

## أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق "دراسة تحليلية"

إعداد

محمد إسراء أحمد وهدان

### مستخلص

هدف البحث الراهن إلى تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف (الاستقطاب- الاختيار- التعيين) وتدريب الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين، من أجل رفع مستوى أداء الجامعة، والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب- الاختيار- التعيين)، تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين.

---

## Human Resources Management performance at Damascus University - An Analytical Study

### Abstract:

The current research aims to develop the performance of human resources management at the University of Damascus, which is represented in human resource planning, recruitment (recruitment - selection - appointment), training of human resources and assessment the performance of employees, in order to raise the level of university performance, and to reach a set of proposed procedures to develop the performance of human resources management at Damascus University and improving its performance.

**Keywords:** human resource management, human resource planning, human resource recruitment (recruitment, selection, appointment), human resource training, employee performance assessment.

## أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق

### "دراسة تحليلية"

#### القسم الأول: الإطار العام للبحث

##### المقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات متسارعة في جوانب الحياة العلمية والاقتصادية والاجتماعية، التي فرضت على المنظمات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص استثمار مواردها البشرية وإدارتها باعتبارها رأس المال الفكري والرئيس في جلب مواردها المادية لمواجهة هذه التغيرات في مختلف البيئات دائمة التغيير.

وتعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لإنجاح أي مؤسسة تعليمية وإنتاج الخريجين الذين يمكنهم المساهمة بشكل إيجابي في المجتمع، فيجب أن يكون التعليم الجامعي، باعتباره مركز التميز قادراً على تخريج قوى عاملة عالية الجودة لمواجهة تحديات المنافسة المتزايدة في عصر العولمة.<sup>(i)</sup>

ويشير مصطلح "الموارد البشرية" في التعليم العالي إلى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، ويشمل أعضاء هيئة التدريس (أولئك الذين يتمثل دورهم الأساسي في التدريس أو البحث أو دعم التدريس)، وأولئك الذين يقدمون الدعم المهني للطلاب (الدعم الأكاديمي والصحي والاجتماعي)، والمشاركين في المؤسسات وإدارتها، والموظفين الذين يدعمون صيانة وتشغيل المؤسسات (الأمن، الخدمات المساعدة).<sup>(ii)</sup>

وقد الزمت زيادة أهمية التعليم الجامعي وتطوره، وظهور نماذج جامعية جديدة، والتغيرات والتطورات في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية، على الجامعات إدخال تغييرات على نظمها وتحديثها كل فترة، وذلك من خلال وضع وتطبيق نظاماً كاملاً لإدارة الموارد البشرية يتناسب مع خططها وتطوراتها، والتحسين المستمر لها.<sup>(iii)</sup> وذلك بالتركيز على إدخال ممارسات ومفاهيم وطرق استراتيجية جديدة كالتخطيط في إدارة الموارد البشرية والتوظيف وتدريب العاملين بشكل يحقق النجاح والتطور والنمو للوصول إلى المستوى المطلوب محلياً وعالمياً. بالإضافة إلى وضع أنظمة جديدة

للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، واختيار الأفراد الأكفاء وفق برامج علمية حديثة ومتطورة. (٧) أي أن لإدارة الموارد البشرية دور مهم في الحفاظ على استمرارية الجامعة ورفع مستوى جودة العملية التعليمية والارتقاء بها، من خلال التخطيط والتوظيف والتدريب المستمر للموارد البشرية، وتقييم أدائهم ووضع خطط استراتيجية تضمن تطوير أداء مواردها البشرية بالشكل الذي يتناسب مع رؤية الجامعة ورسالتها.

وفي سوريا، يقوم النظام التعليمي على جانبين متكاملين هما التوظيف الأمثل للموارد المتاحة، والذي يتجسد في الكفاءة الوظيفية والفنية، والعدالة في توزيع الفرص التعليمية التي تتمثل في تحقيق التعليم للجميع. وتأتي خطط وزارة التعليم العالي منسجمة مع الأهداف والسياسات، حيث ركزت الخطة الخمسية الحادية عشر (٢٠١١-٢٠١٥) لقطاع التعليم العالي على توفير المستلزمات المادية والبشرية لدعم العملية التعليمية، وتحقيق هدفها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة في سورية. (٧)

وتضمنت الخطة الاستراتيجية لجامعة دمشق مجموعة من الأهداف الخاصة بتطوير الموارد البشرية للجامعة، من خلال تطوير العمليات الإدارية المتمثلة بتحديد متطلباتها من الموارد البشرية، ووضع مؤشرات للأداء، وإجراء تقييم ذاتي (تدقيق) على هذه العمليات الإدارية القائمة، وتحديد المواضع التي يتوجب العمل على تطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة والمحددة، إضافة إلى وضع استراتيجية لتطوير نظام التعاقد على الخدمات والموارد البشرية، ووضع نظام حوافز للكوادر الإدارية، وتطوير التوصيفات الوظيفية في الأقسام والمديريات المختلفة، وإجراء تحليل للاحتياجات التدريبية للموظفين اعتماداً على التوصيف الوظيفي. (٧)

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود التي تبذلها جامعة دمشق للارتقاء بمستوى مواردها البشرية من خلال التخطيط والتدريب والاهتمام بالحوافز وغيرها من العمليات المرتبطة برفع كفاءة المورد البشري لدى الجامعة. إلا أن إدارة الموارد البشرية (مديرية شؤون العاملين) في جامعة دمشق تعاني من مشكلات وأوجه قصور عديدة، وللتحقق من هذه المشكلات قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية. هدفت إلى الوقوف على أوجه القصور التي تعاني

منها هذه الجامعة فيما يخص عمليات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من ٥٠ موظف في الجامعة. وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة بين ١٨ - ٢٢ أبريل ٢٠٢١، وأثبتت الدراسة وجود مشكلات عديدة هي: (vii)

- ضعف التخطيط للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
- ضعف التخطيط العلمي للاحتياجات من الموارد البشرية في جامعة دمشق.
- ندرة إعلان الجامعة عن الوظائف الشاغرة لديها عبر مواقعها.
- ضعف معايير اختيار العاملين.
- قلة البرامج التدريبية التي تنفذها الجامعة للعاملين لديها.
- ضعف معايير تقييم العاملين في الجامعة والتنوع في اساليب التقييم.
- قلة عدد الوحدات المتخصصة لتدريب العاملين في الجامعة
- قلة البرامج التدريبية التي تنفذها الجامعة للعاملين لديها.
- قلة التقييمات الدورية التي تجريها الجامعة لموظفيها.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

### كيف يمكن تطوير أداء مديرية شؤون العاملين بجامعة دمشق؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية المتعلقة بأداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات المعاصرة؟
- ٢- ما الأداء الفعلي لمديرية شؤون العاملين بجامعة دمشق على المستويين النظري والميداني؟

- ٣- ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديرية شؤون العاملين بجامعة دمشق؟

### أهداف البحث:

يهدف إلى ما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات المعاصرة.
- ٢- الوقوف على الأداء الفعلي لمديرية شؤون العاملين بجامعة دمشق على المستويين النظري والميداني.
- ٣- الوصول إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديرية شؤون العاملين بجامعة دمشق.

**أهمية البحث:**

تبرز أهمية الدراسة من خلال

- ١- تسليط الضوء على أهمية أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق.
- ٢- تسليط الضوء على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط، وتوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وتدريب وتقييم الأداء للارتقاء بمستوى الجامعة.
- ٣- قد تفيد نتائج البحث متخذي القرار والقائمين على جامعة دمشق بالتركيز على أهمية استثمار الموارد البشرية وتحقيقها لأهداف جامعة دمشق.

**حدود البحث:**

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- ١- حدود موضوعية:
  - أ- اقتصر البحث في دراسته لمتغير إدارة الموارد البشرية على الأبعاد التالية:
    - تخطيط الموارد البشرية.
    - توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب - الاختيار - التعيين).
    - تدريب العاملين.
    - تقييم أداء العاملين.
- ٢- حدود مكانية:
 

وبناءً على ما سبق لقد تم اختيار هذه الأبعاد لأنها تشكل جوهر وأساس إدارة الموارد البشرية.
- ٣- حدود زمنية:
 

اقتصر البحث في دراسته على جامعة دمشق باعتبارها الجامعة الأم والأقدم بسورية.
- ٣- حدود بشرية:
 

اقتصر البحث في حدوده البشرية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق، والبالغ عددهم (٣٢٤٥)، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث.

**مصادر البحث وأدواته:**

اعتمد البحث في جمع مادته العلمية على المصادر الآتية:

- ١- البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- ٢- الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية المرتبطة بمجال البحث وموضوعه.
- كما يستعين البحث باستبيان موجه إلى عينة من العاملين الإداريين بجامعة دمشق، بهدف التعرف على الأداء الفعلي لمديرية شؤون العاملين بجامعة دمشق
- مصطلحات البحث:**

يتناول البحث المصطلحات التالية:

١- إدارة الموارد البشرية: Human Resources Management

تعرف بأنها "العملية التي يتم من خلالها إدارة جميع جوانب الموارد البشرية في المنظمة. وهذا يشمل مجالات مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز والانضباط والعقوبات وما إلى ذلك. حيث كان يطلق عليه اسم "إدارة شؤون الموظفين" (viii). كما تشير إلى "مسؤولية تحقيق أفضل استخدام لموظفي المنظمة" (ix).

وتعرف أيضا بأنها " توجيه أنشطة الموظفين بهدف تعظيم مشاركتهم المحتملة والمهنية في تحقيق أهداف المنظمة. يطلق عليه أيضًا إدارة شؤون الموظفين " (x).

وتعرف: بالعملية الإدارية، المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض العناصر البشرية، والرقابة على أدائها وإنتاجها، والمحافظة عليها، وتشمل تلك العناصر جميع الذين يؤدون أعمالاً للمؤسسة من موظفين ومدبرين، كما تمثل ذلك الجزء من المؤسسة الذين يهتم بالعنصر البشري من الأفراد العاملين فيها، ويتمثل دوره في إدارة العنصر البشري بما يحقق التميز في الإنتاج، وتقديم خدمات ترضي جميع المتعاملين مع المؤسسة، وتطوير مهارات العاملين أنفسهم وقدراتهم وحفزهم لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وضمان استمرار ولائهم لمؤسستهم، وذلك لغرض تحقيق أهداف المؤسسة. (xi)

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي:

- أنها عملية إدارية.
- تتضمن التخطيط والتوظيف والتدريب والتقييم.
- تقوم على تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- تعزز من تعظيم مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

• الارتقاء بمستوى الأداء وضمان ولائهم لمؤسستهم.

٢- التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

هي مجموعة العمليات والممارسات التي تقوم بها الجامعة (جامعة دمشق) من تخطيط وتدريب وتوظيف وتقييم أداء العاملين بها، وغيرها من النشاطات بما يحقق الاستخدام الأمثل لموردها البشرية وتطويرها باستمرار من ناحية، ويضمن تحقيق ميزتها التنافسية من ناحية أخرى.

### منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي كأحد المناهج الشائعة في البحوث الإدارية التربوية، والذي يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>(xii)</sup>، وذلك لتشخيص واقع إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق، وفي ضوء ذلك سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

١- وضع إطار نظري حول أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات المعاصرة، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثاني من البحث الذي جاء تحت عنوان "أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات المعاصرة".

٢- دراسة واقع أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثالث من البحث والذي جاء تحت عنوان "واقع أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق ونتائج البحث".

٣- وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الرابع من البحث والذي جاء تحت عنوان "إجراءات مقترحة".

### القسم الثاني: أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات المعاصرة - إطار نظري

يتناول هذا القسم التأصيل النظري لأداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات المعاصرة من حيث طبيعة إدارة الموارد البشرية بالجامعات، وعمليات إدارة الموارد البشرية (التخطيط- التوظيف- التدريب- تقييم أداء العاملين).



