تم إلحاقهم بالدورات التدريبية من قبل إدارة المؤسسة، إلا أنّ الغالبية من هؤلاء استفادوا من هذه الدورات في تطوير قدراتهم ومهارتهم؛ حيث بلغت نسبتهم (76.0%) من إجمالي العاملين الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال عملهم الحالي في المؤسسة. وهذا مؤشر إيجابي على أهمية التدريب في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

٤. بيّن البحث أنّ غاية المؤسسة من التدريب من جهة نظر (42.4%) من العاملين هو فقط لتأدية واجبها أكثر من إيمانها بأهمية التدريب بغية تطويرهم وتنميتهم، في حين أنّ (37.7%) منهم يرون أنّ المؤسسة تقوم بالتدريب من أجل مواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة. وفي كلا الحالتين ربما تسعى المؤسسات إلى غاية المنافسة - فيما بينها - من ناحية الجودة في ما يخص الموارد البشرية التي يعول عليها نجاح المؤسسة وتحقيق رسالتها وأرباحها.

٥. فيما يخص استمرارية الدورات التدريبية والتزام المؤسسات بمواعيد محددة ضمن خططها بالتدريب، يرى معظم العاملين أنه نادراً أو أحياناً ما تقوم المؤسسات بإجراء دورات تدريبية لهم؛ إذ بلغت نسبتهم (68.5%)، ويرجع سبب ذلك - حسب اعتقاد الباحث - إلى أنّ أغلب الموارد البشرية لم تخضع لبرامج التنمية التي تقيمها المؤسسة من جهة، وإلى قلة هذه البرامج من جهة أخرى.

٦. بيّن البحث أنّ (24.5%) من العاملين خضعوا لدورات تدريبية تتضمن المهارات الاجتماعية؛ ومرد ذلك إلى عدم اهتمام المؤسسة بالمهارات الاجتماعية مقارنةً بمهارات أخرى ك (اكتساب لغة أجنبية أو أي مهارة وظيفية). وكانت مهارة التواصل هي أكثر المهارات الاجتماعية إتباعاً من قبل هؤلاء؛ إذ بلغت نسبة من تلقى تدريب تضمن هذه المهارة (64.6%) من إجمالي الذين خضعوا لتدريب تضمن مهارات اجتماعية، وهذا يدل على أهمية التواصل الاجتماعي، وضرورة امتلاك الموارد البشرية لهذه المهارة الاجتماعية؛ لأنّ التعامل يتم في وسط اجتماعي وليس مع الآلات.

٧. يرى أغلب العاملين أنّ المؤسسة تواكب التطورات الحديثة من خلال طرق غير تنمية الموارد -أو إنها لا تقوم بأي إجراء- إذا بلغت نسبتهم (71.6%) من إجمالي أفراد العينة، في حين أنّ

(28.4%) يرون أنّ المؤسسة تواكب التطورات عن طريق تنمية مواردها البشرية، وسبب ذلك هو ربما لعدم وصولها على قناعة تامة بقدرات الإنسان وتنميتها، على الرغم من توجيهها إلى ذلك، خاصة في العصر الحالي الذي أعاد الإنسان إلى مركز اهتمامه، بعد ميله الكبير نحو الآلة والتكنولوجية دون مخترعها.

٨. على مستوى تطبيق المعلومات التي يتم تعلمها من التدريب في الواقع، بيّن البحث أنّ أغلب العاملين يرون أنّها تطبق؛ إذ بلغت نسبتهم (80.9%)، لكن (53.3%) منهم يرون هذا التطبيق يكون عند حاجة العمل إليه، بينما (19.1%) منهم يرون أنّ هذه المعلومات لا تطبق في الواقع، وهذا مؤشرٌ إيجابيٌّ على أهميّة التدريب في الحياة الإدارية للمؤسسات التعليمية الخاصة وأنّ معلوماته تطبق في أغلب الأحيان.

٩. يرى أغلب العاملين أنّ العلاقات مع زملائهم لا تتأثر بعد التدريب؛ إذ بلغت نسبتهم (68.9%)، في حين أنّ (31.1%) منهم يرون أنّها تتأثر، ويكون هذا التأثير لصالح تمتين العلاقة بينهم بالدرجة الأولى. وهذا يعود كون التدريب في أغلب الأحيان لا يتضمن مهارات اجتماعية بل يكون خاص بأمور إدارية فقط.

١٠. يرى معظم العاملين أنّ المؤسسة تتيح لهم إمكانية الالتحاق ببرامج تنمية على حسابهم الخاص؛ حيث بلغت نسبتهم (73.2%) من إجمالي أفراد العينة، في حين أنّ الذين يرون أنّ المؤسسة لا تسمح لهم بالالتحاق بالدورات على حسابه الخاص بلغت نسبتهم (26.8%)، وهذا يدل على حرص المؤسسات على أنّ تكون مواردها مدربة بشكل مستمر حتى لو على حسابها الخاص، لكن ربما لم تسمح للبقية بسبب ضرورة تواجدهم الدائم في المؤسسة ولضمان عدم توقف أو تعطل الخدمات فيها، أو لعدم حاجتهم لهذه الدورات من وجهة نظر المؤسسة.

١١. على صعيد مكان التدريب يرى أغلب العاملين أنّ التدريب من حيث المكان يعود لطبيعة التدريب؛ إذ بلغت نسبتهم (60.3%) فأحياناً يتطلب إجراء التدريب في مراكز تدريب خاصة خارج المؤسسة، وأحياناً يتم داخل المؤسسة.

ب. المحدّدات الاجتماعية

١. اتسمت علاقات معظم العاملين مع رؤسائهم المباشرين بالرسمية والودية في نفس الوقت؛ إذ بلغت نسبتهم (86.0%)، وهذا مؤشرٌ إيجابيٌّ على اتسام العلاقة الهرمية بين المراتب الوظيفية الأدنى والأعلى بالودية، الأمر الذي يعكس ارتياحاً لدى الموارد البشرية داخل بيئة العمل.

٢. يرى (62.6%) من العاملين أن المؤسسة لم تهتم بطريقة إنجاز العمل، بل المهم هو إنجاز العمل بغض النظر عن طريقة أدائه بشكل جماعي أو فردي، في حين يرى (31.9%) أنّ المؤسسة تفضل إنجاز العمل بطريقة العمل الجماعي. وهذا يشير إلى عدم الاهتمام الكافي بالعمل الجماعي من قبل المؤسسة بل أهتمت بإنجاز العمل بغض النظر عن الجوانب الاجتماعية للعمل. في حين فضل أغلب العاملين إنجاز العمل بشكل جماعي؛ إذ بلغت نسبتهم (89.1%) وكان الدافع الرئيسي وراء هذا التفضيل هو حاجتهم للتعاون بالدرجة الأولى؛ لذلك صرح الغالبية منهم أنّ من فوائد العمل الجماعي هو تشجيع التعاون بينهم.

٣. أبدا جميع العاملين استعدادهم لتقديم خدمة ما في حالة غياب أحد زملاء العمل، وكانت الخدمة الأساسية التي سيقدمها الأغلبية منهم هي إنجاز العمل المنوط بالزميل الغائب؛ حيث بلغت نسبتهم (71.2%)، ويدل ذلك على روح المساندة الاجتماعية بين الزملاء ضمن بيئة العمل. وهذا ما أكدوه في وصفهم لبعضهم إذ أنّ الغالبية وصفو زملائهم بأنهم ودودون بينما لم يصف أي عامل زميله بأنه غير ودود.

٤. وصف أغلب العاملين أنفسهم بسهولة اكتساب صداقاتهم وبأنهم كثيرو العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، وهذا مؤشر إيجابي على اجتماعيتهم وعدم انغلاقهم على أنفسهم؛ لذلك فضل معظمهم البقاء كأعضاء في مؤسساتهم، وقد لا يعود ذلك بسهولة اكتساب صداقاتهم أو كثرة علاقاتهم الاجتماعية فحسب، بل ربما أيضاً لعدم رغبتهم في فقدان أعمالهم في ظل الظروف الحالية بسبب صعوبة إيجاد عمل آخر.



٥. بيّن البحث عدم وجود أخصائي اجتماعي في أي من مؤسسات التعليم العالي الخاصة قيد البحث، وهذا يعود إلى عدم إدراك مؤسسات التعليم العالي الخاصة لأهميّة وجود أخصائي اجتماعي يساعد الموارد البشريّة في توجيه طاقاتهم وفي حل مشكلاتهم وتكليفهم لتقبلهم للتغير والتنمية.

٦. أما على صعيد الخدمات الترفيهية والنشاطات الثقافية وتكريم المتميزين من الموارد البشريّة: بيّن البحث أنّ معظم العاملين لم يتلقوا أيّاً من الخدمات الترفيهية أو الأنشطة الثقافية - الاجتماعية، وأيضاً لم تكرم المؤسسة المتميزين منهم مقابل فئة قليلة من هؤلاء تلقوا هذه الخدمات وبفوارق في كل خدمة.

٧. لكن في ما يخص خدمة المواصلات من وإلى مكان العمل، فإنّ المؤسسات وفرت لأغلب العاملين هذه الخدمة مجاناً.