**أولاً: طبيعة إدارة الموارد البشرية بالجامعات المعاصرة:**

إن المنظمة في الأساس هي مزيج من الموارد المادية كالأموال والآلات التي عملتها المنظمة مسبقاً للانتاج وموارد بشرية كالتعليم والمعرفة والمهارات لأعضاء المنظمة، فإن جميع الموارد التنظيمية مهمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق الكفاءة العليا، وذلك من خلال المزج الحكيم بين المصدرين.<sup>(xiii)</sup>

حيث يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: مجموع العاملين من مختلف الفئات، والمستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.<sup>(xiv)</sup> كما اعتبرها سوبا (Subba) على أنه: إجمالي المعرفة والقدرات الإبداعية والمواهب والمهارات والاستعدادات للقوى العاملة في المنظمة، فضلاً عن قيمة ومواقف ومعتقدات الأفراد المعنيين. ويمكن تفسير هذا المصطلح على أنه مورد مثل أي مورد طبيعي.<sup>(xv)</sup>

ويعد موظفو الموارد البشرية الجزء الحيوي وعمود الجامعة ونجاحها، فالجامعة التي تسعى إلى النجاح تقوم بتوظيف الاشخاص المناسبين أصحاب القدرات العليا، وتدريبهم بشكل صحيح، وتحفيزهم على بذل أفضل الجهود الممكنة، وتشجيعهم وتحفيزهم على المتابعة والبقاء مع الجامعة، وبالتالي، تعمل الجامعة على إرضاء موظفيها، وخلق بيئة عمل إيجابية وتحقيق الرضا والولاء لهذه الجامعة، تسمى هذه العملية إدارة الموارد البشرية.<sup>(xvi)</sup>

وتمثل إدارة الموارد البشرية في الجامعات جزءاً مما يقوم به المديرون حالياً، حيث يعد المورد البشري من موظفين وكوادر إدارية وتعليمية ومديرون رأس مال الجامعة الذي يجمع بين الأصول المادية والمالية معاً، ويوجه استخدامها لتحقيق أفضل النتائج، وتشهد إدارة الموارد البشرية تحولاً كبيراً، حيث تقوم بتصميم وتجهيز أنظمة الإدارة لضمان استخدام المواهب البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالموارد البشرية تشكل جزءاً مهماً من المنافسة الناجحة والقوية بين الجامعات في سوقها التنافسي المستمر، فمن الضروري وجود مستوى عالي من التفكير حول إدارة الموارد البشرية.<sup>(xvii)</sup>

وبمعنى أوضح أن إدارة الموارد البشرية تعني توظيف الأشخاص، وتطويرهم، وتمييزهم والاستفادة من خدماتهم وتعويضها بما يتماشى مع متطلبات العمل والمتطلبات التنظيمية بهدف تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع.<sup>(xviii)</sup>

ووفقاً لنيك ولتون (Nick Wilton) فإن إدارة الموارد البشرية (HRM) هي: أحدث مظهر من مظاهر المحاولات المستمرة لتخصيص مهام العمل داخل مجموعة اجتماعية وحث كل عضو في تلك المجموعة على الاستفادة المثلى من معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفردية من أجل الصالح العام.<sup>(xix)</sup>

كما عرفها امسترونج (Armstrong) على أنها نهج استراتيجي متكامل ومتناسك لتوظيف وتطوير ورعاية الأشخاص العاملين في المنظمات.<sup>(xx)</sup> كما يشكل ما يلي جوهر إدارة الموارد البشرية في الجامعة:<sup>(xxi)</sup>

أ- تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق وظائف ومبادئ الإدارة، من خلال تطوير واكتساب وصيانة وتقديم المكافآت للموظفين في الجامعة.

ب- ضرورة أن تكون القرارات المتعلقة بالموظفين متكاملة، ومتسقة مع بعضها البعض.

ج- إن القرارات التي تؤثر على فاعلية الجامعة تؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للطلاب بحيث تكون عالية الجودة وتوافرها بتكاليف معقولة.

د- إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على المنظمات التجارية فقط، وإنما تنطبق على المنظمات غير التجارية مثل التعليم والرعاية الصحية وما إلى ذلك.

هـ- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعظيم الفعالية التنظيمية والموظف، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة.

ويستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تشكل العنصر الرئيسي في المنظمة ولها أهمية كبرى وهذه الأهمية لا تقل عنها في المؤسسات التعليمية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، حيث تسعى إلى رفع مستوى أداء الجامعات، وذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية وتوظيف أصحاب الكفاءات والقدرات والمهارات العالية وتدريبهم وإكسابهم المعرفة، وتقييم أدائهم للوقوف على المشكلات التي تواجههم والعمل

على حلها ومعالجتها لضمان رفع مستوى الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في الجامعات من خلال ما يلي: (xxii)

- (١) تعد وظيفة من وظائف الجامعة المهمة.
  - (٢) تنمية وتدريب الكادر البشري في الجامعة، وذلك لزيادة كفاءتها وفعاليتها وتأثيرها على الجامعة، وكذلك المجتمع.
  - (٣) السعي إلى رفع مستوى الجامعة، وتحقيق أداء متميز من خلال كفاءة وفعالية مواردها البشرية.
  - (٤) وضع مبادئ ودورات تسهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتواجدة.
  - (٥) استقطاب وجذب العديد من العاملين المرشحين، والمفاضلة بينهم واختيار أفضلهم، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على إنجاز الأهداف الموضوعية.
  - (٦) تتيح للموظفين مزيداً من البيانات والمعلومات المتعلقة بأوضاع العاملين بالجامعة، وما قد يحتاجونه من برامج تدريبية.
  - (٧) تعيين الموظفين في الوظائف المناسبة وذلك وفقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - (٨) العمل على انتقاء أصحاب الخبرات والمهارات العالية والموهوبة، للعمل في الجامعة.
- ومما سبق يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من خلال جذب العديد من الموظفين واختيار أفضلهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة وتقديم لهم الدورات التدريبية التي تنمي مهاراتهم أكثر، لذلك فإن أهمية إدارة الموارد البشرية لها شأن كبير في تقديم العون والمساعدة وإنجاز المهام المكلفين به.
- وتضم طبيعة إدارة الموارد البشرية المحاور التالية:

## أ- أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات

إن الغرض الاساسي لإدارة الموارد البشرية هو التحسين والتنسيق والتطوير التي يقدمها الموظفين للجامعة، وهذا يتحقق من خلال الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الوصول إليها، والتي تتمثل في ما يلي:

### (١) الأهداف الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية وذلك من خلال تلبية احتياجات الموظفين ومواجهة تحديات المجتمع والتقليل من الآثار السلبية على الجامعة نفسها،<sup>(xxiii)</sup> وتشجيع تطبيق نهج أخلاقي لإدارة الموارد البشرية.<sup>(xxiv)</sup>

### (٢) أهداف وظيفية

العمل على اختيار وتوظيف أصحاب المهارات والكفاءات العليا، وزيادة الكفاءة الإنتاجية،<sup>(xxv)</sup> وإلزام الأقسام والإدارات في الجامعة على العمل والقيام بأنشطتها ضمن المستوى المطلوب، ويتم هذا عن طريق توفير المورد البشري لكل نشاط، والذي يتمتع بالقدرة والرغبة في العمل.<sup>(xxvi)</sup>

### (٣) أهداف الافراد

سعي الجامعة إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن، وتلبية احتياجاتهم،<sup>(xxvii)</sup> وتحقيق الأهداف الشخصية لموظفيها، والمساهمة في رفع مستوى الولاء والإنتاج والرضا من خلال وضع أسس عادلة لنظام الأجور وسياسة واضحة للترقي، ووضع معايير قياس وتقييم أداء العاملين.<sup>(xxviii)</sup>

### (٤) أهداف تعليمية

وتتمثل في السعي إلى استقطاب الموظفين أصحاب المهارات والقدرات العليا والعمل على تنمية وتطوير هذه المهارات بشكل جيد، بحيث يضمن العمل في الجامعة بشكل جيد وعالي الجودة، والمساهمة في تحقيق الأهداف التعليمية.<sup>(xxix)</sup>

ويستنتج مما سبق إن وجود هدف رئيسي يضمن سير عمل الجامعة من خلال تعليمات وبرامج محددة سليمة يضمن لها تحقيق الأهداف الفرعية، وتتمثل هذه الأهداف

بالأهداف الاجتماعية، والوظيفية، والفردية والتعليمية، بغية الوصول إلى الهدف الرئيسي وهو تحسين وتطوير ورفع مستوى أداء الجامعة.

### ب- دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات

وتلعب إدارة الموارد البشرية عدة أدوار مهمة في الجامعات ومن أهمها هي: (xxx)

(١) الدور الاستراتيجي: تعد الموارد البشرية ضرورية لإداء تعليمي فعال عالي الجودة، حيث تتبع الأهمية من خلال التوظيف المناسب، والاختيار، والتوظيف، والترقية والتقييم، وأنه يمثل استثماراً للجهود التعليمية، فإذا طبقت هذه الإدارة بناءً على الأسس والمبادئ الصحيحة، فأنها ستكون مصدر قوة تنافسية للتعليم من الناحية الاستراتيجية.

(٢) الدور التشغيلي: أي الأنشطة العملية وهي تكتيكية وإدارية بطبيعتها، حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بالإمتثال لتكافؤ فرص العمل ومراعاة قوانين العمل، كما يجب الالتزام بجميع المهام الوظيفية والأعمال المطلوبة والموكلة لكل وظيفة بناءً على القوانين واللوائح المؤسسية، ويشار إلى هذه المجموعة باسم وظيفة الموظفين.

ويستنتج مما سبق أهمية إدارة الموارد البشرية في إكساب الجامعة العديد من الأدوار التي تساعد على توظيف أصحاب المهارات وتدريبهم وتقييم أدائهم وتطبيق القوانين والمبادئ الصحيحة واللوائح الجامعية بهدف تقديم أداء عالي الجودة وتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، وبالتالي رفع مستوى أداء الجامعة وإدخالها سوق المنافسة مع الجامعات المتقدمة والمنافسة.

### ثانياً: عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة

إن توظيف المورد البشري في الجامعة يمر بعدد من المراحل التي تقودها الإدارة للوصول إلى الاستخدام والتشغيل الأفضل لهذا المورد، والذي يعتبر أساس العمل ورأس المال الفكري الأهم الذي تبنى عليه الجامعة، وتبدأ بعملية التخطيط، ومن ثم استقطاب الموظفين واختيار أفضلهم وتعيينه في المكان المناسب، وتدريبهم، وانتهاءً بتقييم أدائهم. وفيما يلي تناولا لهذه العمليات:

## أ- تخطيط الموارد البشرية:

ويعرّف التخطيط بأنه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (الموارد البشرية) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك المشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة فيه، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة".<sup>(xxxi)</sup>

كما عرّف نيك (Nick) (HRP) تخطيط الموارد البشرية بأنه: عملية تقييم قدرات الموارد البشرية الحالية والتنبؤ بالطلب والعرض للعمالة في المستقبل، وذلك لإنتاج خطط الموارد البشرية التي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.<sup>(xxxii)</sup>

وبناء على ما سبق يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية في الجامعة على أنه: مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تعتمدها الجامعة في دعم وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من الموظفين واختيار أفضلهم وتقييم قدراتهم الحالية والتنبؤ بالطلب والعرض للعمالة في المستقبل، بحيث تستطيع الجامعة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى ما يلي:<sup>(xxxiii)</sup>

- (١) تزيد من قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية مثل: التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيرات التكنولوجية.
- (٢) تعزز من قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية مثل: التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية.
- (٣) تلبية احتياجات الجامعة من الموظفين كماً ونوعاً، في المكان والتوقيت المناسب.
- (٤) الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية، يؤدي إلى خفض تكاليف الموارد البشرية، بحيث لا يكون هناك زيادة أو نقص بالموظفين يؤثر سلباً في الإنتاجية، أو عجز في الموظفين يؤثر سلباً في تنفيذ خطط الجامعة وتحقيق أهدافها.

(٥) المساهمة في تخطيط سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب بالشكل الصحيح.

(٦) يوفر المبادئ الرئيسية لتخطيط التنمية المهنية للموظفين.

(٧) المساهمة في تحسين عملية تخطيط الأعمال.

(٨) يضمن توفير فرص متكافئة لجميع فئات الموظفين.

(٩) يعزز ويدعم الوعي بضرورة وجود أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة بشكل جيد.

(١٠) السعي إلى تحديد المعرفة الوظيفية والمهارات والكفاءات السلوكية المطلوبة لتحقيق مجالات التركيز الاستراتيجي في الجامعة.

(١١) تحديد الثغرات التي تتعلق بالمعرفة الوظيفية المطلوبة والمهارات والكفاءات السلوكية لمتطلبات الموارد المستقبلية.

كما تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية بالجامعة إلى تحقيق ما يلي: (xxxiv)

(١) تحديد نوعية وكمية الموظفين الذين سيعملون في وظائف الجامعة.

(٢) ضمان توافر العمالة في الوقت الحالي وفي المستقبل، بحيث شغل جميع المناصب في الجامعة.

(٣) تجنب سوء الإدارة والتداخل في المهام.

(٤) تسهيل التنسيق والتكامل بين الموظفين، والعمل على التطوير الوظيفي للموظفين، وتلبية احتياجاتهم وتحسينها بحيث تزيد الإنتاجية.

(٥) الابتعاد عن إرهاق أو إقبال كاهل الموظفين.

(٦) جعل الموظفين يعملون بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

(٧) تقييم الوظائف بشكل موضوعي وتحديد المرتبات وفقاً لذلك.

ويستنتج مما سبق أهمية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات حيث تلعب هذه العملية دور فعال من خلال المساهمة بسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتحسين هذه العملية وتلبية احتياجات الجامعة من الموارد البشرية كماً ونوعاً وغيرها من المساهمات التي تكسب عملية التخطيط أهمية كبرى.