#### ت. الحاجات الاجتماعية التي يطلبها المورد البشري من مؤسسته

١. إنّ النسبة الأعلى من العاملين كانت لهم حاجات طالبوا المؤسسة بتحقيقها إذ بلغت (54.9%)، وكانت الحاجة الأولى التي طالب بها هؤلاء هي زيادة الرواتب والأجور والتحفيز المادي والمعنوي لهم، ثم تطبيق قوانين العمل والعدالة في المؤسسة، ثم العمل أكثر على تعزيز العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل والالتزام بالمسؤوليّة الاجتماعية، أما فيما يخص المطالبة بالدورات التدريبية والتنمية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، وهذا قد يُفسر بسبب الظروف الحالية التي جعلت العامل يسعى وراء كسب قوته - أكثر من تطوير ذاته - بسبب ارتفاع الأسعار في ظل أجور لا تتناسب مع المستوى المعيشي المرتفع.

#### رابعاً - الرأي نحو التنمية والعلاقات الاجتماعية والرضا عن المسؤولية

أ. أظهر البحث أنّ مستوى الرأي نحو تنمية الموارد البشريّة كان مرتفعاً لدى أغلب العاملين؛ إذ بلغت نسبتهم (64.6%)، الأمر الذي يعني وعي هؤلاء لضرورتها ودورها في تطوير مهاراتهم، وإنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ب. أظهر البحث أنّ مستوى الرأي نحو العلاقات الاجتماعية الإيجابية كان مرتفعاً إذ بلغت نسبتهم (79.4%)، وهذا مؤشر على مدى وعيهم بأهميّة وجودهم الاجتماعي، وبأنهم يشكلون وحدة اجتماعية داخل هذه المؤسسة، فبيئة العمل لها دورٌ كبيرٌ في التنشئة الاجتماعية لا يقل أهميّةً عن دور الأسرة.

ت. بيّن البحث أنّ العاملين الذين كان رضاهم مرتفعاً عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يشكلون (33.1%) من إجمالي أفراد العينة، وهذا مؤشر على أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاهاً غير كافية، فالمؤسسات لا تزال مقصرة في مسؤوليتها الاجتماعية وواجبها اتجاه مواردها البشرية. خامساً- مستوى انتشار الرأي نحو التنمية والعلاقات الاجتماعية، والرضا عن المسؤولية

إنّ آراء الباحثين نحو تنمية الموارد البشرية كانت مرتفعة الانتشار بين الموارد البشرية ككل في مؤسسات التعليم العالي الخاصة إذ بلغ وسطها الحسابي (3.56)، لكن فيما يخص العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية كانت أكثر انتشاراً منها حيث بلغ وسطها الحسابي (3.70)، بينما الرضا عن المسؤولية الاجتماعية كان الأقل انتشاراً بين الموارد البشرية بوسط حسابي بلغ (3.17).

#### سادساً- النتائج المستمدة من العلاقات بين متغيرات البحث

##### أ. الفروق في تنمية الموارد البشرية وفقاً للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

١. بيّن البحث أنه لا توجد أي فروق في تنمية الموارد البشرية تُعزى إلى أي من متغيرات (الجنس، العمر، مكان الإقامة، المستوى التعليمي، الدخل، إجادة استخدام الحاسوب)، في حين يلاحظ أنّ هناك فروقاً معنويةً وجوهريّةً في تنمية الموارد البشرية تُعزى إلى متغيرات (الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي، إجادة لغة أجنبية).

##### ب. العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمحددات الاجتماعية

١. بيّن البحث أنه توجد علاقة ارتباط طردية متوسط ذات دلالة إحصائية بين المحدّات الاجتماعية بأبعادها (العلاقات الاجتماعية، والمسؤولية الاجتماعية) وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بلغت (0.579). وتمثلت بالآتي:

٢. وجود علاقة ارتباط طردية متوسط ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بلغت (0.459).

٣. وجود علاقة ارتباط طردية متوسط ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بلغت (0.500).

#### ت. دور المحدّات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

١. أظهر البحث أنّ المحدّات الاجتماعية بأبعادها (العلاقات الاجتماعية، والمسؤولية الاجتماعية) تلعب دوراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. وذلك وفق الآتي:

٢. أنّ العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة تلعب دوراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

٣. أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تلعب دوراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

## مقترحات البحث

ومما تقدم من الفصول النظرية للبحث، ومن الدراسة الميدانية للقوى العاملة في الجامعات الخاصة السورية، ومن أجل أن يؤدي هذا البحث دوره وإنجاز أهدافه على خير وجه، لا بد من تقديم بعض المقترحات التي إذا ما تم الأخذ بها من قبل الجامعات السورية الخاصة والقائمين عليها، سيكون لها تأثير إيجابي على عملها وجودة خدماتها، ومن أهم مقترحات البحث:

١- مقترحات للجامعات السورية الخاصة:

- زيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية انطلاقاً من مسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية اتجاه موظفيها، من خلال التركيز على تنميتهم أكثر من التركيز على استقطاب موارد بشرية جديدة مدربة.
- الاستجابة لمتطلبات الموارد البشرية وحاجاتهم الاجتماعية من مؤسساتهم؛ لما لذلك من أهمية كبيرة في زيادة تحفيزهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- تدريب العاملين على المهارات الاجتماعية خلال برامج التنمية.
- تكريم الموارد البشرية المتميزة في عملها؛ لما له من انعكاسات إيجابية على حياة العامل العملية، وعلى تحفيز زملائه للحصول على التكريم نفسه.
- إقامة مكتب أو عيادة اجتماعية يديرها أخصائي اجتماعي لمتابعة شؤون الموارد البشرية ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، وتكليفهم مع بيئة العمل، وتقبلهم لعملية التنمية.
- أخذ البيئة الاجتماعية للعمل بعين الاعتبار عند الإقدام على أي عملية تنمية للموارد البشرية.
- تبني استراتيجية تنموية من خلال وضع برامج واضحة ومستمرة لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

٢- مقترحات تتعلق ببحوث مستقبلية: يقترح البحث الحالي إجراء العديد من البحوث والدراسات السكانية في مجال تنمية الموارد البشرية، إذ أنّ هناك محدّدات اجتماعية أحر يمكن دراستها في ضوء علاقتها مع تنمية الموارد البشرية مثل، نمط القيادة، السكان، والتغيرات في بنية القوى العاملة والتنوع، المرأة، البطالة، الضمان الاجتماعي، العولمة.... الخ. فعلى سبيل المثال لا الحصر:

- دور تنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجية وخدمات القطاع التعليمي السوري.
- واقع تنمية الموارد البشرية في ظل الازمة السورية الراهنة.
- المحدّدات السياسية والاقتصادية لتنمية الموارد البشرية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية

- احسان، محمد، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ١٩٩٩.
- احسان، محمد، وكامل الويس، أسس علم الاجتماع الرياضي، مطبعة دار الحكمة، بغداد، ١٩٩٠.
- الأصفر، أحمد، وأديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٤.
- بزنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط٢، عمان، ٢٠٠٤.
- بريك، يوسف، مناهج البحث في علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ١٩٩٢.
- البكري، تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠١.
- تشايمان، إلود إن، النجاح في العلاقات الإنسانية أساليب عملية للتنمية الذاتية، دار المعرفة للتنمية البشرية، مأخوذ عن: موقع سلسلة التطوير الإداري، سعد بن عبدالله العباد، ٢٥/٠٥/٢٠٠٥.
- توفيق، عبد الرحمن، كيف تصبح مدرباً فعالاً؟، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥. مأخوذ عن: محمد، منار، تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، أطروحة ماجستير، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.
- جابر، سميع، تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، القاهرة، ٢٠٠١.
- جاكسون، جون، وروبرت ماتيس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، شعاع للنشر والعلوم ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، حلب، ٢٠٠٩.
- الجمل، هشام، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي - دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
- الحسن، احسان محمد، أثر العوامل الاجتماعية في النظم السياسية في دول العالم الثالث، دراسات عربية العدران، ١٩٧٦.
- حسونة، فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- حداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، ٢٠٠٤.

- حمود، خضير، وياسين الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٧.
- داود، ليلى، واحمد الأصفر، الجماعة وخصائص التفاعل الاجتماعي، مطبعة جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٥.
- درة، عبدالباري، وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- الرشيد، مازن، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠١.
- السلمى، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
- السيد عبدالفتاح، رأفت، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.
- الصحاف، حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية - شؤون العاملين - إنجليزي، عربي-، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ٢٠٠٣.
- الصديق، حسين، وطلال مصطفى، مقرر الخدمة الاجتماعية لطلاب السنة الأولى علم اجتماع، جامعة دمشق، دمشق، ٢٠١٤.
- الطيار، مساعد، المصطلحات الاجتماعية باللغة الإنكليزية والتعريف بها، ملتقى الاجتماعيين الإلكتروني، د.م.ن، ٢٠٠٨.
- عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط٢، عمان، ٢٠٠٦.
- عبدالباقي، صلاح، وزملاؤه، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- عبدالرحمن، عبدالله، علم الاجتماع الصناعي: النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٩٩.
- عبيدات، ذوقان، البحث العلمي، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٩.
- عدلي، سليمان، العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، مكتبة شمس، القاهرة، ١٩٩٤. مأخوذ عن: الأصفر وزميله، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٤.
- عرابي، بلال، ومحمد العبدلله، علم الاجتماع العام، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠١١.

- عساف، عبدالمعطي، ويعقوب حمدان ، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
- عطوي، عبدالله، السكان والتنمية البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٤.
- العطية، السيد عبد الحميد، مفاهيم وأساسيات في طرق العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٣.
- عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
- عليان، ربحي مصطفى، البحث العلمي (أسسه. مناهجه. وأساليبه وإجراءاته)، بيت الأفكار الدولية، عمان، ٢٠٠٣.
- عمارة، محمد، ومحمد سالم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة بالإسكندرية، ط٢، الاسكندرية، ٢٠٠٦.
- عمران، كامل، وتوفيق داود، علم اجتماع التنمية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٨.
- العمر، معن خليل، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
- الغالي، طاهر، وصالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، ط٢، عمان، ٢٠٠٨.
- الغامدي، عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً، الملتقى العربي الثالث للتربية والتعلم، بيروت، ٢٠٠٦.
- الفضل، مؤيد، وزملائه، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.
- فهمي، محمد، وزملاؤه، محاضرات في الدفاع الاجتماعي، المكتبة الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠.
- كرتشفيلد، سيكولوجية الفرد في المجتمع، ترجمة حامد عبد العزيز وسيد خير الله، دار المعارف، ط ٢، القاهرة، ١٩٨٦.
- الكلالده، طاهر، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- كونزمان، بيتر، وزملاؤه، أطلس الفلسفة-dtv، ترجمة جورج كتورة، المكتبة الشرقية، ط٢، بيروت، ٢٠٠٧.
- اللوزي، موسى، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط١، عمان، ٢٠٠٠.



- محمد حسن، عبد الباسط، التنمية الاجتماعية، مكتبة وهبة، ط ٤، القاهرة، ١٩٨٢.
- محمد، محمد عبد الفتاح، الخدمة الاجتماعية في مجال تنمية المجتمع المحلي: أسس نظرية ونماذج تطبيقية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ط ٢، الاسكندرية، ١٩٩٦.
- مرعي، محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر، دمشق، ١٩٩٩.
- منصور، أحمد، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٥. مأخوذ عن: نعيمة، بارك، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، ٢٠٠٩.
- المنلا، باسمه، قياس العلاقات الاجتماعية (السوسيومترى) وتطبيقاته في الميدان التربوي وجماعات العمل، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٩٠.
- الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- نجم، عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، ٢٠٠٦.
- هيغل، دروس في تاريخ الفلسفة، ترجمة جيلان وغاليمار، د.م.ن، ١٩٥٤. مأخوذ عن: محمد سبيلا وزميله، الفلسفة الحديثة: نصوص مختارة، أفريقيا الشرق للنشر، الدار البيضاء، ٢٠٠١.
- يريغوف، ناتاليا، وتوفيق سلوم، معجم العلوم الاجتماعية مصطلحات وأعلام، دار التقدم - موسكو، بيروت، ١٩٩٢.

### الأبحاث والمجلات العلمية

- الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية في الجمهورية العربية السورية للعام ٢٠٠٠، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٠.
- الأمم المتحدة، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، ٢٠٠٤.
- منصور، أحمد، وزميله، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة - الجزائر، ٢٠٠٥.

- بركات، زياد، العلاقات الاجتماعية السائدة بين الدارسين والمدرسين في جامعة القدس المفتوحة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، جامعة القدس المفتوحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، طولكرم، ٢٠٠٦.
- الجرواني، نادية عبد الجواد، تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية بالقاهرة الكبرى، مجلة كلية الآداب بجامعة حلوان - العدد ٢٦، حلون، ٢٠٠٩.
- حسين، ليث، وريم الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على اخلاقيات العمل: دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، د.ت.
- حيدر، عصام، محاضرات مادة تنمية الموارد البشرية وتطويرها، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دمشق، ٢٠٠٩.
- خيرالدين، مصطفى، دور أجهزة الخدمة المدنية في إعداد وتدريب الموظفين، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول المنعقد بالرياض عن تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية، الرياض، ١٩٧٥. مأخوذ عن: الرشيد، مازن، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠١.
- خيرة، عيشوش، وكرزاي عبداللطيف، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، ٢٠١٢.
- عبدالرحمان، العايب، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي لتنمية المستدامة في تطوير إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عزيريج -، جامعة سطيف، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الحادي عشر جوان، الجزائر، ٢٠١٢.
- عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، الأمم المتحدة-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، ٢٠٠٣.
- علي، عاصم شحادة، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، مجلة الباحث، العدد ٧، ٢٠١٠.

- عياض، محمد عادل، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد ٢٠٠٥، جامعة تلمسان، الجزائر، ٢٠٠٥.
- الطائي، مؤيد، وحيدر الخفاجي، واقع العلاقات الاجتماعية بين طلبة كلية التربية الرياضية في جامعتي بابل والقادسية، مجلة علوم التربية الرياضية - جامعة بابل، العدد الثالث، المجلد الخامس، العراق، ٢٠٠٦.
- الكبيسي، عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، بحث منشور بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- مكتب العمل الدولي، تنمية وتدريب الموارد البشرية (التقرير الرابع)، بحث مقدم في مؤتمر العمل الدولي الدورة ٩٢، جنيف، ٢٠٠٤.
- نعيمة، برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، ٢٠٠٩.

#### الأطروحات والرسائل الجامعية

- البكري، ثامر ياسر، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي: دراسة تسويقية لآراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، ١٩٩٦.
- داود، بوقلمون، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، ٢٠٠٨.
- الرشيد، عليان، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧.
- حسن، سامي، دراسة أثر تنمية الموارد البشرية على كفاءة المنظمات الصناعية في ظل المنافسة المحلية والدولية - دراسة ميدانية على الشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية (سيرونكس)، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، ٢٠١١.
- الحمصي، دانيال، أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري - دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة في سورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ٢٠١٣.
- الخالدي، سماح، استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، أطروحة دكتوراه، الجامعة الاردنية، عمان، ٢٠١٣.

- شيخ عمر، عمر، تنمية الموارد البشرية وأثرها على التطور الاقتصادي والاجتماعي - دراسة تحليلية على سورية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، ٢٠١٢.
- الصلوي، انتصار، آليات تنمية الموارد البشرية في اليمن - دراسة سوسولوجية لواقع مؤسسات التعليم التقني والمهني - تعز نموذجاً، أطروحة دكتوراه علم اجتماع، جامعة محمد بن عبد الله، المغرب، ٢٠٠٦.
- الضيافي، نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ٢٠١٠.
- العنزي، عبدالله حمود، دور الأخصائيين الاجتماعيين في التعامل مع المشكلات الاجتماعية للمسجونين في مدينتي الرياض وجدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥.
- محمد، منار، تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها - دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.
- النجار، مروان محمد ديب، سوسولوجيا اتخاذ القرار الإداري في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة دمشق، ٢٠١١.
- وداد، بلباش، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - مقاطعة النفط والوقود - بسكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، ٢٠٠٨.
- وهبية، سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير، جامعة فرحات سطيف، الجزائر، ٢٠١٢.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية

- Archie B CAROLL, **Corporate Social Responsibility**, evolution of a defitional construct, Business Society, USA,1999, Vol.38,n3, p.286, at universitat autonoma de Barcelona, oct.13, 2009. مأخوذ عن: عبدالرحمان، العايب، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي لتنمية المستدامة في تطوير إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج-، جامعة سطيف، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الحادي عشر جوان، الجزائر، 2012.

- Bervely Hyman, **Training for Productivity**, American Management Associations, Extension Institute, 1980, P.2 مأخوذ عن: درة، عبد الباري، وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- Christian Brodhag, **Le développement durable, Colloque INAISE** (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002,p.2. مأخوذ عن: عبدالرحمان، العايب، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي لتنمية المستدامة في تطوير إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج-، جامعة سطيف، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الحادي عشر جوان، الجزائر، 2012.
- Ernult, Joël, Ashta, Arvind ;**Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives ; Cahiers du CEREN 21 ;** مأخوذ عن: ضيافي، نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد 2007. بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010. بكر أبو البشرية، رسالة ماجستير، جامعة
- **International Federation of Social Workers(IFSW).**(2004) IFSW General Meeting, 2004.
- John R. Hinrichs, **Personnel Training, in Handbook of Industrial Organization Psychology**, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: RAND McNally College Publishing, Co., 1976. مأخوذ عن: الرشيد، مازن، إدارة الموارد البشرية، الرياض، مكتبة العبيكان، 2001.
- John P Wilsonh, **Human Resource Development: Learning & Training for individuals & organizations**, 2nd edition, the British Library, London, 2004.
- Richard A. Swanson , Elwood F. Holton III , **Foundations of Human Resource Development**, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, California, 2008.
- Ruona ,W. E. A, **An Investigation into Core Beliefs Underlying the Profession of Human Resource Development.** Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, St. Paul, 1999. taken from: Richard A. Swanson , Elwood F. Holton III , **Foundations of Human Resource Development**, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, California, 2008.