### ب- توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)

ويُعرّف التوظيف بأنه: العملية التي تسعى المنظمات إلى جذب الأفراد لملء الوظائف الشاغرة. (xxxv)

وعرفتھا ناهد ميا (Nahid Mia) على أنه: عملية جذب الموارد البشرية للوظائف الشاغرة في المنظمات. (xxxvi)

وتسعى الجامعات إلى إتباع سياسات وإجراءات لتوظيف أصحاب المهارات والكفاءات العليا، وتكون هذه السياسات والإجراءات وفقاً لبعض الباحثين، أنه يجب على كل الجامعات النظر في عدد من العوامل عند التوظيف مثل الخبرة والمؤهلات التعليمية وغيرها، والابتعاد عن التحيز أو التمييز أثناء ممارسة عملية التوظيف والاختيار، حيث أن وضع سياسات وإجراءات توظيف صحيحة وسليمة أثناء عملية التخطيط من شأنه أن يسهم في استقطاب مرشحين ذوي مؤهلات عالية بما يتناسب مع حاجة الجامعة.

وتعتبر سياسات التوظيف هي القواعد العامة التي توفر إطاراً لاتخاذ القرار فيما يتعلق باعتبارات التوظيف، كما نجد أن بعض الجامعات لديها سياسات خاصة بها، وتكون غير مكتوبة في بعض الأحيان، حيث تتناول القضايا المتعلقة بتكافؤ فرص العمل، ومصادر التوظيف، وسلطة التوظيف، وكذلك النهج التي يجب اعتمادها في عملية التوظيف، ومن المتوقع أن تغطي سياسة التوظيف القضايا الحاسمة سواء الإعلان عن فتح الوظيفة داخلياً أو خارجياً، وإجراء تحليل وظيفي، والرد الفوري على جميع المتقدمين للوظيفة، وتوفير معلومات حيوية للموظفين المحتملين حول تفاصيل الوظيفة وشروط الخدمات، ومعالجة جميع الطلبات بأقصى قدر من الكفاءة واللياقة، والبحث عن مرشحين على أساس مؤهلاتهم للوظيفة الشاغرة المعلن عنها، وضمان حصول المتقدمين والمدعويين للمقابلة على العدل والمساواة. (xxxvii)

وتعتمد الجامعات على ثلاث مصادر للتوظيف وهي: مصادر داخلية، ومصادر خارجية، ومصادر مختلطة. (xxxviii)

• المصادر الداخلية: وذلك من خلال مجموعة إجراءات تتم على الموارد البشرية المتواجدة داخل الجامعة وتشمل هذه الإجراءات على سبيل المثال: الترقيات،



والنقل، والتناوب، والتقاعد، والدوران، وحالات الفصل، وفي هذه الحالة تتم عملية التوظيف من خلال عدة أساليب كالإعلان، وقاعدة بيانات.

• المصادر الخارجية: وتعني تعيين المرشحين للوظائف من عدة مصادر خارج الجامعة مثل المتقدمين بشكل مباشر إلى الجامعة والمتقدمين إلى إعلانات التوظيف التي تطرحها الجامعة، أو من خلال وكالات التوظيف، ومعاهد التعليم العالي، ومعارض العمل، وبرامج التوظيف التدريبية، والنقابات المهنية وغيرها الكثير من المصادر الخارجية التي تسعى الجامعة من خلالها إلى التوظيف.

• مصادر مختلطة: وفيها تكون عملية التوظيف مزيج من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

وتكتسب عملية التوظيف أهمية كبرى من خلال تحقيق العديد من الأهداف مثل استقطاب عدد كافٍ من المتقدمين المناسبين أصحاب المهارات المختلفة لملاء المناصب الشاغرة المتاحة بتكلفة أقل، وزيادة فعالية عملية الاختيار واستقرار الموظفين، وتوفير جهود ومصروفات الأنشطة التي تساعد على التوظيف مثل الاختبار والتدريب.<sup>(xxxix)</sup>

وتتم عملية التوظيف بعدد من المراحل تبدأ باستقطاب أصحاب المهارات والكفاءات ومروراً باختيار الموظفين المناسبين وتعيينهم في المناصب المناسبة.

### (١) الاستقطاب

ويعرّف الاستقطاب بأنه: العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، عن طريق نشر مواصفات الوظيفة وشروط شغلها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة أو خارجها.<sup>(xi)</sup>

إن نجاح تعيين المرشحين المناسبين لشغل منصب مناسب في الجامعة، يحتاج إلى تقديم العديد من الطلبات للوظائف الشاغرة ومعرفة الوظيفة التي سيتم اختياره لها، وإنشاء إعلان وظيفي يجذب الأشخاص المناسبين لشغل المنصب، عبر مجموعة من وسائل الإعلان،<sup>(xii)</sup> حيث تلجأ الجامعات إلى العديد من الخيارات والوسائل للبحث عن ما يلبي احتياجاتها ويغطيها، مثل الصحف اليومية والمختصة بالإعلانات، ومواقع الويب المختصة، ووكالات التوظيف، ومعارض التوظيف، وغيرها.<sup>(xiii)</sup>

إن الغرض من الإعلان هو تشجيع المرشحين المناسبين أصحاب المهارات والمعرفة المطلوبة للوظيفة على التقديم، كما يجب تحديد المهام الرئيسية للوظيفة والمهارات والمعرفة الأساسية المطلوبة لمساعدة الأشخاص في معرفة الوظيفة التي تتناسب مع قدراتهم، كما أنه من المحتمل أن يتقدم أشخاص غير مناسبين لهذا المنصب، فقد يكونوا مناسبين لمنصب آخر، لذلك تحتاج الجامعات إلى التفكير عندما يتعلق الأمر بفرز الطلبات، وبمجرد كتابة إعلان الوظيفة المناسب، وتحديد أفضل مكان للإعلان عن الوظيفة، تبدأ المرحلة التالية وهي الاختيار. (xliii)

ومما سبق يمكن القول أن عملية الاستقطاب عملية مهمة في الجامعة ودقيقة ونجاحها في جذب الموظفين أصحاب المهارات والقدرات المناسبة لشغل مناصب مناسبة يعني نجاح الجامعة نفسها وتقدمها وتطورها، وفشلها في عملية الاستقطاب يعني فشلها في تأدية واجباتها، فاعتماد الجامعات اليوم على رأس المال البشري يعني السعي إلى التقدم والنجاح والتطوير والمنافسة.

ويهدف الاستقطاب إلى جذب أكبر عدد ممكن من الموظفين المؤهلين للعمل، واختيار أصحاب المهارات والقدرات وتعيينهم في الجامعة، والعمل على تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلين، يعد هذا الهدف العام لعملية الاستقطاب، ولتوضيح هذا الهدف تسعى عملية الاستقطاب من خلال الأنشطة تحقيق الأهداف التالية: (xliv)

- السعي إلى جذب أكبر عدد ممكن من الموظفين، وبتكلفة أقل، فإن هذا يفيد الجامعة في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية بناءً على العدد والنوعية والمواصفات التي تريدها.
- السعي إلى اختيار أصحاب المهارات والقدرات التي تطلبها الجامعة بناءً على معايير كل وظيفة، واستبعاد من هم أقل من هذه المواصفات والمهارات المطلوبة، ومنعهم من الدخول في اجراءات الاختبار، وذلك لتسهيل عملية الاختيار وتخفيض تكاليفها.

## (٢) الاختيار والتعيين

تسعى أغلب الجامعات إلى إتباع أساليب وإجراءات مميزة لعملية الاختيار بشكل يحقق العدالة والتنافس بين الأشخاص الراغبين بالحصول على وظيفة، وذلك ممن يجد

في ذاته القدرة والكفاءة على شغل الوظائف المعلن عنها، وتعتبر وظيفة الاختيار والتعيين الجزء المكمل لوظيفة استقطاب الموارد البشرية أصحاب المهارات والقدرات العالية. (xiv)

ويعرف الاختيار: عملية اختيار الأفراد من بين مجموعة المتقدمين للوظائف ذوي المؤهلات والكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف في المنظمة. (xvi)

كما عرفت ساندرا (Sandra L) هي العملية التي تحاول المنظمة من خلالها تحديد المتقدمين بالمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة والسمات الأخرى التي ستساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. (xvii)

إن الغرض من عملية الاختيار هو تحديد أفضل مرشح لهذا المنصب، وأن يتم تحديده وفق معايير تقييم المرشحين، كما يجب أن تعتمد هذه المعايير على المعارف والمهارات والقدرات الأساسية الموضحة في التوصيف الوظيفي، وأن تكون هذه المعايير قابلة للقياس بسهولة وإمكانية تقييمها أثناء المقابلة. (xviii) وفي حال عدم تقييم واختيار الأشخاص المناسبين، ستفشل الجامعة في تحقيق أهدافها وستواجه مجموعة متنوعة من مشاكل الموظفين منها: معدل دوران مرتفع، إنتاجية منخفضة، ومعدلات عالية من التغيب وضغوط الموظفين. (lix)

وتتضمن مرحلة الاختيار سلسلة من الإجراءات، على سبيل المثال مراكز التقييم والاختبارات والمقابلات وما إلى ذلك، والتي تساعد في تحديد مدى ملاءمة المرشحين للوظيفة،<sup>(i)</sup> إن عملية الاختيار عملية طويلة تبدأ بالمقابلة الأولية للمتقدمين وتنتهي بعقد العمل (التعيين)، كما أن اختيار وتعيين الموظفين في الجامعة يشكل تحدياً في حد ذاته، حيث أن عملية الاختيار تعد سلسلة من الأنشطة المستخدمة لتحديد ما إذا كانت الجامعة ستقبل أو ترفض المتقدمين، ومن الضروري أن تتم عملية الاختيار بشكل مناسب للحصول على موظفين يتلاءموا مع احتياجات الجامعة.<sup>(ii)</sup>

وبذلك تكون عملية التوظيف ساهمت بشكل فعال في نجاح الجامعة وتطورها، فمدى استقطاب أصحاب المهارات العليا واختيارهم وتعيينهم في المناصب المناسبة يسهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء الجامعة.

## ج- تدريب الموارد البشرية

ويعرف التدريب على أنه: نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثير يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>(iii)</sup>

كما عرفه فلاريج درامول (Valerij Dermol) على أنه: عملية اكتساب المهارات والكفاءات اللازمة لأداء المهام وتحمل مسؤوليات منصب وظيفي معين.<sup>(iii)</sup>

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف تدريب الموارد البشرية في الجامعة على أنه: سلسلة من التمارين التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات الموظفين في الجامعة، بحيث يكونوا على استعداد دائم ومتقدم، وتزويدهم بالمعلومات الكافية التي تساعدهم على تحقيق أهداف الجامعة.

وتكتسب عملية تدريب الموارد البشرية أهمية كبرى بالجامعات من خلال ما يلي:<sup>(iv)</sup>

- تنمية وتطوير مهارات الموظفين الموجودين في الجامعة.
- تزويد الموظفين بمهارات وخبرات وقدرات تتناسب مع الوظيفة.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للجامعة.
- يساعد المدير على معرفة مهارات اتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
- رفع مستوى وعي الموظفين بأهداف الجامعة، وإكسابهم مهارات إدارتها.
- الوقوف على أحدث التطورات ومواكبة التقدم العلمي في المجتمع.

كما يهدف تدريب الموارد البشرية إلى ما يلي:<sup>(iv)</sup>

- (١) تعزيز المهارات والقدرات للموظفين وتزويدهم بالمعلومات التي تسهل عليهم القيام بوظيفتهم بأفضل الاساليب الممكنة والوصول إلى الأهداف المنشودة للجامعة.
- (٢) استقطاب اصحاب الخبرة والقدرات العالية وإعادة تدريبهم ليقوموا بوظيفتهم بكفاءة عالية.
- (٣) تنمية المتدربين عقلياً وعاطفياً، والاستجابة للنواحي الإنسانية.

- (٤) تحسين الأداء الحالي للموظفين.  
 (٥) محاولة القضاء على المشاكل التي تواجه الموظفين في ادائهم للعمل.  
 (٦) التركيز على الاحتياجات التنظيمية الضرورية لعمل الكوادر في مختلف الاقسام والمستويات الادارية.  
 وتستند عملية تدريب الموارد البشرية في الجامعة إلى مجموعة من المبادئ وهي كما يلي: (vi)

- (١) ضرورة اختيار المتدربين بشكل دقيق.  
 (٢) ربط عملية التدريب بمكافآت معينة للمتدرب.  
 (٣) بعد الانتهاء من التدريب لا بد من متابعة المتدرب.  
 (٤) يجب أن يتضمن برنامج التدريب على الممارسات العملية.  
 (٥) تقسيم العملية التدريبية إلى مراحل.  
 (٦) يجب مراعات الفروق الفردية.  
 (٧) ضرورة تشجيع المتدربين وتحفيزهم على التعلم من بعضهم البعض.  
 وبناءً على ما سبق لا بد لعملية التدريب في الجامعة من أن تستند إلى مبادئ صحيحة ترتكز عليها في المراحل بحيث تسهل عملية التدريب وتشجع الموظفين وتحفزهم على التعلم من أجل كسب مهارات وكفاءات غلّيا، بحيث تساعد على ترقيتهم وشغل مناصب أعلى.