- Stewart Asquith, Chris Clark, Lorraine Waterhouse, **THE ROLE OF THE SOCIAL WORKER IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY: A LITERATURE REVIEW**, University of Edinburgh, 2005.
- The College of Social Work, **Roles and Functions of Social Workers in England: Advice Note**. Available on <http://kenanaonline.com/users/socialman>.
- William J. Rothwell, H .C .Kazanas, **Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personnel Management**, 2<sup>nd</sup> Edition, Amherst, Massachusetts, Human Resource Development Press, 2003.

### **Periodicals and Theses**

- Åsa Tjulin, **Workplace Social Relations in the Return-to-Work process**, National Centre for Work and Rehabilitation Department of Medical and Health Sciences at Linköping University, Sweden, 2010.
- Angelos Alexopoulos ,**Social Relations, Human Resource Management, and Knowledge Transfer in Work Organisations: Toward an Integrated Approach**, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy Dublin City University, Business School, 2008.
- Brooks, Kit and Nafukho, Fredrick Muya ,**Human resource development ,social capital, emotional intelligence :Any link to productivity?**, University of Arkansas, Fayetteville, Arkansas, USA, 2005.
- CAROLL, Archie B and SHABANA, Kareem M, **The business case for corporate social responsibility: a review of concepts**, research and practice International of Management review, USA,2010, p:86, consulte le 11 janvier 2011.
- Fenwick, Tara and Bierema Laura, **Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals**, International Journal of Training and Development 12:1 ISSN 1360-3736, 2008.

- Garavan, Thomas N and McGuire David , **Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations**, Queen Margaret University, Edinburgh, UK, 2013.
- Gulcin Cribb, **Human Resource Development : a Strategic Approach**, Bond University, Australia, 2006.
- Hytönen, Tuija, **Exploring the practice of human resource development as a field of professional expertise**, Jyväskylä: University of Jyväskylä, (Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research), 2002.
- International Institute for Sustainable Development ,**Issue Briefing Note: Perceptions and Definitions of Social Responsibility**, International Institute for Sustainable Development, International Institute for Environment and Development, IUCN – The World Conservation Union, African Institute of Corporate Citizenship, Development Alternatives and Recursos e Investigación para el Desarrollo Sustentable.2004.
- Kelly, DJ, **Human Resource Development: For Enterprise and Human Development**, Proceedings of the 14th World Congress of International Industrial Relations Association (IIRA), Social Actors, Work organization and New Technologies in the 21st Century, Lima, Peru, 2006.
- Manpower Services Commission, **Glossary of Training Terms**, 3rd edn, London, HMSO,1981. taken from: John P Wilsonh, **Human Resource Development: Learning & Training for individuals & organizations**, 2nd edition, the British Library, London, 2004.
- RAJINI K.M. , **HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN HIGHER EDUCATION IN KERALA**, Cochin University of Science and Technology Kochi Kerala, India, October 2009.

- Stawiski, Sarah Jennifer J. Deal, William Gentry, **Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility: The Implications for Your Organization**, QuickView Leadership Series: Helping you navigate the leadership landscape ,2010.
- United Nations, **Human Resources Development**, twelfth meeting of experts on the United Nations programme in public administration and finance, New York,1995.
- United Nations, **Development Programme Human Development Report** ,New York, Oxford University Press, 1990.

#### ثالثاً- مواقع الانترنت

- <http://www.socialar..com/>
- <http://kenanaonline.com /users/socialman.>
- <http://kenanaonline.com />
- <http://www.bas-sagepub.com/>
- [www.audencia.edu](http://www.audencia.edu)
- <http://ifs.org/>
- <http://kenanaonline.com/>
- <http://www.ccl.org/>
- <https://www.socialworkers.org/>
- <https://www.tcsw.org.uk/>
- <https://www.sutton.gov.uk/>
- <http://www.dissertation.com/>
- <http://scholars.wlu.ca/>
- <http://adh.sagepub.com/>
- <http://onlinelibrary.wiley.com/>
- <http://en.wikipedia.org/>
- <http://www.humanresourcemanagement.co.uk/>
- <http://www.hrdiscussion.com/>
- <http://www.kotobarabia.com/>



- [http:// www.books4all.net/](http://www.books4all.net/)
- <https://www.socialworkers.org/>
- <https://www.tcsw.org.uk/>
- <https://www.sutton.gov.uk/>
- <http://www.dissertation.com/>
- <http://scholars.wlu.ca/>

الملاحق

الملحق رقم (1)

		رقم الاستشارة الإحصائية
--	--	----------------------------

جامعة دمشق

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع

استبانة دراسة ميدانية حول:

المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية

"دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الخاصة في سورية"

--	--

نحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الخاصة في سورية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع في جامعة دمشق.

ونرجو منكم التفضل بقراءة الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، شاكرين تعاونكم المثمر معنا لإنجاح البحث.

\*ملاحظات حول ملء استبانة البحث:

١- إن هذه الاستبانة معدة لأغراض البحث العلمي فقط، وكل ما يرد في هذه الاستبانة من معلومات سوف يعامل بسرية تامة.

٢- هذه الدراسة لا تستهدف دراسة الجامعة كحالة خاصة، كما أنه لن يتم التطرق للحالة الشخصية للمجيب عن أسئلة الاستبانة، بل أنّ البيانات سوف تصنف لتوضح العلاقة بين العوامل الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية.

٣- يرجى الإجابة بصدق عن هذه الأسئلة لما فيه خير البحث العلمي، وخدمة لنتائجه التي ستؤثر في المجتمع، وحتى لا تضيع الجهود المبذولة في البحث سُدى، ولأهمية النتائج في رسم سياسات تعمل على تقدم الجامعات والمجتمع السوري.

٤- وتتم الإجابة عن جميع الأسئلة بوضع العلامة (√) أمام بديل الإجابة المناسبة.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

<input type="checkbox"/>	١	ذكر	<input type="checkbox"/>
	٢	أنثى	

<input type="checkbox"/>	١	أقل من ٢٥ سنة	<input type="checkbox"/>
	٢	من ٢٥ - أقل من ٣٠ سنة	
	٣	من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة	
	٤	من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة	
	٥	من ٤٠ سنة فأكثر	

<input type="checkbox"/>	١	عازب/ة	<input type="checkbox"/>
	٢	متزوج/ة	
	٣	مطلق/ة	
	٤	أرمل/ة	

<input type="checkbox"/>	١	مدينة	<input type="checkbox"/>
	٢	ريف	

<input type="checkbox"/>	١	تعليم أساسي فما دون	<input type="checkbox"/>
	٢	تعليم ثانوي	
	٣	معهد	
	٤	جامعي	
	٥	دراسات عليا ( دبلوم/ ماجستير)	
	٦	دكتوراه	

<input type="checkbox"/>	١	أقل من ٢٠ ألف ليرة سورية	<input type="checkbox"/>
	٢	من ٢٠ - أقل من ٣٠ ألف ليرة سورية	
	٣	من ٣٠ - أقل من ٤٠ ألف ليرة سورية	
	٤	من ٤٠ ألف فأكثر	

<input type="checkbox"/>	١	أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/>
	٢	من ٥ - ١٠ سنوات	
	٣	أكثر من ١٠ سنوات	

<input type="checkbox"/>	١	مدير	<input type="checkbox"/>
	٢	مساعد مدير	
	٣	موظف	
	٤	أخرى تذكر ( )	

<input type="checkbox"/>	١	الإنكليزية	<input type="checkbox"/>
	٢	الفرنسية	
	٣	أخرى تذكر ( )	
	٤	لا أجيد لغة ثانية	

<input type="checkbox"/>	١	مرتفعة	١- أجب عن أسئلة إكمالك باستخدام الحاسوب
	٢	متوسطة	
	٣	منخفضة	
	٤	لا أجد استخدامة	

القسم الثاني: تنمية الموارد البشرية.