#### د - تقييم أداء العاملين

إن الاستخدام الصحيح للتقييم يعود بفائدة كبيرة على الجامعة، فعن طريقه يمكن اختيار الموظفين أصحاب المهارات العليا ووضعهم في الوظائف التي تناسب مهاراتهم، وتشجيع الموظفين وترقيتهم، والعمل على تحسين أدائهم.  
 لذلك يعرف التقييم على أنه: عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءتهم في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. (lvii)  
 وعرفه يوسف بأنه: العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال، ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزاً لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع، والأكثر تعقيداً

للوطنانف الأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول. (lviii).

وتتبع أهمية عملية تقييم الاداء مما يلي: (lix).

### (١) أهميتها على مستوى الجامعة

- إيجاد مناخ من الثقة والاحترام الذي يقلل من شكاوى العاملين اتجاه الجامعة.
- تحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وخبراتهم يؤدي ذلك إلى التقدم والنجاح والتطور.
- تقديم المساعدة للجامعة في وضع معدلات أداء معيارية.

### (٢) أهميتها على مستوى العاملين

- جعل الموظف يشعر بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة والثقة، وأن جميع جهوده تأخذ بالحسبان من قبل الجامعة.
- جعل الموظف يعمل بجد وإخلاص واجتهاد للحصول على مكافآت وحوافز من قبل رؤسائه.

### (٣) أهميتها على مستوى المديرين

- دفع القادة والمديرين على تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكانياتهم الفكرية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- خلق مناخ يسوده الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين والمرؤوسين، والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم.

ويستنتج مما سبق أن أهمية تقييم الأداء في الجامعة يكسبها النجاح والاستمرار في تطوير وتحسين أداء العاملين من خلال الوقوف على الأخطاء ومعالجتها وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين القياديين والمرؤوسين كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الجودة في أداء الجامعة نفسها.

كما يهدف تقييم الأداء في الجامعة إلى ما يلي: (x).

- (١) تحسين أداء الموظفين وترقيتهم.
- (٢) اختيار ونقل الموظفين إلى الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم.
- (٣) تحديد المكافآت والعلاوات التشجيعية.
- (٤) السعي إلى معرفة الاحتياجات التدريبية التي تساعد على رفع وتطوير الأداء.

(٥) المساعدة في التخطيط.

- (٦) معرفة معدل الأخطاء والعمل على تخفيضها عند وضع الخطط.
- (٧) المحافظة على استمرارية التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- (٨) خلق جو من التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- (٩) العمل على توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

وبناءً على ما سبق إن ممارسة عملية تقييم الأداء في الجامعة أمر مهم، ولذلك لمعرفة مدى تحسين وتطوير أداء الموظفين في الجامعة ومعرفة الأخطاء والعقبات التي تواجههم والوقوف عليها ومعالجتها، كما يساعد على تصحيح التخطيط، ويعمل على تعديل وتحسين سلوك الموظفين وتوجيههم نحو أهداف الجامعة، كما يساعد في التأكد من كفاءة الموظفين للمناصب التي يشغلونها وغيرها الكثير من الفوائد التي تدل على أن تحقيق عملية تقييم الأداء في الجامعة أمر ضروري لا بد منه، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الجامعة وتحقيق التميز بين الجامعات الأخرى.

### القسم الثالث: واقع أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق

يتناول هذا القسم واقع أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق من حيث عمليات إدارة الموارد البشرية (التخطيط- التوظيف- التدريب- تقييم أداء العاملين)، ونتائج البحث.

#### **عمليات إدارة الموارد البشرية**

وتتألف هذه العمليات في جامعة دمشق مما يلي:

#### **١- تخطيط الموارد البشرية.**

يساعد في عملية التخطيط مديرية التنمية الإدارية، حيث تتبع إدارياً لرئيس جامعة دمشق، وفنياً لوزارة التنمية الإدارية كما تحدد مهام دائرة التنمية الإدارية وتخصصاتها بما يلي: (xi)

## أ- مهام مديرية التنمية الإدارية

- العمل على وضع إطار تحليلي للواقع الإداري في الهيئة بالتنسيق والمتابعة مع وزارة التعليم الجامعي ووزارة التنمية الإدارية.
- وضع الخطة السنوية للتنمية الإدارية وفق الخطة النموذجية المعتمدة بالتنسيق مع المديريات المعنية وتتبع تنفيذها بشكل شهري وإعداد التقارير الخاصة بذلك.
- وضع الخطة السنوية لتأهيل وتدريب الكوادر البشرية وفق الخطة النموذجية المعتمدة بالتنسيق مع المديريات المعنية وتتبع تنفيذها بشكل شهري وإعداد التقارير الخاصة بذلك.
- القيام بإجراء دراسات تتمحور حول المشاكل أو المعوقات التي تواجه عملية التنمية الإدارية في الجامعة واقتراح سبل علاجها ووسائل تحسين تقديم الخدمات العامة.
- المشاركة والتعاون مع المديريات المعنية لأجل تنفيذ إدارة فعالة للموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية، ووضع خطط تأهيل وتطوير العنصر البشري وإعداد نُظم إدارة وتحسين الأداء.
- دراسة الهيكلية والبنية التنظيمية للهيئة وتوصيف الوظائف وترتيبها وفق المرسوم الجديد للملاك العددي، واقتراح ومتابعة تنفيذ برامج التطوير الإداري بالتنسيق مع وزارة التعليم الجامعي ووزارة التنمية الإدارية.
- القيام بإجراء دراسات تتمحور حول المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية التنمية الإدارية واقتراح سبل علاجها والعمل على تبسيط التشريعات الإدارية والإجراءات.
- نشر المعارف الإدارية ورفع مستوى الوعي بالتنمية الإدارية.
- تطوير واستخدام تقانات المعلومات بما يخص المعلومات الإدارية والموارد البشرية.
- وضع خطة العمل السنوية لدائرة التنمية الإدارية وإعداد تقارير عن مدى تنفيذها بشكل ربعي.



ويستنتج مما سبق أن مديرية التنمية الإدارية لها دور في عملية التخطيط فمن خلالها يتم عمل مسح وتشخيص للواقع عن طريق وضع اطار تحليلي للواقع ومعرفة الوظائف الشاغرة ودراسة البنية التنظيمية للهيئة وتوصيف الوظائف وترتيبها ووضع خطة سنوية للتنمية الإدارية، والعمل على المشاركة والتعاون مع المديريات والأقسام من أجل تنفيذ إدارة ناجحة للموارد البشرية عن طريق تخطيط الموارد البشرية وغيرها الكثير من المهام التي تقوم بها هذه المديرية، وبالتالي فإن مهام هذه المديرية لها دور كبير في عملية التخطيط.

ب- اختصاصات مديرية التنمية الإدارية:

وتمارس مديرية التنمية الإدارية اختصاصاتها من خلال الدوائر التالية: (xii)

(١) دائرة التطوير الإداري والمؤسستي

وتقوم هذه الدائرة بما يلي:

- المساهمة في تبسيط وتطبيق منهج التخطيط العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية.
- دراسة الهيكلية والبنية التنظيمية للوزارة وتوصيف الوظائف وترتيبها وفق المرسوم المحدد للملاك العددي، ووضع مقترحات التحسين والتطوير والتغيير بالتنسيق مع وزارة التنمية الإدارية.
- اقتراح تحديث تشريعات العمل والعاملين لتتواءم مع التطورات المتسارعة.
- العمل على تبسيط التشريعات الإدارية وتعميمها واقتراح وضع آليات تنفيذية تقوم على تبسيط وتطوير تقديم الخدمات العامة للمستفيدين منها.
- العمل على إعادة رسم سياسة توزيع الاختصاصات الإدارية بهدف تسريع اتخاذ القرار الإداري في المستوى الأدنى، واقتراح مشاريع القرارات المتعلقة بتفويض الصلاحيات وانسيابها من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى وفقاً لأحكام القوانين الناظمة لموضوع التفويض.

- إعداد الدراسات والبحوث التخصصية وتسهيل أعمال الدارسين والتعاون مع الجهات العلمية والبحثية المختلفة لتطوير آليات البحوث الإدارية لصالح الوزارة.
- العمل على إنشاء مكتبة إدارية في الوزارة تجمع الأعمال العلمية الإدارية.
- العمل على إحداث مركز معلومات خاص بالوثائق الإدارية.
- كل ما يكلف به من أعمال أخرى في مجال اختصاصه.

ويستنتج مما سبق أن دائرة التطوير الإداري والمؤسستي أشبه بمرحلة التخطيط في عملية التخطيط للموارد البشرية والتي تسعى إلى إنشاء مكتبة إدارية ومركز معلومات خاص بالوثائق الإدارية وإعادة رسم سياسة توزيع الاختصاصات الإدارية وتطبيق وتسهيل منهج التخطيط العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة ووضع دراسات وبحوث تخصصية وتسهيل أعمال الدارسين ودراسة الهيكلية والبنية التنظيمية للجامعة ووضع مقترحات التحسين وتطوير أداء العاملين في الجامعة وغيرها الكثير من الأدوار الإدارية، وبالتالي فإن هذه المديرية تقوم بالتخطيط من خلال دائرة التطوير الإداري والمؤسستي في الجامعة.

## (٢) دائرة التنمية البشرية:

وتقوم هذه الدائرة بما يلي:

- المشاركة في تنفيذ إدارة فعالة للموارد البشرية في الوزارة من خلال اقتراح الخطط المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، واقتراح خطط تأهيل وتدريب وتطوير العنصر البشري والبرامج التنفيذية بشأنه.
- متابعة تنفيذ خطط تنمية وتطوير الموارد البشرية والمساهمة في إعداد نُظم إدارة وتحسين الأداء والإنتاجية.
- اقتراح أطر تنمية الموارد البشرية.
- متابعة إجراء المسوحات وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى منظومة التعليم العالي وعلى مستوى الجهات العامة التابعة لها ومديريات الإدارة المركزية.

- إجراء تقييم دوري لمعرفة مدى تحقق الغايات المرجوة في الخطة التدريبية بما يحقق مستوى التأهيل المطلوب.
- المشاركة في بناء قاعدة بيانات تتعلق بالمستوى التعليمي والخبرات التي يتمتع بها العاملين والتدريب الذي تلقوه للوقوف على مهاراتهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية بهدف تطويرها بالتعاون مع الجهات المختصة.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات وحلقات البحث المتعلقة بتعميق التأهيل والتدريب.
- المشاركة بمناقشة البرامج التنفيذية للدورات التي تقيمها الوزارة لاعتمادها.
- متابعة البرامج التنفيذية للتأهيل والتدريب والمشاركة في اعتماد أسماء المحاضرين واقتراح تعويضاتهم.
- تأمين احتياجات الدورات من مستلزمات مادية وأيدي عاملة.
- كل ما يكلف به من أعمال أخرى في مجال اختصاصه.

ويستنتج مما سبق أن دائرة التنمية البشرية والتي تتبع لمديرية التنمية الإدارية تقوم بتنفيذ ما خطط له في الدوائر السابقة حيث تقوم ببناء إدارة ناجحة للموارد البشرية وتنفيذ خطط تنمية وتطوير الموارد البشرية واقتراح خطط تأهيل وتدريب الكوادر البشرية والبرامج التنفيذية وتحديثها باستمرار والقيام بتقييم مستمر لمعرفة مدى تحقيق الخطة التدريبية ومدى تطوير مهارات الكوادر البشرية وتأمين احتياجات الدورات من جميع المستلزمات وغيرها من المهام التي تقوم بها هذه الدائرة والمتعلقة بالكوادر البشرية، وبالتالي فإن هذه الدائرة تقوم بتنفيذ ما خطط له سابقاً.

(٣) دائرة التقانة المعلوماتية:

وتقوم هذه الدائرة ب:

- العمل على تحسين أساليب التواصل ونظم نقل ومعالجة ونشر المعلومات في الوزارة.