<input type="checkbox"/>	١	نعم	١- أجب عن أسئلة إكمالك باستخدام الحاسوب
	٢	لا ( أنتقل إلى السؤال رقم ١٣ )	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	١- أجب عن أسئلة إكمالك باستخدام الحاسوب
	٢	لا	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	١- أجب عن أسئلة إكمالك باستخدام الحاسوب
	٢	لا ( أنتقل إلى السؤال رقم ١٧ )	

<input type="checkbox"/>	١	لتعريفى بمهامى ومسؤولياتى
	٢	لأكتسب معارف ومهارات جديدة
	٣	من أجل الحصول على ترقية
	٤	للاطلاع على التكنولوجيا الحديثة
	٥	تعليمى وظائف واختصاصات جديدة
	٦	تعريفى بكيفية التعامل مع الآخرين والاتصال بهم
	٧	أخرى تذكر ( )

<input type="checkbox"/>	١	بناءً على اقتراح من رئيسى المباشر فى العمل
	٢	بناءً على طلب منى
	٣	بناءً على قرار من الإدارة
	٤	بناءً على اقتراح أحد زملاء العمل
	٥	بناءً على طبيعة عملى التى تقتضى اتباع هذه الدورة
	٦	أخرى تذكر ( )

<input type="checkbox"/>	١	قلت أخطائى
	٢	اكتسبت مهارات جديدة لم تكن موجودة
	٣	طورت من قدراتى ومهاراتى
	٤	ساعدتني فى الحصول على ترقية
	٥	لم استفد شيئاً



<input type="checkbox"/>	١	قلة خبرتهم في العمل المنوط بهم
	٢	لمواكبة التطورات الحديثة
	٣	لأنه من واجبها تطوير مواردها
	٤	أخرى تذكر ( )

<input type="checkbox"/>	١	بشكل دوري
	٢	أحياناً
	٣	نادراً
	٤	لا تقوم بها ابداً

<input type="checkbox"/>	١	نعم
	٢	لا ( أنتقل إلى السؤال رقم ٢١ )

<input type="checkbox"/>	١	مهارات التواصل
	٢	كيفية التعامل مع المشكلات التي تحدث مع الزملاء
	٣	مهارات التفاوض
	٤	أخرى تذكر ( )

<input type="checkbox"/>	١	بشراء التجهيزات الحديثة
	٢	بتطوير وتنمية العاملين
	٣	باستقطاب عمال جدد أكثر خبرة
	٤	لا تقوم بأي إجراء
	٥	أخرى تذكر ( )

<input type="checkbox"/>	١	أثناء الدورة	<input type="checkbox"/>
	٢	مباشرة بعد الدورة	
	٣	عند الحاجة	
	٤	لا يطبق ابداً	

<input type="checkbox"/>	١	تصبح أكثر رسمية	<input type="checkbox"/>
	٢	ينظرون إلي بحسد	
	٣	تصبح أكثر عفوية	
	٤	تتمتن علاقاتي مع زملائي	
	٥	لا تتأثر بالتدريب	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	<input type="checkbox"/>
	٢	لا	

<input type="checkbox"/>	١	داخل المؤسسة	<input type="checkbox"/>
	٢	خارج المؤسسة	
	٣	خارج البلد	
	٤	حسب طبيعة التدريب	

	غير متوافق	غير متوافق	محايد	متوافق	متوافق	ما مدى موافقتك على العبارات الآتية
ل						
ل						
ل						
ل						
ل						
ل						
ل						
ل						
ل						
ل						

	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ما مدى موافقتك على العبارات الآتية
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						

القسم الثالث: المحددات الاجتماعية:

<input type="checkbox"/>	١	رسمية حسب اللائحة التنفيذية للمؤسسة	<input type="checkbox"/>
	٢	رسمية وودية	
	٣	رسمية وغير ودية	

<input type="checkbox"/>	١	جماعي	<input type="checkbox"/>
	٢	فردى	
	٣	لا يهم، المهم هو إنجاز العمل بأي شكل	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	<input type="checkbox"/>
	٢	لا ( أنقل إلى السؤال رقم ٥٣ )	

<input type="checkbox"/>	١	الحاجة للصدقة	<input type="checkbox"/>
	٢	الحاجة للانتماء إلى جماعة	
	٣	الحاجة للانسجام والتعاون	
	٤	الشعور بالأمن داخل الجماعة	
	٥	أخرى تذكر ( )	

<input type="checkbox"/>	١	أجز عمله	٥٢ - أذكر مبرراته التي تفضلها على الخط الحارة العمل بها
	٢	أقدم له إجازة	
	٣	أكتفي بالاطمئنان عليه	
	٤	لا أقوم بأي عمل	

<input type="checkbox"/>	١	تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين	٥٣ - أذكر مبرراته التي تفضلها على الخط الحارة العمل بها
	٢	حماية العامل من تسلط المشرف	
	٣	تنمية الشعور بالأمان والانتماء	
	٤	زيادة القدرة على التعايش مع بيئة العمل	
	٥	تشجيع روح المنافسة بين العاملين	
	٦	إتاحة الفرصة للمصادقة	
	٧	أخرى تذكر ( )	

<input type="checkbox"/>	١	رسميون	٥٤ - أذكر مبرراته التي تفضلها على الخط الحارة العمل بها
	٢	ودودون	
	٣	غير ودودين	
	٤	لا اهتم بما يكونون عليه	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	٥٥ - أذكر مبرراته التي تفضلها على الخط الحارة العمل بها
	٢	لا	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	٥٦ - أذكر مبرراته التي تفضلها على الخط الحارة العمل بها
	٢	لا	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	٥٨- هل يجب في الحساب كخصم في المصلحة التي تحصل
	٢	لا	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	٥٩- هل يجب خصم على حساب المصلحة
	٢	لا	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	
	٢	لا	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	
	٢	لا	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	
	٢	لا	

<input type="checkbox"/>	١	نعم	
	٢	لا (انتقل للسؤال رقم ٦٩)	

<input type="checkbox"/>	١	مجايب	
	٢	دفع جزء من الأجر	
	٣	على حساب العامل	

	غير موافق بمقدار	غير موافق	محايد	موافق	موافق بمقدار	ما مدى موافقتك على العبارات الآتية
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						
E						



ما مدى موافقتك على العبارات الآتية	موافق بشكل كامل	موافق بشكل متوسط	محايد	غير موافق بشكل متوسط	غير موافق بشكل كامل
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الإنتاجية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل السلامة					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الربحية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل القدرة التنافسية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الإنتاج					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الربحية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل القدرة التنافسية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الإنتاج					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الربحية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل القدرة التنافسية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الإنتاج					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الربحية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل القدرة التنافسية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الإنتاج					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الربحية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل القدرة التنافسية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الإنتاج					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل الربحية					
الاستخدام المفرط للمركبات يقلل القدرة التنافسية					

	غير موافق	غير موافق	متساو	موافق	موافق بشدة	ما مدى موافقتك على المشاركة الآتية
ف						
ف						
ف						
ف						
ف						
ف						
ف						
ف						
ف						
ف						

١٠٤- ماهي حاجاتك الاجتماعية التي تطلب من المؤسسة تحقيقها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الهيئة المشرفة على البحث تشكر تعاونكم

الملحق رقم (2)

الجدول رقم (47)

معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لمحور تنمية الموارد البشرية.

0.356	0.581	0.091	-0.010	-0.070	0.425	0.658	
0.333	0.434	0.113	-0.108	-0.098	0.382	0.479	
-0.001	0.730	0.012	0.203	0.198	0.085	0.622	
0.091	-0.028	0.137	0.063	-0.104	0.820	0.716	
0.029	0.459	0.221	0.117	0.022	0.547	0.574	
-0.075	-0.216	0.063	0.320	-0.031	-0.722	0.681	
0.011	-0.240	0.341	0.250	-0.022	-0.782	0.750	
0.075	0.108	0.383	-0.024	0.662	-0.235	0.657	
0.828	0.192	0.001	0.051	-0.165	0.256	0.817	
0.685	-0.079	-0.077	-0.066	0.169	0.523	0.788	
-0.024	0.008	0.148	0.215	0.760	0.170	0.675	
0.003	0.187	0.279	0.171	0.789	-0.077	0.770	
-0.018	-0.180	-0.115	-0.019	0.795	0.141	0.699	
0.117	0.180	0.108	-0.037	0.048	0.754	0.630	
-0.189	0.182	0.197	0.862	0.200	-0.061	0.894	
0.146	0.063	0.071	0.925	0.122	-0.130	0.917	

-0.289	0.351	-0.101	0.104	0.552	0.273	0.607		17
-0.043	0.126	0.744	0.026	0.126	0.235	0.643		18
0.041	-0.029	0.769	0.231	0.179	0.105	0.691		19
-0.060	0.397	0.410	0.055	0.483	0.039	0.566		20
0.207	0.053	0.265	-0.021	0.105	0.668	0.573		
0.108	0.065	-0.067	0.074	0.196	0.807	0.716		
0.229	0.033	0.222	-0.005	0.035	0.831	0.794		
7.307	8.144	8.174	8.661	13.418	23.512			
1.681	1.873	1.880	1.992	3.086	5.408			

جدول رقم (48)

معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لمحور العلاقات الاجتماعية

-0.089	0.149	0.012	-0.063	0.812	0.353	-0.065	-0.050	0.825	
-0.067	-0.165	0.355	0.005	0.527	-0.088	0.152	0.329	0.575	
-0.173	0.820	-0.019	0.053	-0.026	-0.037	0.017	-0.129	0.725	
0.204	0.482	-0.077	-0.087	0.430	0.057	0.203	0.395	0.673	
0.071	0.066	-0.120	0.030	0.255	0.787	0.008	0.251	0.773	
0.110	0.423	0.071	-0.122	0.086	0.141	0.286	0.540	0.611	
-0.202	0.128	0.137	0.276	-0.018	0.372	0.232	0.657	0.777	