- تطوير واستخدام تقانات المعلومات وتبسيط الإجراءات من خلال تفعيل مشروع الحكومة الالكترونية.
  - المساهمة في بناء نُظم معلومات إدارية.
  - المساهمة في إنشاء مراكز توثيق.
  - اعتماد التقانات الحديثة في حفظ واسترجاع ومعالجة ونشر المعلومة التي تخدم عملية التنمية الإدارية.
  - استثمار شبكات المعلومات المساهمة في عملية أتمتة الأعمال الإدارية وربطها بنظام القرارات في الجهة العامة، وآليات تخصيص خدمات معلومات للمواطنين لتسهيل استفساراتهم وإنجاز معاملاتهم بالمستوى والسرعة والجودة المنشودة.
  - ربط الوزارة بشبكات بما يُمكنها من تبادل المعلومات وتقديم الخدمة السريعة للمواطنين بجودة عالية.
  - المساهمة بتفعيل مشروع الحكومة الالكترونية.
  - كل ما يكلف به من أعمال أخرى في مجال اختصاصه.
- ويستنتج مما سبق أن دور دائرة التقانة المعلوماتية التي تتبع لمديرية التنمية الإدارية تسهم في تحسين أساليب التواصل وحفظ ونقل المعلومات ونشرها في الجامعة وبناء نُظم معلومات إدارية وتطوير وتحديث واستخدام برامج المعلومات وغيرها من المهام الموكلة لهذه الدائرة، وبالتالي فإنها تكتسب أهمية من خلال اعتماد برامج وتقانات معلومات متطورة وحديثة تسهم في تقديم الخدمة السريعة للطلاب وغيرهم كل ذلك أيضاً يسهم في بناء منظومة معلومات الكترونية تسهل عملية الوصول إليها الأمر الذي يؤدي إلى سعي الجامعة نحو تحقيق الميزة التنافسية.
- كما تم تشكيل لجنة لتخطيط ورسم التعليم الجامعي حيث تتولى هذه اللجنة المهام التالية: (xiii)
- أ- اقتراح الخطط اللازمة لتنفيذ سياسة التعليم الجامعي في ضوء خطط التنمية البشرية والمادية التي تضعها الدولة.

ب- رسم سياسة التعليم الجامعي وخططه بجميع فروع و اختصاصاته ومستوياته وربطها بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية وحاجات السوق الوطنية والعربية والدولية.

ج- بيان المنهجية العامة لتطوير التعليم الجامعي بجميع مؤسساته بما يتفق مع الخطط العلمية ومع مهام كل مؤسسة من مؤسساته.

د- تيسير تحقيق أهداف الدولة العلمية والوطنية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية ومتابعة تنفيذها.

هـ- وضع التصورات المستقبلية للدرجات العلمية المواكبة للتطورات العالمية في شتى المجالات.

ويستنتج مما سبق أن مديرية التنمية الإدارية لها دور كبير في عملية التخطيط والقيام بمختلف الأعمال والتي تعرف بمهام مديرية التنمية الإدارية واختصاصاتها فالمهام تتمثل بوضع الخطط السنوية للتنمية الإدارية والتأهيل والتدريب والمشاركة والتعاون مع المديریات والأقسام المعنية ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجههم والعمل على حلها، كما تمارس مديرية التنمية الإدارية تخصصاتها من خلال دائرة التطوير الإداري والمؤسسي والتي تتمثل بالأعمال الإدارية ودائرة التنمية البشرية والتي تهتم بالكوادر البشرية والعمل على تطويرهم، ودائرة النقاة المعلوماتية والتي تهتم بنظم المعلومات وتطوير وتحديث البرامج المعلوماتية كل ذلك من شأنه أن يسهل الطريق أمام تنفيذ الخطوات القادمة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وبلوغها مركز متميز بين الجامعات الأخرى، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

وتواجه عملية التخطيط مجموعة من المشكلات أهمها: (xiv)

أ- غياب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

ب- فقدان وجود خطة للتطوير الوظيفي.

ت- غياب للبرامج التنفيذية للتدريب وتطويرها بشكل مستمرة.

ويستنتج مما سبق أن جامعة دمشق رغم الجهود التي تبذلها في عملية التخطيط إلا أنها تعاني من مشكلات عديدة منها غياب مشاركة الإداريين في اتخاذ القرار وفقدان خطة

استراتيجية للتطوير الوظيفي وغياب البرامج التنفيذية للتدريب وغيرها الكثير من المشكلات التي تقف أمام تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.

## ٢- توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)

تسعى جامعة دمشق إلى استقطاب الموظفين أصحاب المهارات والقدرات المتميزة من خلال قيام مديرية شؤون العاملين بتحديد الشواغر في الجامعة والمناصب المتوفرة والمؤهلات العلمية المطلوبة، وذلك لمعرفة الأعداد التي تريد أن توظفها والخبرات والمؤهلات المطلوبة لتعيين في الشواغر المطلوبة، ويتم ذلك من خلال الإعلان عن حاجتها من الكوادر البشرية أصحاب المهارات والقدرات العليا، حيث يتم الإعلان عن هذه الشواغر في الصحف الرسمية والموقع الرسمي لجامعة دمشق، وذلك بقصد جذب أكبر عدد ممكن من أصحاب المهارات والقدرات العليا وتعيينهم في المناصب المناسبة، كما تقوم جامعة دمشق بالإعلان أيضاً عن إجراء المسابقات للاختيار والتعيين. (ixv) وبعد الانتهاء من هذه المرحلة تبدأ مرحلة الاختيار حيث تقوم جامعة دمشق في هذه المرحلة بتقسيم الوظائف إلى خمس فئات وفق لجداول الأجور وهي كالآتي: (ixvi)

أ- يشترط للاختيار في وظائف الفئة الأولى أن يكون المرشح حائزاً على شهادة جامعية صادرة عن إحدى جامعات الجمهورية العربية السورية أو ما يعادلها من إجازة، أو دبلوم تأهيل تربوي، أو دبلوم دراسات عليا، أو ماجستير، أو دكتوراه.

ب- يشترط للاختيار في وظائف الفئة الثانية أن يكون المرشح حائزاً على شهادة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها بمختلف فروعها، أو أية شهادة مدرسة، أو معهد، أو ما يعادلها مدة الدراسة للحصول عليها من سنة إلى ثلاث سنوات بعد شهادة الدراسة الثانوية.

ج- يشترط للاختيار في وظائف الفئة الثالثة أن يكون المرشح حائزاً على شهادة التعليم الأساسي أو ما يعادلها أو أية شهادة مدرسة أو معهد أو ما يعادلها تكون الدراسة فيه على أساس شهادة التعليم الأساسي.

- د- يشترط للاختيار في وظائف الفئة الرابعة أن يكون المرشح قد مارس المهنة التي تتناسب والوظيفة المراد التعيين فيها، وذلك بالإضافة إلى الشروط المنصوص عليها في النظام الداخلي للجامعة.
- هـ- لا تقبل الوثائق المثبتة لممارسة المهنة إلا إذا كانت صادرة عن جهة عامة أو نقابة مهنية أو منظمة شعبية.
- و- يشترط للاختيار في وظائف الفئة الخامسة أن يكون المرشح ذا لياقة بدنية تتناسب، والجهد العضلي الذي تتطلبها الوظيفة المراد التعيين فيها، وذلك بالإضافة إلى الشروط الأخرى المنصوص عليها في النظام الداخلي للجامعة. لذلك تعتمد جامعة دمشق على مجموعة من الإجراءات وفقاً لقانون العاملين الذي يتم من خلاله اختيار أصحاب المهارات والقدرات المتميزة وهي كما يلي: (lxvii)
- أ- يجري الاختيار وفق لما يلي:

- بموجب مسابقة تجري لوظائف الفئة الأولى ووظائف الفئة الثانية التي يشترط للاختيار فيها الحصول على شهادة مدرسية أو معهد من الشهادات المشار إليها.
- بموجب اختبار لوظائف الفئة الثانية الأخرى ووظائف الفئات الثالثة والرابعة والخامسة.
- تحديد جامعة دمشق شروط المسابقة والاختبار بما يتلاءم مع طبيعة الوظيفة.

ب- يجب أن تشمل المسابقة على أسئلة تحريرية في موضوعات تتصل بالوظيفة العامة التي سيتم الاختيار فيها وعلى مقابلة شفوية وينطبق ذلك على الاختبار للاختيار في وظائف الفئة الثانية المشار إليها، ووظائف الفئة الثالثة ويحدد في شروط المسابقة أو الاختبار توزيع العلامات بين الأسئلة التحريرية والمقابلة الشفوية.

ج- تنشر شروط المسابقة في الصحف الرسمية.

د- يجري الاختبار لوظائف الفئتين الرابعة والخامسة وفق الإجراءات التي تقرها جامعة دمشق مع مراعاة الخدمة المطلوبة.

وبعد الانتهاء من الاختبارات والمقابلات الشفوية يتم إعلان أسماء المقبولين والناجحين في لوحة الإعلانات الرئيسية للجامعة، والبدء بتعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

وتواجه عملية التوظيف مجموعة من المشكلات أهمها ما يلي: (lxviii)

أ- غياب المعلومات الكافية التي يحصل عليها الموظف لفهم طبيعة العمل بالجامعة.

ب- صعوبة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها الموظفون للقيام بعملهم بشكل جيد.

ج- فقدان مراعات التخصص في التعيين.

د- غياب تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام والاتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير.

ويستنتج مما سبق أن جامعة دمشق تبذل جهوداً في عملية التوظيف رغم المشكلات التي تعترضها كما أن الجامعة تعاني أيضاً من مشكلات أخرى مثل غياب تحديد المدة اللازمة للإعلان عن موظفين، وغياب تحديد استقطاب الموظفين من داخل الجامعة أو من خارجها، وغيرها من المشكلات التي من الممكن أن تعرقل سير عملية التوظيف، وبالتالي فإن هذا يؤثر سلباً على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.

### ٣- تدريب الموارد البشرية

تعد مديرية التعليم المستمر المسؤولة عن عملية التدريب التي يتم من خلالها اكساب الموارد البشرية مجموعة من المهارات التي تسهل عليهم المهام الوظيفية، حيث تعد مهمة المديرية تنمية وتطوير قدرات العاملين في جامعة دمشق من إداريين وأعضاء هيئة تدريسية من خلال تنفيذ دورات تأهيل وتدريب على مستويات مختلفة وفيما يخدم حاجات العاملين ويساعدهم على تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم، وباعتبار أن التدريب هو استثمار مستقبلي يساهم في رفد الجامعة بكوادر مؤهلة تساعد على رفع مستوى الخدمات المقدمة، تم تفعيل عمل مديرية التعليم المستمر في الشهر التاسع من عام ٢٠١١ للتأكيد على اهتمام الجامعة بالعاملين لديها كأداة للتنمية و ضرورة اساسية من أجل استمرارية تطوير المؤسسة . (lxix)



- هذا وتهدف مديرية التعليم المستمر إلى مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي: (xx)
- أ- توفير دورات باختصاصات متنوعة لتأهيل خريجي الجامعات في الاختصاصات ذات التطور التقني المستمر وبما يتناسب مع المهن التي يعملون بها لضمان حصولهم على أحدث المعلومات عالمياً.
- ب- توفير برامج التدريب والتأهيل والاطلاع لتدريب العاملين الإداريين والعلميين في الجامعة من النواحي الإدارية والفنية.
- ج- توفير التدريب لطلاب الجامعة في المهارات الأساسية المؤهلة لسوق العمل والمساعدة في تأمين فرص العمل إضافة لتتبع الخريجين لخلق شبكة من المعلومات تساعد على تدعيم مبدأ ربط الجامعة بالمجتمع.
- د- المساهمة في إعداد الكوادر الفنية الوسيطة التي تحتاج إليها بعض القطاعات الاقتصادية وحماية المتدربين من تقادم معلوماتهم وإعطائها طابع الاستمرارية والترابط.
- هـ- وضع الإمكانيات العلمية الموجودة في جامعة دمشق في خدمة احتياجات المجتمع ومؤسساته وأفراده من خلال تقدير هذه الاحتياجات وتصميم الدورات قصيرة وطويلة الأمد لسدها.
- و- متابعة التطورات والاتجاهات العلمية والتقنية الحديثة ونقلها إلى شرائح المجتمع المعنية بالأسلوب الأمثل.
- ز- الاستفادة من الطاقات والكوادر المجتمعية البارزة والمبدعة من خلال مظلة الجامعة لتقديم برامج متنوعة من أجل تنمية مهارات وخبرات أفراد المجتمع.

ويستنتج مما سبق مدى تحقيق مديرية التعليم المستمر لهذه الأهداف المتمثلة بتوفير دورات تدريبية متعددة لجميع الاختصاصات، وتقديم برامج تدريبية للعاملين الإداريين والعلميين وغيرهم من الجامعة وتنمية مهاراتهم وتطويرها، كما تسعى هذه المديرية إلى تطوير البرامج الأكاديمية، والاستفادة من طاقات ومهارات الكوادر البشرية أصحاب المهارات والقدرات العليا في خدمة أفراد المجتمع تحت مظلة الجامعة نفسها، وبالتالي فإن مدى تحقيق مديرية التعليم المستمر لهذه الأهداف من شأنه أن يرفع من

مستوى أداء الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها دخول سوق المنافسة مع الجامعات المتقدمة.

كما تتألف مديريةية التعليم المستمر من الأقسام التالية :

- قسم تدريب العاملين الإداريين والعلميين في الجامعة.
- قسم تدريب الطلاب على مهارات سوق العمل وتتبع الخريجين.
- قسم التدريب المهني والعلمية.

هذا وتسعى المديرية إلى تقديم خدمات متنوعة، حيث تقسم هذه الخدمات إلى قسمين وهما كما يلي:

أ- دائرة التدريب والتأهيل المهني والعلمي وتتكون من ثلاث فئات:

**الفئة الأولى:** دورات القيادات العليا المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي، مهارات التفاوض، حل المشكلات، إدارة الإبداع، التفويض، اتخاذ القرار، الخطابة، إدارة التغيير، إدارة النزاع وغيرها الكثير من الدورات التي تفيد القيادات العليا.

**الفئة الثانية:** دورات القيادات المتوسطة (رؤساء الأقسام) المتمثلة بالمهارات الحديثة، مهارات الحاسب الآلي، إدارة الوقت ومعالجة المعلومات، دورة التحضير لاختبار اللغة الدولي، مهارة كتابة الرسائل والتقارير، فن التعامل مع الآخرين، مهارة التميز في خدمة العملاء وغيرها من المهارات والدورات التي تفيد القيادات المتوسطة.

**الفئة الثالثة:** دورات الموظفين الإداريين والمتمثلة بالمهارات الحديثة، مهارات الحاسب الآلي، مهارات الطباعة وإدخال البيانات، مهارات كتابة الرسائل والتقارير، الدورات الاختصاصية، مهارات إعداد المواد الإعلامية، إجراء إبرام العقود الإدارية، البرمجة في الإنترنت، إدارة المستودعات، دراسة العقود، إعداد الدراسات القانونية، تقنيات التدريس والتواصل (الكادر التدريسي)، وغير ذلك من دورات الموظفين الإداريين.

ب- دائرة تدريب العاملين الإداريين والعلميين في الجامعة:

- التعاون مع دائرة التدريب لحجز أماكن لأعضاء الكادر العلمي والإداري.
- تصميم حزم من الدورات المكثفة والإلزامية حول استراتيجيات الجامعة وكيفية تنفيذها والقوانين الجامعية وأصول التعامل الإداري عند حصول

تعيينات جديدة (نواب رئيس - عمداء - نواب عمداء - رؤساء أقسام - رؤساء دوائر - مدراء).

- تصميم حزم من الدورات المهنية لدائرة الشؤون الهندسية والعقود والمستودعات (إعداد دفاتر الشروط، استلام المشاريع، الكشوفات، إدارة المستودعات، إعداد العقود، إلخ).
- متابعة التطور اللغوي للعاملين من الفئة الأولى وأعضاء الهيئة الفنية لحين الحصول على شهادة بإتقان اللغة الإنكليزية وتأتي اللغة الفرنسية والألمانية كمرحلة ثانية.

وتعاني الجامعة مجموعة من المشكلات التي تواجه مديريةية التعليم المستمر ومن أهم هذه المشكلات ما يلي: (lxxi)

- أ- غياب قدرة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين فيها.
- ب- قلة الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة للموظفين وذلك من أجل تنمية مهاراتهم.
- ج- ضعف قدرة الجامعة على إتاحة فرصة للموظفين للتعلم من خلال العمل الجماعي مع الزملاء.
- د- لا تعطي الجامعة الفرص المناسبة لموظفيها لتطوير مهاراتهم باستمرار.
- هـ- ندرة الاجراءات والسياسات المتبعة من قبل الجامعة من اجل تطوير اساليب ومهارات الموظفين.

ويستنتج مما سبق مدى أهمية عملية تدريب الموارد البشرية في جامعة دمشق من خلال الدورات المتنوعة التي تقدمها الجامعة لموظفيها، وذلك من أجل تحقيق وتسهيل مهمة الموظفين في سعيهم لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها وبالتالي نجاحها وتطورها وإمكانية منافسة الجامعات المتقدمة، وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها جامعة دمشق إلا أنها تعاني من مشكلات عدة يعرقل تقدمها ومنافسة غيرها من الجامعات المتقدمة، وبالتالي فإنها تؤدي إلى ضعف الجامعة في تحقيقها للميزة التنافسية.

## ٤- تقييم أداء العاملين

تعد عملية التقييم من العمليات المهمة وذلك لمعرفة سير العمل بالشكل الصحيح ومعرفة المشكلات التي تواجه الموظفين وعلاجها وغيرها الكثير، حيث سيتناول هذه العملية من خلال ما يلي:

أ- تقييم أداء العاملين في جامعة دمشق

إن جامعة دمشق تقوم بتقييم أداء العاملين وفقاً لمرسوم رقم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥، القاضي بإجراء عملية تقييم الأداء لجميع العاملين في الجهات العامة وفق الإجراءات والقواعد الواردة والمنصوص عليها، وذلك لاستخدام نتائجها في تحقيق الأهداف الآتية حددها في المادة رقم ٢- (lxxii):

- استخدام نتائج تقييم الأداء أساساً في اتخاذ قرارات الترقية والترقية والنقل والتسريح وإنهاء التعاقد.
- تخطيط الموارد البشرية وتحديد هيكل العمالة.
- تقييم سياسات وأساليب الاختيار والتعيين المستخدمة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- تحديد مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم وترشيد قرارات الإدارة المتعلقة بتحسين مستوى هذا الأداء في المستقبل.
- وضع كل عامل في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وأدائه.
- تقييم أسلوب القيادة والإشراف المستخدم.

وبناءً على ما سبق نجد أنه لا يوجد قانون خاص بالعاملين في جامعة دمشق نفسها، وذلك لأنها تعد واحدة من الجهات العامة في الدولة.

وفي الإجراءات والقواعد أوضح المرسوم ٣٢٢ من خلال المادة ٣- استخدام نوعين لتقييم الأداء هم: (lxxiii)

(١) تقييم الأداء نصف السنوي: ويجري كل ستة أشهر من قبل الرئيس المباشر والمدير الذي يعطوه مباشرة في المستوى الإداري، كل على حدة، وفق الإجراءات والقواعد المعتمدة، ويهدف هذا التقييم إلى متابعة أداء العامل بشكل دوري

ومناقشته بالنتائج ومساعدته على تحسين أدائه وتجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في هذا الأداء.

(٢) تقويم الأداء بقصد الترفيع المالي: ويجري مرة كل سنتين بقصد اتخاذ قرار الترفيع أو عدمه وتحديد مقدار علاوة الترفيع، ويجري هذا التقويم بناء على نتائج تقويمات الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين من خلال احتساب متوسط هذه التقديرات الأربعة، وضمن الإجراءات الواردة في الباب الخامس من هذا المرسوم.

وتجري عملية تقويم أداء النصف السنوي للعاملين في الجهة العامة كل ستة أشهر في الأسبوع الثاني من شهري شباط وآب وفق الخطوات والإجراءات الآتية كما جاءت في المادة رقم ٤- - (lxxiv):

(١) يقوم كل رئيس مباشر على حدة بتقويم أداء جميع مرؤوسيه من العاملين في الجهة العامة وفق نموذج تقرير تقويم الأداء المعتمد أصولاً والخاص بالوظيفة التي يشغلها كل عامل ويضع له التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.

(٢) يقوم المدير الذي يعلو مباشرة الرئيس المباشر في المستوى الإداري بتقويم أداء نفس العاملين المذكورين في البند السابق، ووفق نفس النموذج المستخدم من قبل الرئيس المباشر، وذلك قبل اطلاعه على تقرير الرئيس المباشر، ويضع لكل عامل التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.

(٣) يقوم كل من الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة بإيداع تقريره الموقع أصولاً وبشكل سري لدى المدير الأعلى منهما مباشرة، والذي يقوم بدوره بالمقارنة بين التقريرين.

(٤) في حال كان فارق التقدير بالنقاط بين التقريرين يقل عن ٢٥% من النقاط يعتمد متوسط التقديرين بالنقاط ويحدد في مضمونه الدرجة التي يستحقها العامل.

(٥) يعمل بعدها العامل بنتيجة تقويم أدائه من قبل رئيسه المباشر، ويقومان معاً بمناقشة النتائج وبحث كيفية تحسين أداء العامل.

(٦) أما في حال كان الفارق بين التقريرين أكثر من ٢٥% من النقاط، يقوم المدير الأعلى بإعادة النظر بالتقويم بعد مناقشة النتائج مع الرئيس المباشر والمدير

الذي يعلوه مباشرة والاستعانة بسجلات العامل، ومن ثم يبيت بالتقدير النهائي بالنقاط والدرجة، ثم يعلم بعدها العامل بنتيجة تقويم أدائه من قبل رئيسه المباشر، ويقومان معاً بمناقشة النتائج وبحث إمكانية تحسين أداء العامل.

(٧) تحفظ نتائج تقويم الأداء نصف السنوي بعد اعتمادها أصولاً لدى الرئيس المباشر ومديره، ليصار إلى إيداعها لدى لجنة تقويم الأداء المختصة في الموعد المحدد.

(٨) في حال كون الرئيس المباشر للعامل هو أعلى سلطة إدارية في الجهة العامة (وزير - محافظ - مدير عام) أو من في حكمهم، يكتفي بتقويم أداء هذا العامل من قبل رئيسه المباشر فقط.

وبناءً على ما سبق يتم تقويم أداء العاملين كل ستة أشهر من قبل الرئيس المباشر والمدير الأعلى حيث يقوم كل واحد منهم برفع نفس التقرير إلى المدير الأعلى ويكون هذا التقرير عبارة عن نقاط، وفي حال كان التقريرين متقاربين في النقاط يقوم المدير الأعلى باعتماد متوسط نقاط التقريرين، أما في حال كانت هذه النقاط في التقريرين متباعتين فإن المدير يعتمد إلى الاستعانة بسجلات العامل والنظر فيها للحكم على أدائه.

هذا ويحدد مرسوم عمل اللجان المركزية والفرعية أداء العاملين كل حسب كفاءتهم ومردودهم، حيث يتضمن المرسوم بشكل خاص كما جاء في المادة -٢٣- ما يلي: (lxxv)

(١) كيفية تشكيل اللجان المذكورة على أن يشارك التنظيم النقابي فيها.

(٢) أسلوب ممارستها لعملها .

(٣) اختصاصاتها وصلحياتها.

(٤) كيفية الاعتراض على قراراتها وقطعية هذه القرارات .

(٥) شكل النماذج والبيانات المستعملة من قبلها .

(٦) كيفية حفظ تقاريرها وسريتها.

هذا وتعاني جامعة دمشق في عملية تقويم أداء العاملين من مشكلات عديدة أهمها ما يلي: (lxxvi)

- لا تعتمد الجامعة على الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.

- غياب متابعة الإدارة للعاملين.
- فقدان الشفافية في تقييم أداء العاملين الأمر الذي أدى إلى فقدان الشعور بالرضا الوظيفي عما يحققه من إنجازات.
- وبناءً على ما سبق نجد أن عملية التقييم تأخذ حيز كبير من الأهمية في جامعة دمشق لأنه يتم الاعتماد عليها في التقارير التي ترفع إلى رئاسة الجامعة عن سلوك الموظفين وأدائهم وبناءً عليها يتم أيضاً ترقية الموظف أو مكافأته مالياً أو معنوياً، لذلك نجد أنه رغم الجهود التي تبذلها جامعة دمشق في عملية التقييم إلا أنها ما زالت تعاني من مشكلات تعترضها في طريقها إلى التميز، وتؤثر على تقدمها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وبالتالي تأخر الجامعة في دخولها سوق المنافسة مع الجامعات المتقدمة.
- وتعاني مديرية شؤون العاملين من العديد من المشكلات التي تسهم في تبطؤ عملية التقدم والتطوير وأهم هذه المشكلات ما يلي: (lxxvii)
- ١- صغر مساحة البناء وقلة عدد المكاتب التي لا تستوعب عدد العاملين والملفات والوثائق والأضابير الخاصة بالعاملين العلميين خاصة.
  - ٢- عدم تفعيل برنامج الذاتية بالنسبة لحساب ترفيعات العاملين والإحصائيات المطلوبة وإخراج القرارات والصكوك حيث أن الإحصائيات يجري استخراجها بشكل يدوي وهذا يشكل عبئاً وضغطاً متزايداً.
  - ٣- صغر مساحة الأرشيف بالنسبة لأعداد الأضابير والاعتماد في تصنيفها على وسائل قديمة مثل الخزن حيث تعرض بعضها للرطوبة والتلف.
  - ٤- عدم وجود بطاقات مؤتمنة لعدم وجود برنامج لهذا الغرض.
  - ٥- الكثير من الأوراق التي تحفظ في الأضابير هي أوراق مكررة وبعضها ليس له أهمية حيث أن حفظ هذه الأوراق يزيد من حجم الإضبارة وبالتالي يضيق المكان المخصص لها.
  - ٦- جميع شعب شؤون العاملين العلميين والإداريين في الكليات والمعاهد التي ورد ذكرها في النظام الداخلي غير مفعلة أو غير موجودة أصلاً حيث يتم الاعتماد على مديرية شؤون العاملين في كل شيء وهذا يشكل عبئاً.