-0.135	-0.112	0.152	0.018	-0.023	0.748	0.356	0.256	0.806	٨
0.120	0.176	-0.114	-0.023	0.047	-0.012	-0.051	0.817	0.732	٩
0.028	-0.050	0.032	-0.124	0.119	0.187	0.038	0.831	0.761	١٠
0.072	0.011	-0.018	-0.008	0.273	0.139	0.168	0.738	0.672	١١
0.303	0.235	-0.015	0.077	-0.104	0.241	0.439	0.401	0.576	١٢
-0.021	0.264	-0.022	0.084	0.040	0.109	0.330	0.683	0.666	١٣
0.498	-0.033	-0.107	0.049	0.432	0.151	0.364	0.321	0.708	١٤
0.096	0.085	-0.132	0.834	-0.105	-0.031	-0.080	-0.146	0.769	١٥
0.729	-0.151	0.146	-0.005	-0.175	-0.126	-0.287	-0.117	0.719	١٦
-0.178	-0.076	0.428	0.664	0.096	0.178	0.110	0.268	0.787	١٧
0.104	-0.006	0.903	0.007	0.011	-0.008	0.031	0.074	0.833	١٨
0.333	-0.211	0.252	0.086	0.075	0.123	0.093	0.640	0.666	١٩
0.411	0.085	0.426	-0.154	0.230	0.437	0.294	0.157	0.737	٢٠
-0.160	0.055	0.070	-0.100	0.111	0.079	0.797	0.095	0.706	٢١
-0.047	-0.234	-0.018	0.474	0.478	-0.152	0.427	0.212	0.760	٢٢
0.023	0.040	0.065	0.098	0.020	0.145	0.791	0.231	0.716	٢٣
6.145	6.407	6.579	6.741	7.982	8.378	10.590	19.229		
1.413	1.474	1.513	1.551	1.836	1.927	2.436	4.423		

الجدول رقم (49)

معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لمحور المسؤولية الاجتماعية.

المتغير الرابع	المتغير الثالث	المتغير الثاني	المتغير الأول	متوسط الدرجة الكلية	العبارة	الدرجة الكلية
0.048	0.095	0.228	0.881	0.839	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	1
0.073	0.123	0.137	0.882	0.817	توفر المؤسسة خدمات عملاء متميزة	2
-0.020	0.345	-0.023	0.809	0.774	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	3
0.007	0.907	0.111	0.129	0.852	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	4
0.129	0.049	0.687	0.497	0.737	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	5
0.083	0.378	0.468	0.589	0.716	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	6
-0.140	0.587	0.240	0.552	0.726	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	7
0.135	0.267	0.409	0.708	0.758	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	8
0.111	0.373	0.338	0.736	0.807	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	9
0.377	0.394	0.329	0.345	0.524	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	10
0.184	0.209	0.644	0.404	0.656	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	11
0.628	0.327	0.296	0.304	0.681	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	12
-0.073	0.124	0.862	0.004	0.765	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	13
-0.736	0.274	0.085	0.317	0.718	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	14
-0.320	-0.064	0.327	0.661	0.650	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	15
-0.217	0.373	0.236	0.688	0.716	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة	16
8.428	13.793	16.488	34.652			
1.349	2.207	2.638	5.544			

الملحق رقم (3)

الجدول رقم (50)

الخصائص العامة لأفراد عينة البحث

النسبة	الكميات	الصفات	المتغيرات
42.4	109		
57.6	148		
100.0	257		
10.9	28		
31.5	81		
30.0	77		
10.5	27		
17.1	44		
100.0	257		
58.0	149		
39.7	102		
0.8	2		
1.6	4		
100.0	257		
73.9	190		



26.1	67	الزيت	
100.0	257	المجموع	
0.8	2	تأمين الممتلكات والسيارات	التأمين التجاري
5.1	13	تأمين النقل	
23.3	60	تأمين	
52.9	136	حادث	
17.1	44	تأمين على اضرار الممتلكات والسيارات	
0.8	2	حادث	
100.0	257	المجموع	
3.1	8	اقساط من التأمين	
45.9	118	تأمين	
33.5	86	تأمين على اضرار الممتلكات والسيارات	
17.5	45	تأمين	
100.0	257	المجموع	
26.5	68	تأمين	التأمين التجاري
54.9	141	تأمين	
18.7	48	تأمين	
100.0	257	المجموع	
5.8	15	تأمين	التأمين التجاري
3.5	9	تأمين	

79.4	204	موظفون	
11.3	29	أخصائيو صحة	
100.0	257	المجموع	
77.8	200	إداريون	القطاع الخاص
1.6	4	موظفون	
11.7	30	أخصائيو صحة	
8.9	23	أخصائيو اجتماعيات	
100.0	257	المجموع	
67.3	173	إداريون	القطاع العام
30.4	78	موظفون	
1.6	4	موظفون	
0.8	2	موظفون	
100.0	257	المجموع	

الملحق رقم (4)

الجدول رقم (51)

إجابات أفراد العينة عن عبارات تنمية الموارد البشرية والوسط الحسابي والوزن المنوي لكل عبارة

87.40	0.71	4.37	3	2	11	121	120		
			1.2	.8	4.3	47.1	46.7		
86.80	0.65	4.34	0	4	14	129	110		
			0.0	1.6	5.4	50.2	42.8		

86.60	0.78	4.33	3	5	17	110	122	الكل	3	لدى الوفا والاقتصاد لدرجة ما اقلها من برامج الطوب في العراق
			1.2	1.9	6.6	42.8	47.5			
85.40	0.66	4.27	0	4	18	139	96	الكل		تابع دورات تدريبية بخلاف المتخصصين وما وفقاً لجدول
			0.0	1.6	7.0	54.1	37.4			
85.20	0.62	4.26	0	3	16	150	88	الكل	5	إلى اخرى كالتدريب احيى وتلقى ذاتها فاعاد حاجه
			0.0	1.2	6.2	58.4	34.2			
83.40	0.73	4.17	0	8	27	135	87	الكل	6	مساهمة الصدا في بعض الامداد
			0.0	3.1	10.5	52.5	33.9			
77.20	1.14	3.86	11	29	34	93	90	الكل	7	اخذ بالمتخصصين اذ كان في السابق من الخدمات اخرى فوجدت
			4.3	11.3	13.2	36.2	35.0			
76.40	0.79	3.82	0	23	36	160	38	الكل	8	تتمتع الدورات التدريبية من غير الامداد مع البرامج في العمل
			0.0	8.9	14.0	62.3	14.8			
75.00	0.75	3.75	0	21	50	159	27	الكل	9	اخذ بالمتخصصين واولى في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في
			0.0	8.2	19.5	61.9	10.5			
75.00	0.90	3.75	2	27	51	130	47	الكل	10	اخذ بالمتخصصين في بعض الامداد في الدورات
			0.8	10.5	19.8	50.6	18.3			
74.20	0.79	3.71	0	8	105	98	46	الكل		تتمتع الدورات التدريبية من غير الامداد مع البرامج في العمل
			0.0	3.1	40.9	38.1	17.9			
73.60	1.11	3.68	4	53	28	108	64	الكل		اخذ بالمتخصصين في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في
			1.6	20.6	10.9	42.0	24.9			
71.60	0.79	3.58	2	24	73	138	20	الكل		اخذ بالمتخصصين في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في
			0.8	9.3	28.4	53.7	7.8			
70.20	0.94	3.51	7	25	90	100	35	الكل		اخذ بالمتخصصين في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في
			2.7	9.7	35.0	38.9	13.6			
62.00	1.07	3.10	13	69	83	64	28	الكل		اخذ بالمتخصصين في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في
			5.1	26.8	32.3	24.9	10.9			
61.60	1.00	3.08	18	52	92	82	13	الكل		اخذ بالمتخصصين في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في
			7.0	20.2	35.8	31.9	5.1			
61.60	1.09	3.08	17	64	84	65	27	الكل		اخذ بالمتخصصين في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في
			6.6	24.9	32.7	25.3	10.5			
60.00	1.05	3.00	16	72	87	60	22	الكل		اخذ بالمتخصصين في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في
			6.2	28.0	33.9	23.3	8.6			
60.00	1.06	3.00	12	86	70	68	21	الكل		اخذ بالمتخصصين في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في
			4.7	33.5	27.2	26.5	8.2			
57.80	1.13	2.89	31	72	62	78	14	الكل		اخذ بالمتخصصين في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في
			12.1	28.0	24.1	30.4	5.4			
57.20	1.14	2.86	32	71	74	60	20	الكل		اخذ بالمتخصصين في الدورات التدريبية لاكتساب خبرات في

			12.5	27.6	28.8	23.3	7.8	المتوسط		
55.00	1.02	2.75	20	99	75	50	13	المتوسط	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	22
			7.8	38.5	29.2	19.5	5.1	المتوسط		
54.60	1.13	2.73	34	86	71	47	19	المتوسط	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	23
			13.2	33.5	27.6	18.3	7.4	المتوسط		
257								المتوسط		

الجدول رقم (52)

إجابات أفراد العينة عن عبارات العلاقات الاجتماعية والوسط الحسابي والوزن المثوي لكل عبارة