وتسعى الجامعة إلى تقديم العديد من المقترحات التي تنظم وتطور مديرية شؤون العاملين ومن أهم هذه المقترحات ما يلي: (lxxviii)

١- يجب إيجاد بناء متناسب مساحته مع أعداد العاملين وحجم العمل في المديرية والأنسب هو البناء المتسع أفقياً وليس عمودياً حيث أن مكاتب المديرية تحتاج إلى عدد من الطاولات والخزن الضرورية والمطلوبة لسير العمل.

٢- تفعيل برنامج الذاتية لنتمكن من حساب الترفيعات وإخراج الإحصائيات والصكوك بشكل مباشر.

٣- إيجاد برنامج أتمته متطور لاستخراج البطاقات المؤتمتة من الحاسب مباشرة بدلاً من كتابتها يدوياً.

٤- تطوير نظام الأرشفة إلكترونياً وإيجاد آلية لحفظ الملفات بشكل سليم ومتطور.

٥- تفعيل شعب شؤون العاملين العلميين والإداريين في الكليات والمعاهد وتكليف عامل من المديرية يكون مسؤولاً عن شؤون العاملين في المديرية من ناحية تسجيل الإجازات وتبليغ صكوك وقرارات العاملين الصادرة لعاملي المديرية وحفظها لديهم.

ويستنتج مما سبق أنه بالرغم من كثرة المشكلات والتحديات التي تواجه مديرية شؤون العاملين إلا أنها تبذل جهود مضاعفة من أجل حلها ومعالجتها، حيث أن مديرية شؤون العاملين تسعى إلى تقسيم المهام والأهداف على دائرتي شؤون العاملين وشؤون العاملين العلميين بشعبهم المختلفة بغية تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، وبالتالي فإن مدى سعي المديرية إلى حل هذه المشكلات والتخلص منها يؤدي إلى نجاحها وتطورها وتقدمها خطوة نحو الأمام الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعة ككل وتحقيق الميزة التنافسية لها.

#### **القسم الرابع: إجراءات مقترحة لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق**

في ضوء الدراسة النظرية والوثائقية لتطوير أداء الموارد البشرية في جامعة دمشق والدراسة الميدانية لمعرفة واقع جامعة دمشق من وجه نظر مديري الجامعة ومعاونيهم



والإداريين تم استخلاص الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديرية شؤون العاملين بجامعة دمشق بما يحقق ميزتها التنافسية:

### ١- تخطيط الموارد البشرية

ويمكن بلورة الإجراءات المقترحة المتعلقة بمحور التخطيط في النقاط التالية:

أ- توفير سياسة واضحة لمديرية شؤون العاملين تركز على تطبيق الإجراءات أو المعايير المتعلقة به من خلال:

- الاهتمام بشكل أكبر بعملية التخطيط للموارد البشرية في جامعة دمشق، لتمكينها من تحقيق رسالتها وأهدافها
- تكوين لجنة متخصصة ومدرّبة مسؤولة عن وضع خطط للموارد البشرية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- قيام مديرية شؤون العاملين بدور مهم في تقديم المساعدة والمساندة للموظفين، وأن تعرفهم باستراتيجية الرئيسة للجامعة وبدورهم الفعال في تنفيذها من خلال وضع استراتيجية خاصة بها وعرضها على الموظفين بالجامعة للأخذ بأرائهم قبل الاعتماد.
- إشراك الموظفين في إبداء الرأي أو المشاركة في وضع الخطط والأهداف، الأمر الذي يخلق نوع من الشعور بالأهمية في الجامعة، وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي من خلال اتباع إجراءات واساليب متنوعة مناسبة لذلك.
- بناء استراتيجية واضحة المعالم تبين مهام مديرية شؤون العاملين في الجامعة، وتتسجم مع الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة.
- بناء نظام معلومات فعال يساعد على تطوير وتحديث البرامج المعلوماتية.
- بناء خطط تنمية وتطوير الموارد البشرية بالجامعة.
- بناء خطط تدريب وتأهيل الموارد البشرية في الجامعة.
- عمل مسح دوري للوظائف الشاغرة بالجامعة لمعرفة احتياجات الجامعة من الموارد البشرية.

- تحديث معلومات الموظفين للتعقب باحتياجاتها المستقبلية من الموظفين كماً ونوعاً في ضوء بيئتها التنافسية.
- ٢- **توظيف الموارد البشرية (استقطاب - اختيار - تعيين)**  
ويمكن بلورة الإجراءات المقترحة المتعلقة بمحور التوظيف في النقاط التالية:
  - قيام مديرية شؤون العاملين بتحليل للوظائف قبل البدء بعملية استقطاب الموارد البشرية بالجامعة أي تحديد مواصفات كل وظيفة وشاغلها.
  - توفير قاعدة بيانات فعالة بالجامعة حديثة خاصة بالموظفين يتم الاستناد عليها عند توزيعهم بشكل يتناسب طبيعة أعمالهم ومؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم وإعادة تعيينهم.
  - اعتماد مديرية شؤون العاملين على مبدأ تكافؤ الفرص ومكافحة التمييز من خلال إيجاد بيئة عمل عادلة في التوظيف.
  - تدريب أفراد من أعضاء مديرية شؤون العاملين على القيام بعملية الاستقطاب واكسابهم الخبرة في ذلك.
  - وضع اجراءات واضحة في عملية التوظيف قائمة على النزاهة والشفافية.
  - تطوير إجراءات واساليب الاستقطاب والتعيين بما يتلاءم مع التطوير المستمر، وجذب الموظفين بناءً على المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.
  - استخدام وسائل متنوعة ومتطورة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالجامعة وذلك من أجل اىصال الإعلان إلى جميع الكوادر البشرية أصحاب المؤهلات وإعطائهم فرصة التقديم على الوظيفة.
  - التأكد من اتباع إجراءات موضوعية واستخدام معياري الجدارة والتميز في اختيار العاملين وتوظيفهم في الوظائف المناسبة.
  - اخضاع المرشحات لاختبارات دقيقة تبين قدراتهم وكفاءتهم ومهاراتهم وذلك من اجل شغل الوظيفة المناسبة لكل موظف.

- تشكيل لجنة متخصصة ومدربة جيداً مهمتها اجراء المقابلة مع كل موظف حقق النجاح في جميع الاختبارات وتعيينهم بناءً على هذه المقابلة.
- تقديم كافة المعلومات التي تخص الوظيفة للموظف وذلك لكي يكون على دراية بالأعمال والمهام الموكل بها وبالتالي القيام بعمله بشكل جيد.

### ٣- تدريب الموارد البشرية

- ويمكن بلورة الإجراءات المقترحة المتعلقة بمحور التدريب في النقاط التالية:
- اتباع الجامعة اجراءات وسياسات سهلة وهادفة من أجل تطوير اساليب ومهارات الموظفين ورفع مستوى أدائهم.
- تخصيص اماكن في الجامعة للتعلم والتدريب من خلال العمل الجماعي مع الزملاء.
- اجراء تحليل موضوعي لأداء الموظفين لمعرفة احتياجاتهم التدريبية.
- ضرورة تحسين وتطوير عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة.
- ضرورة ملاءمة وانسجام خطط التدريب وأهدافها والتطوير مع رسالة ورؤية الجامعة وأهدافها.
- ضرورة معرفة مستوى المتدربين قبل البدء بعملية التدريب من خلال اجراء اختبارات دقيقة وامتحانات لهم لتقييم مستواهم الحالي، الأمر الذي يسهل قياس تحسين أدائهم بعد التدريب.
- وضع أهداف تدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
- حضور دورات تدريبية تتناسب مع احتياجات موظفيها وتحقق ميزة تنافسية تقدمها لتساعد على تنمية مهارات موظفيها.
- استخدام برامج تدريبية حديثة كالتدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة واكساب الموظفين مهارات جديدة لدعم الوضع التنافسي للجامعة.
- استخدام اجراءات ومعايير واساليب علمية في تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة للموظفين بما يضمن الجودة والتميز في أدائهم.

- تركيز البرامج التدريبية على تدعيم مختلف الجوانب النظرية والعملية التي تحقق الميزة التنافسية للجامعة.
- استخدام المديرية أدوات حديثة ومتطورة في تقييم أثر التدريب لموظفين في مختلف أقسام الجامعة.
- تحسين وتطوير البرامج التدريبية وتحديثها بشكل مستمر بما يواكب متطلبات العمل بالبيئة التنافسية للجامعة.
- اشتراط ربط الترقية الوظيفية والمسار المهني في الجامعة بتوافر مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف في الموظف، الأمر الذي يزيد من اهتمام الموظفين ومشاركتهم في البرامج التدريبية.

#### ٤ - تقييم أداء العاملين

- ويمكن بلورة الإجراءات المقترحة المتعلقة بمحور التقييم في النقاط التالية:
- تقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي من قبل المدير المباشر.
  - تزويد مديرية شؤون العاملين في الجامعة موظفيها بنتائج أدائهم وذلك من أجل تحسين أدائهم ومعالجة النقص والمشكلات التي تواجههم.
  - بناء نظام لتقييم الأداء بالجامعة يوفر معلومات واضحة عن دور مديرية شؤون العاملين في تحقيق أهداف الجامعة.
  - وضع معايير واجراءات تنافسية واضحة وموضوعية لتقييم أداء العاملين في الجامعة.
  - إتاحة الفرصة للموظفين في تقديم الاعتراض على نتائج التقييم.
  - إشراك الموظفين في وضع واختيار الاساليب المختلفة لتقييم أدائهم في الجامعة.
  - اعتماد نتائج تقييم أداء الموظفين في بناء وتوجيه الخطط المستقبلية وذلك لتطوير وتحديث مديرية شؤون العاملين في الجامعة.
  - الاهتمام بعملية تقييم أداء الموظفين في الجامعة بشكل أكبر والعمل على وضع اجراءات ومعايير لتقييم الأداء تعتمد على الشفافية والموضوعية.

- 
- اعتماد نموذج دقيق لتقييم أداء الموظفين في الجامعة يتم من خلاله قياس القدرات والكفاءات الفعلية للموظفين.
  - اعتماد عملية تقييم أداء الموظفين بالجامعة على تحديد الأسس الموضوعية لترقية الموظفين واختيار الوظائف المناسبة لمهاراتهم وقدراتهم.
  - العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين ورفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للجامعة من خلال تقييم أدائهم بشكل عادل ونقلهم حسب نتائج تقييم الأداء.

## قائمة المراجع

- (i) Muthmainnah Mattjik; Maruf Akbar; Mahmuddin Yasin, "Managing Human Resources In A Higher Education Institution: Managing The Lecturers", International Journal Of Scientific & Technology Research, Vol. 9, No. 01, 2020, P1.
- (ii) OECD, Human Resources In Higher Education, In *Resourcing Higher Education: Challenges, Choices And Consequences*, (OECD Publishing, Paris, 2020), P2.
- (iii) Katarzyna Szelałowska Rudzka, "Human Resources Management In Higher Education Institutions In Poland", Management The Journal Of University Of Zielona Góra, Vol. 22, No. 1, 2018, P1.
- (iv) محمد الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط ١، (الأردن: دار الحامد، ٢٠١٢)، ص ٧.
- (v) الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي متاح على الشبكة الدولية للمعلومات وفق الرابط الآتي: [Http://www.mohe.gov.sy/SD08/Msf/1371486040\\_Plan-2012-2013](http://www.mohe.gov.sy/SD08/Msf/1371486040_Plan-2012-2013) تاريخ الدخول على الموقع (١٤-٤-٢٠٢١).
- (vi) الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي متاح على الشبكة الدولية للمعلومات وفق الرابط الآتي: ["https://www.parliament.gov.sy/SD08/msf/1432529444\\_.pdf"](https://www.parliament.gov.sy/SD08/msf/1432529444_.pdf) تاريخ الدخول على الموقع (١٩-٥-٢٠٢١).
- (vii) دراسة استطلاعية قام بها الباحث، ملحق رقم (١).
- (viii) Gambhir Bhatta Foreword by Des Gasper, International Dictionary of Public Management and Governance, (London: Routledge.2006), p274.
- (ix) David A. Statt, The Routledge Dictionary of Business Management, (London: Routledge.2004), p26.

- (x) George Thomas Kurian, The AMA Dictionary of Business American :and Management, (United States of America Management Association, 2013), p 140.
- (xi) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية، مكتب تنسيق التعريب، الرباط، ٢٠٢٠، ص ٧٥.
- (xii) علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية، (بنغازي: دار الكتب الوطنية، ٢٠٠٨)، ص ٢٨٧.
- (xiii) Pravin Durai, Human Resource Management, (India: Pearson Education, 2012), p2.
- (xiv) اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٣)، ص ١٩.
- (xv) P. SUBBA RAO, Personnel And Human Resource Management, (MUMBAI: Himalaya Publishing House, 2014, p12.
- (xvi) Stephen J. Skripak, Fundamentals of Business Managing Human Resources, (Saylor Foundation: Capilano University, 2016), p243.
- (xvii) Robert L. Mathis, John H. Jackson, Human Resource Management, (Australia: Cengage Learning, 2011), P4.
- (xviii) P. SUBBA RAO, Personnel and Human Resource Management, (MUMBAI: Himalaya Publishing House, 2014, P12.
- (xix) Nick Wilton, An Introduction to Human Resource Management, (London: SAGE Publications Ltd, 2016), P45.
- (xx) Michael Armstrong, Handbook of Human Resource Management practice, (London: koganpage, 2014), P5.
- (xxi) Sanjay Deshmukh, Dhaneswar Harichandan, Business Management Paper-I, Human Resource Management, (India: University of Mumbai, 2014). P3-4.

(xxii) يرجى الرجوع إلى ما يلي:

- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تخطيط في الموارد البشرية، (الأردن: البازوري، ٢٠١٢)، ص ٨.
- عايض بن محمد بن عايض آل حجراف، "تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية (٢٠٣٠)"، العلوم التربوية، ج ٣، العدد الثاني، ٢٠١٩، ص ٣١٦.
- Noman Raheem Mastoi, "Impact of Leadership on Human Resources to Achieve a High Level of Job Satisfaction in Higher Education Institutions", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 10, No.2, 2020, P272.
- (xxiii) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط ١، (الأردن: دار الجنان، ٢٠١٦)، ص ٣٠.
- (xxiv) Op.cit, p5., Michael Armstrong
- (xxv) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، ط ١، (عمان: دار الرواد، ٢٠١٤)، ص ٣٨.
- (xxvi) مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، ٢٠١٨)، ص ٨.
- (xxvii) Op.cit, 273. Noman Raheem Mastoi,
- (xxviii) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص ٣١.
- (xxix) Dr. (Mrs) Chinyere A. Omebe, "Human Resource Management In Education: Issues And Challenges", British Journal Of Education, Vol.2, No.7, 2014, P27.
- (xxx) Dr. (Mrs) Chinyere A. Omebe, Op.cit, P27-28.
- (xxxi) عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، (سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ٢٠١٨)، ص ٥٢.
- (xxxii) Nick Wilton, Op.cit, p٣٩٨.
- (xxxiii) يرجى الرجوع إلى ما يلي:



- مصطفى مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص ٨٨-٨٩.
- O'Donovan D. HRM in the Organization: An Overview, In: Machado C., Davim J. (eds) Management Science, Management and Industrial Engineering, (Springer, Cham, 2019), p84.
- Sals, Human Resource Management (Hrm) Framework And Handbook For Sais, (Afrosal-E, 2019), P26.
- (xxxiv) يرجى الرجوع إلى ما يلي:
- Bahdin Nur Tanjung, "Human Resources (HR) In Education Management", Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal, Vol 3, No 2, 2020, p1244.
- Zehra Alakoç Burma, PhD, Edu, "Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations", International Journal of Education and Social Science, Vol. 1 No. 2, 2014, P90.
- Muslim Amin, Quoted from Fisher et al, Wan )xxxv( Khairuzzaman Wan Ismail, Siti Zaleha Abdul Rasid, Richard Selemani, "The impact of human resource management practices on performance Evidence from a Public University", The TQM Journal, Vol. 26 No. 2, 2014, P 127.
- )xxxvi( Md Nahid Mia, "Human resources management practices": A case of National University in Bangladesh, The Business and Management Review, Vol 10, No 5, 2019, p106.
- Hillary O. Odor, Josephine N. Martins-Emesom, Casmir )xxxvii( O. "Bakwuye, Recruitment and Selection Practices in Higher Institutions of Learning in Nigeria", International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol 6, No 10, 2019, P34.
- Dr. Ahmad Al Azzam Dr. Salih A. Jaradat, "Impact Of )xxxviii( Hr Recruitment Process On Jordanian Universities Effectiveness". (An Empirical Study On Jordanian

- Universities), Global Journal Of Human Resource Management, Vol.2, No.1, 2014, P18.
- Op.cit, P18. Dr. Ahmad Al Azzam Dr. Salih A. Jaradat,<sup>)xxxix(</sup>
- (xl) أحمد جابر حسنين علي، مرجع سابق، ص ٥٣.
- John E. Opute, HRM in Africa, (London: Springer, 2020),<sup>)xli(</sup>
- P18.
- (xlii) وليد الدائري، الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة والمستقبلية وأثرها في تقدم المجتمع، (ليبيا: نيولينك للنشر والتدريب، ٢٠١٥)، ص ١٤-١٥.
- (xliii) Ibid, P81.
- (xiv) فادية ابراهيم محمد شهاب، "إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي : الواقع والمأمول"، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٤، العدد ٤، ٢٠١٧، ص ٤.
- (xiv) خالد موسى الطميمة، "أثر استخدام الكفايات في سياسة الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية: الالتزام المعياري متغير وسيط"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٥، عدد ٤، ٢٠٢١، ص ٧٦.
- (xlv) K Aswathappa, Human Resource management text and cases, (India: Published by McGraw Hill Education, 2013, P221.
- (xlvii) Sandra L. Steen and et-al, Human Resource Management, (Canada: McGrawHill Education, 2016), P9.
- (xlviii) William J. Rothwell, Robert K. Prescott, The Encyclopedia Of Human Resource Management, (United States Of America, Pfeiffer, 2012), P384.
- (xlix) Muslim Amin, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Siti Op.cit ,P128. Zaleha Abdul Rasid, Richard Selemani, P18. John E. Opute, Op.cit )l(
- li( Darul Qutni, Muhammad Kristiawan, Yessi Fitriani, "Human Resource Management In Improving The Quality Of Education", Edunesia : Jurnal Ilmiah Pendidikan, Vol 2, No 2, 2021,P359.

(lii) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (الرياض: العبيكان، ٢٠٠٨)، ص ١٣٤.

(liii) Valerij Dermol, Anna Rakowska, Strategic Approaches to Human Resources Management Practice, (Poland: ToKnowPress, 2014), p45.

(liv) يرجى الرجوع إلى المراجع التالية:

- طاهر محمود الكلاذه، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (عمان: دار عالم الثقافة، ٢٠٠٨)، ص ٤٤.

- أسامة محمد السيد، عباس حلمي الجمل، التدريب والتنمية المهنية المستدامة، (مصر: دار العلم والإيمان، ٢٠١٤)، ص ١٨.

(lv) يرجى الرجوع إلى المراجع التالية:

- طاهر محمود الكلاذه، مرجع سابق، ص ٤٥.

- أسامة محمد السيد، عباس حلمي الجمل، مرجع سابق، ص ٢٣.

- Radel J. Human Resources Management and Human Resources Development, In: McGrath S., Mulder M., Papier J., Stuart R. (eds) Handbook of Vocational Education and Training, (Springer, Cham, 2019), P9.

- Luis R. Gómez-Mejía And Et-Al, Managing Human Resources, (United States of America: Pearson Education, 2012), P258.

(lvi) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص ٥٢.

(lvii) السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية- استراتيجيات التغيير)، ط ٢، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥)، ص ٨٣.

(lviii) شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، (القاهرة: مكتبة جزيرة الورد، ٢٠١٧)، ص ٢٩.

(lix) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ٥٨-٥٩.

(lx) يرجى الرجوع إلى ما يلي:

- السيد فتحي الويشي، مرجع سابق، ص ٨٤.

- غدي رجائي عبد المنعم أحمد، "معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثالث عشر، الجزء الثاني، ٢٠١٩، ص ١٨٩.

(lxi) الجمهورية العربية السورية، وزارة التعليم العالي، قرار رقم (٢٠)، دمشق،

٢٠١٨، ص ١-٢.

(lxii) وزارة التعليم العالي، الموقع الرسمي للوزارة، مديرية التنمية الإدارية، متاح على

الشبكة الدولية للمعلومات وفق الرابط الآتي:

<http://www.mohe.gov.sy/mohe/index.php?node=5510&cat=53>

22& (تاريخ الدخول: ٩-٤-٢٠٢٢).

(lxiii) وزارة التعليم العالي، دليل وزارة التعليم العالي في سورية، الفصل الثاني إدارة

التعليم العالي، دمشق، ص ٧.

(lxiv) زكريا سلامة، "أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة

للإدارة (دراسة مقارنة بين جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال)"، رسالة

دكتوراه منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق،

٢٠١٤، ص ١٦٧-١٦٨.

(lxv) جامعة دمشق، الموقع الرسمي للجامعة، اصدار اعلان مسابقة التوظيف وتشمل كافة الفئات والعدد المطلوب ١١٧٥ متاح على الشبكة الدولية للمعلومات وفق الرابط

الاتي: <https://mosabaqat1.blogspot.com/2019/03/1175.html> ،  
(تاريخ الدخول: ٢٢-٤-٢٠٢٢).

(lxvi) نظام التعليم الاساسي في الدولة، القانون رقم ٥٠ لعام ٢٠٠٤، المادة رقم ٥، ص ٣ متاح على الشبكة الدولية للمعلومات وفق الرابط الاتي:  
<http://damasuniv.edu.sy/files/50> ، (تاريخ الدخول: ٨-٤-٢٠٢٢).

(lxvii) نظام التعليم الاساسي في الدولة، القانون رقم ٥٠ لعام ٢٠٠٤، مرجع سابق.  
(lxviii) يرجى الرجوع إلى المراجع التالية:

- ابراهيم ناصر الكلش، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي دراسة استكشافية على جامعة دمشق باستخدام تقنية تحليل (الأهمية-الأداء) IPA"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، دمشق، ٢٠١٨، ص ١٢٩.

- زكريا سلامة، مرجع سابق، ص ١٦٨.

(lxix) وزارة التعليم العالي، مديرية التعليم المستمر، متاح على الشبكة الدولية للمعلومات وفق الرابط الاتي:

<http://www.damascusuniversity.edu.sy/index.php?lang=1&set=3&id=338> ، (تاريخ الدخول: ١٠-٤-٢٠٢٢).

(lxx) المرجع سابق، (تاريخ الدخول: ١٠-٤-٢٠٢٢).

(lxxi) يرجى الاطلاع على المراجع التالية:

- ابراهيم ناصر الكلش، مرجع سابق، ص ١٢٧.

- هبة محمد زرقان الفرخ، "استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق"، رسالة ماجستير منشورة، مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٩، ص ١١٢.
- (lxxii) رئاسة الجمهورية، المرسوم ٣٢٢ الخاص بإجراء عملية تقويم الأداء لجميع العاملين في الجهات العامة، ٢٠٠٥، ص ١.
- (lxxiii) المرجع السابق، ص ٢.
- (lxxiv) رئاسة الجمهورية، المرسوم ٣٢٢، مرجع سابق، ص ٢.
- (lxxv) رئاسة الجمهورية، القانون رقم (٥٠)، نظام التعليم الاساسي في الدولة، ٢٠٠٤، ص ٨.
- (lxxvi) زكريا سلامة، مرجع سابق، ص ١٢١.
- (lxxvii) وزارة التعليم العالي، شؤون العاملين، مرجع سابق، (تاريخ الدخول: ١٠-٤-٢٠٢٢).
- (lxxviii) المرجع السابق، (تاريخ الدخول: ١٠-٤-٢٠٢٢).

## الملحق رقم (١)

## استبانة الدراسة الاستطلاعية

غير موافق	موافق	العبارات	
		تحدد جامعة دمشق احتياجاتها من الموارد البشرية وفق اسس علمية	١
		تضع جامعة دمشق خطة مستقبلية لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية	٢
		تختار جامعة دمشق العاملين فيها بناءً على مجموعة معايير محددة	٣
		تحرص الجامعة على اختيار الأفراد من ذوي الكفاءة في شغل المناصب الشاغرة بها	٤
		تعلن الجامعة عن معايير شغل الوظائف بها عبر الموقع الالكتروني لها وفي وسائل الاتصال المختلفة	٥
		تلتزم الجامعة بمعايير وأساليب متنوعة في تقييم العاملين بها	٦
		تقوم الجامعة بإجراء تقييمات دورية للعاملين بها	٧
		يتوافر بالجامعة وحدات متخصصة لتدريب العاملين بها	٨
		تتفد الجامعة الكثير من البرامج التدريبية للارتقاء بأداء العاملين فيها	٩
		تهتم الجامعة بتحفيز العاملين بها	١٠
		تقدم الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأداء المرتفع من العاملين بها	١١
		تحرص الجامعة على تقديم أجور للعاملين تتناسب مع ما يبذلونه من جهود	١٢