الوزن المثوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتوسط					العبار	الترتيب
			غير موافق بشدة	غير موافق	متعاد	موافق	موافق بشدة		
85.80	0.49	4.29	0	0	5	172	80	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.0	0.0	1.9	66.9	31.1		
83.4	0.57	4.17	0	4	12	178	63	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.0	1.6	4.7	69.3	24.5		
82.00	0.59	4.10	0	3	25	173	56	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.0	1.2	9.7	67.3	21.8		
80.80	0.58	4.04	0	6	20	189	42	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.0	2.3	7.8	73.5	16.3		
80.40	0.58	4.02	0	6	22	190	39	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.0	2.3	8.6	73.9	15.2		
80.20	0.72	4.01	2	9	26	167	53	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.8	3.5	10.1	65.0	20.6		
79.40	0.66	3.97	0	8	36	169	44	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.0	3.1	14.0	65.8	17.1		
78.60	0.65	3.93	0	7	44	167	39	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.0	2.7	17.1	65.0	15.2		
77.40	0.59	3.87	0	5	48	179	25	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.0	1.9	18.7	69.6	9.7		
77.40	0.82	3.87	2	22	28	161	44	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.8	8.6	10.9	62.6	17.1		
76.60	0.72	3.83	0	9	65	143	40	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.0	3.5	25.3	55.6	15.6		
75.40	0.81	3.77	2	13	68	132	42	المتوسط الحسابي للوزن المثوي لكل عبارة	
			0.8	5.1	26.5	51.4	16.3		

73.40	0.68	3.67	0	15	69	157	16	الذكر	أحاول أن أكون دائما مع زملاء العمل وأقرب منهم	13
			0.0	5.8	26.8	61.1	6.2	الأنثى		
73.00	0.85	3.65	0	25	78	116	38	الذكر	أحاول أن أشارك أحد زملاء العمل في المكان نفسه	14
			0.0	9.7	30.4	45.1	14.8	الأنثى		
72.00	0.82	3.60	0	32	64	137	24	الذكر	أول زملائي في العمل	15
			0.0	12.5	24.9	53.3	9.3	الأنثى		
71.40	0.96	3.57	13	23	49	148	24	الذكر	أول العلاقات التي أطورها في العمل من خلالها أبحثا	16
			5.1	8.9	19.1	57.6	9.3	الأنثى		
71.00	0.84	3.55	0	34	71	128	24	الذكر	الصفحة التي أطلع عليها في العمل	17
			0.0	13.2	27.6	49.8	9.3	الأنثى		
69.40	0.96	3.47	2	49	64	111	31	الذكر	أحاول أن أكون دائما مع زملاء العمل في المكان نفسه	18
			0.8	19.1	24.9	43.2	12.1	الأنثى		
68.20	0.88	3.41	6	29	96	105	21	الذكر	أحاول أن أكون دائما مع زملاء العمل في المكان نفسه	19
			2.3	11.3	37.4	40.9	8.2	الأنثى		
68.00	0.83	3.40	2	37	88	116	14	الذكر	أحاول أن أكون دائما مع زملاء العمل في المكان نفسه	20
			0.8	14.4	34.2	45.1	5.4	الأنثى		
64.80	1.02	3.24	18	41	77	104	17	الذكر	أحاول أن أكون دائما مع زملاء العمل في المكان نفسه	21
			7.0	16.0	30.0	40.5	6.6	الأنثى		
63.20	0.93	3.16	13	45	95	95	9	الذكر	أحاول أن أكون دائما مع زملاء العمل في المكان نفسه	22
			5.1	17.5	37.0	37.0	3.5	الأنثى		
51.00	1.17	2.55	42	105	63	20	27	الذكر	أحاول أن أكون دائما مع زملاء العمل في المكان نفسه	23
			16.3	40.9	24.5	7.8	10.5	الأنثى		
257										

الجدول رقم (53)

إجابات أفراد العينة عن عبارات المسؤولية الاجتماعية والوسط الحسابي والوزن المنوي لكل عبارة

80.00	0.67	4.00	0	11	24	176	46		
			0.0	4.3	9.3	68.5	17.9		
75.00	0.74	3.75	0	23	42	169	23		
			0.0	8.9	16.3	65.8	8.9		
69.00	0.87	3.45	4	31	88	113	21		
			1.6	12.1	34.2	44.0	8.2		
69.00	0.90	3.45	8	30	75	126	18		



			3.1	11.7	29.2	49.0	7.0	التحليل		
68.80	0.93	3.44	5	37	81	108	26	التحليل	تدفق المؤسسة لأخطار الاحتمالية خارج أوقات العمل (كإجراء يومي)	5
			1.9	14.4	31.5	42.0	10.1	التحليل		
66.60	1.02	3.33	9	56	55	116	21	التحليل	تخالف المؤسسة عن القانون وعدم جوار من المجتمع	6
			3.5	21.8	21.4	45.1	8.2	التحليل		
66.00	0.79	3.30	2	34	119	89	13	التحليل	خلف المؤسسة شروط التطوير (الأخلاق المعالجة معوقات العمل) ذات العلاقة بالمنتجات الخاصة (كالإقامة) والبيئة (التحسين)	7
			0.8	13.2	46.3	34.6	5.1	التحليل		
62.60	0.99	3.13	13	57	86	86	15	التحليل	تغير المؤسسة على التكاليف تحت القانون من القانون إلى حد كبير	8
			5.1	22.2	33.5	33.5	5.8	التحليل		
59.20	1.08	2.96	18	79	77	62	21	التحليل	المكافآت الأخرى غير المدفوعة في بيئة العمل (تخلف المؤسسة)	9
			7.0	30.7	30.0	24.1	8.2	التحليل		
58.80	0.98	2.94	25	53	95	80	4	التحليل	تخلف المؤسسة على العمل في العمل في مجال التوزيع (تخلف المؤسسة)	10
			9.7	20.6	37.0	31.1	1.6	التحليل		
58.20	1.01	2.91	13	92	71	68	13	التحليل	تأخر المؤسسة عن العمل (تخلف المؤسسة)	11
			5.1	35.8	27.6	26.5	5.1	التحليل		
57.60	1.18	2.88	35	75	47	85	15	التحليل	تغير المؤسسة على العمل (تخلف المؤسسة)	12
			13.6	29.2	18.3	33.1	5.8	التحليل		
56.80	0.98	2.84	37	32	128	56	4	التحليل	التأخر عن العمل (تخلف المؤسسة)	13
			14.4	12.5	49.8	21.8	1.6	التحليل		
55.80	1.04	2.79	37	58	89	69	4	التحليل	تغير المؤسسة على العمل (تخلف المؤسسة)	14
			14.4	22.6	34.6	26.8	1.6	التحليل		
55.20	1.26	2.76	47	79	41	69	21	التحليل	تغير المؤسسة على العمل (تخلف المؤسسة)	15
			18.3	30.7	16.0	26.8	8.2	التحليل		
55.00	0.99	2.75	23	93	73	62	6	التحليل	تغير المؤسسة على العمل (تخلف المؤسسة)	16
			8.9	36.2	28.4	24.1	2.3	التحليل		
			257							

الملحق رقم (5)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

جهة العمل	التخصص	الدرجة	الاسم	
جامعة دمشق	اقتصاد سياسي	أستاذ	أسعد ملي	١
جامعة دمشق	تنمية اجتماعية	أستاذ مساعد	إسعاف حمد	٢
جامعة دمشق	خدمة اجتماعية	أستاذ مساعد	طلال مصطفى	٣
جامعة دمشق	علم اجتماع عام	أستاذ مساعد	أمل معطي	٤

الملحق رقم (6)

جدول مورغان وكوكران لتحديد حجم العينات

Table for Determining Sample Size from a Given Population

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.—*N* is population size.

*S* is sample size.



لمحة عن الجامعات السورية الخاصة

بدأ التعليم الجامعي الخاص في سورية عام ٢٠٠٣ وفق القواعد والشروط ومعايير الجودة التي وضعها مجلس التعليم العالي وبلغ عدد الجامعات الخاصة المفتحة حتى العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٤/٢٠١٣ عشرون جامعة موزعة حسب المناطق والاختصاصات الآتية :

الأقسام المفتحة	المقر	الجامعة وموقعها الإلكتروني
<p>الطب البشري - طب الأسنان - الصيدلة - العلوم الصحية (التعويضات السننية، التغذية)، الهندسة (الاتصالات والإلكترونيات، هندسة الحواسيب، تقانة المعلومات، العمارة)، الأعمال والإدارة (الإدارة، التسويق، التمويل والبنوك، نظم المعلومات الإدارية)، العلاقات الدولية والدبلوماسية (العلاقات الدولية، العلوم الدبلوماسية)، الإعلام والفنون التطبيقية (التصميم الغرافيكي، التصميم الداخلي)، العلوم التطبيقية (علوم الحاسوب)</p>	<p>دير عطية</p>	<p>جامعة القلمون الخاصة الموقع الإلكتروني <a href="http://www.uok.edu.sy">www.uok.edu.sy</a></p>
<p>المركز الرئيسي القامشلي: كلية العلوم الإدارية والمالية (إدارة الأعمال، تسويق وتجارة إلكترونية، علوم مالية ومصرفية)، كلية الهندسة والتكنولوجيا (نظم الحاسوب، تكنولوجيا الاتصالات، علوم الحاسوب)، كلية اللغات الحية والعلوم الإنسانية (اللغة الإنكليزية) فرع ريف حلب: كلية العلوم الإدارية والمالية (إدارة الأعمال، تسويق وتجارة إلكترونية، علوم مالية ومصرفية)، كلية الهندسة والتكنولوجيا (نظم الحاسوب، تكنولوجيا الاتصالات، علوم الحاسوب)</p>	<p>القامشلي - ريف حلب</p>	<p>جامعة قرطبة الخاصة الموقع الإلكتروني <a href="http://www.must.edu.sy">www.must.edu.sy</a></p>

الأقسام المفتوحة	المقر	الجامعة وموقعها الإلكتروني
الهندسة المعلوماتية (حاسبات، اتصالات) - الهندسة المعمارية - العلوم الإدارية (تسويق وسياحة، إدارة أعمال)	المركز الرئيسي الرقة، الفرع في منبج	جامعة الاتحاد الخاصة الموقع الإلكتروني www.ipu.edu.sy
إدارة الأعمال (التمويل والاستثمار والمصارف، الإدارة، التسويق، تكنولوجيا المعلومات الإدارية، التمويل والاستثمار والتأمين)، هندسة المعلوماتية (المعلوماتية، الحاسوب والاتصالات، علوم الحاسب)، الصيدلة، الفنون (تصميم الأزياء، العمارة الداخلية، الهندسة المعمارية - المدنية)	درعا/غابغب	الجامعة العربية الدولية الخاصة الموقع الإلكتروني www.aiu.edu.sy
طب الأسنان الصيدلة الهندسة والتكنولوجيا (الحاسوب - معمارية - كهربائية - مدنية - وبيئية)، تكنولوجيا المعلومات (نظم المعلومات الحاسوبية، علم الحاسوب، برمجيات الحاسوب)، العلوم الإدارية (العلوم المالية والمصرفية، إدارة الأعمال، التسويق، نظم المعلومات الإدارية، المحاسبة)، الآداب والعلوم (التصميم الجرافيكي والداخلي)	درعا/غابغب	الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا الموقع الإلكتروني www.iust.edu.sy
الطب، طب الأسنان، الصيدلة، هندسة الحاسوب والمعلوماتية، هندسة البرق، إدارة الأعمال	ريف دمشق	الجامعة السورية الخاصة الموقع الإلكتروني www.spu.edu.sy
الطب البشري - طب أسنان - صيدلة - الهندسة الطبية	القدموس - طرطوس	جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية الموقع الإلكتروني www.au.edu.sy
كلية الحقوق، كلية العلوم الادارية	دمشق	جامعة الشام الخاصة الموقع الإلكتروني www.alsham-univ.sy
هندسة مدنية، هندسة معمارية، الإدارة (محاسبة، تسويق، إدارة أعمال)، معلوماتية	دير الزور - بادية دير الزور	جامعة الجزيرة الخاصة الموقع الإلكتروني www.jude.edu.sy

الأقسام المفتوحة	المقر	الجامعة وموقعها الإلكتروني
الصيدلة - التحميل	حمص منطقة الحواش	جامعة الحواش الخاصة للصيدلة والتجميل الموقع الإلكتروني www.hpu.sy
الهندسة (الكمبيوتر، المعلوماتية، الاتصالات، التصميم) العلوم الإدارية والاقتصادية (إدارة الأعمال، مصارف وقبول الكتروني، تسويق الكتروني)، طب أسنان	حمص وادي النصارة	جامعة الوادي الدولية الخاصة الموقع الإلكتروني www.wiu.edu.sy
الهندسة (المعلوماتية والاتصالات - المعمارية)، العلوم الإدارية (إدارة الأعمال - المحاسبة - التسويق والسياحة - العلوم المالية والمصرفية)، الصيدلة، اللغات والعلوم الإنسانية (لغة إنكليزية وترجمة)، علوم سياسية وعلاقات دولية	سراقب - إدلب	جامعة إيبلأ الخاصة الموقع الإلكتروني www.ebla-uni.com
هندسة المعلومات (هندسة الحاسوب - تكنولوجيا المعلومات) الأعمال والإدارة (المحاسبة - إدارة الأعمال - العلوم المالية والمصرفية - إدارة التسويق)	جبل سمعان - تلحدية حلب	جامعة الشهباء الخاصة الموقع الإلكتروني www.su-aleppo.edu.sy
هندسة المعلوماتية والاتصالات (البرمجيات - نظم المعلومات - الاتصالات والمعلومات - الحاسوب والنظم الرقمية)، الهندسة (المدنية والبيئية - المعمارية)، العلوم الإدارية والمالية (الإدارة - نظم المعلومات الإدارية - الإدارة المالية والمصرفية - المحاسبة وقوانين الأعمال - التسويق - إدارة الأعمال الدولية)	درعا - جباب	جامعة اليرموك الخاصة الموقع الإلكتروني www.ypu.edu.sy
هندسة الصناعات الكيماوية: الهندسة الكيماوية. هندسة الصناعات البترولية: الهندسة البترولية. الترجمة واللغات: اللغة الانكليزية وآدابها.	حمص - تل قرطل	الجامعة العربية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا الموقع الإلكتروني www.aust.edu.sy

الأقسام المفتوحة	المقر	الجامعة وموقعها الإلكتروني
إدارة لوجستيات التجارة والنقل الدولي ، تكنولوجيا هندسة الحاسب ، إدارة الأعمال	اللاذقية	الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري الموقع الإلكتروني www.aast.edu.sy
كلية العلوم الإدارية والمالية (محاسبة - إدارة الأعمال - العلوم المالية والمصرفية - التسويق)، هندسة العمارة والتخطيط العمراني (العمارة - العمارة الداخلية - تخطيط المدن)، كلية الهندسة (هندسة الصناعات الغذائية)	غور العاصي - حماة	الجامعة الوطنية الخاصة الموقع الإلكتروني www.wpu.edu.sy
مجمع الفتح الإسلامي (الشرعية والقانون - أصول الدين والفلسفة - اللغة العربية - الدراسات الإسلامية والعربية) مجمع الشيخ أحمد كفتارو (الدعوة والدراسات الإسلامية - أصول الدين - الشرعية والقانون) مجمع السيدة رقية (أصول الدين - اللغة العربية والدراسات الإسلامية - الشرعية)	دمشق	معهد الشام العالي للعلوم الشرعية واللغة العربية والدراسات والبحوث الإسلامية الموقع الإلكتروني www.alfatihonline.com www.kuffaro.org
كلية الهندسة باختصاصات: (هندسة الميكاترونكس - هندسة المعلوماتية - هندسة الاتصالات)، كلية الهندسة المعمارية باختصاصي: العمارة - تخطيط المدن، صيدلة، كلية علوم الإدارة	درعا - غباغب - القصين	جامعة الرشيد الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا الموقع الإلكتروني www.ru.edu.sy
كلية الهندسة باختصاصات: حاسوب - اتصالات - ميكانيك - عمارة. كلية الإدارة والاقتصاد باختصاصات: (محاسبة - إدارة أعمال - تمويل - تسويق)، كلية الآداب باختصاص: اللغة الإنكليزية.	غور العاصي - حماة	جامعة قاسيون الخاصة للعلوم والتكنولوجيا الموقع الإلكتروني www.qasyoun.edu.sy

## **Social Determinants of Human Resource Development** (A field study on worker in private universities in Syria)

### **Abstract:**

Human resources development is a directed process which maintains the stability of institutions via restructuring HRs by adaptation and complementary work. Institutions resort to this process in order to increase improve the potential and skills of the personnel, maintain the positive traits and treat the negative aspects through providing the personnel with the necessary knowledge in order to train the human personnel in a wholesome way taking into consideration the rapid changes in the environment of the institution and the swift changes of the community. The success or failure of this process depends on certain factors, mainly social. This is the aim of this study; it aims to identify the role that the social determinants play in developing the HR in the Syrian Ministry of Higher Education. That is through investigating how some HR demographic traits, social relations, and the level of satisfaction of the workers regarding the social responsibility cause changes in developing HR. After seeking a sample of the working force of the Syrian private universities (257) persons of those who do administrative jobs at these universities, the study concluded the following:

-There are no differences in developing HR related to any factors (sex, age, place of residence, educational level, income, computer skills), whereas there are significant differences related to such factors as(social status, years of professional experience, the post, command of a foreign language).

-The study showed that the level of opinion toward developing HR for the majority of workers; the ratio was (64.6%), and that the level of opinion toward positive social relations was high; it was (79.4), while the ratio of the people whose level of satisfaction toward the institution was (33.1%) of the sample.

-The study showed a relation of proportionality with a statistic significance between the social factors (social relations and social responsibility) and developing HR in private institutes; (0.579).

-The study showed that the dimensions social factors (social relations and social responsibility) plays a positive role with a statistic significance in developing HR in private educational institutions.

The study reached several suggestions that help-when applied- in developing the private Syrian universities in developing HR.

Damascus University  
Faculty of Art and Social Sciences  
Department of Sociology



# Social Determinants of Human Resource Development

(A field study on worker in private universities in Syria)

*Dissertation submitted in accordance with the  
requirements for award of the degree of MA in Sociology*

Prepared by::  
**Sami Alraja**

Supervisor:  
**Prof. Belal Orabi**

**2015**