

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري في جامعة تشرين

د. ليلان شهاب محمد *

(تاريخ الإيداع ١٤ / ١١ / ٢٠٢١ . قُبِلَ للنشر في ٣ / ٢ / ٢٠٢٢)

□ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري في جامعة تشرين، وقد اعتمد الباحث على كل من المقاربة الاستنباطية والمنهج الوصفي، وقام بتوزيع استبانة على (٧٢) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في رئاسة جامعة تشرين والإدارة العليا والوسطى في الكليات والمعاهد التابعة لوزارة التعليم العالي في الجامعة محل الدراسة، تم استرداد (٦٧) استبانة، كان صالحاً منها للاستخدام (٦٣) استبانة، ومن ثم أجريت دراسة ميدانية بغرض بيان هذه العلاقة بين المتغيرين. توصل الباحث من خلال الدراسة؛ إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا في الجامعة محل الدراسة بوضع استراتيجيات واضحة ومحددة لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود ضعف الاهتمام من جانب الإدارة في الجامعة محل الدراسة برأس المال البشري المتوافر لديها. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري؛ وبالتالي وجود دور لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري في جامعة تشرين؛ كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، والتي من شأنها أن تسهم بشكلٍ إيجابي بتعزيز دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري في الجامعة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقويم الأداء)، رأس المال البشري.

* باحث: دكتوراه في الاقتصاد.

الإيميل: Laylanmhmmad@Gmail.com

The Role of Human Resource Management Strategies in Human Capital at Tishreen University

Dr. Laylan Shihap Mohammad *

(Received 14 / 11 / 2021 . Accepted 3 / 2 / 2022)

□ ABSTRACT □

The study aimed at Identifying the Relationship between Human Resource Management Strategies and Human Capital at Tishreen University. The researcher relied on Both, the Deductive Approach and the Descriptive Approach. He distributed a questionnaire to (72) Employees in the Senior & Middle Management in the presidency of Tishreen University, and the Senior & Middle Management in the Colleges and Institutes affiliated to the Ministry of Higher Education at the university under study, and then a field study was conducted with the purpose of demonstrating this relationship between the variables. The researcher reached through the study; To the weak interest of the top management in the university under study in developing clear and specific strategies for human resource management, in addition to the lack of interest of the administration at the university under study in the human capital available to it. The study concluded that; There is a significant relationship between human resource management strategies and human capital; Thus, there is a role of human resource management strategies in human capital at Tishreen University. The study also reached a set of recommendations and suggestions, which would contribute positively to enhancing the role of human resources management strategies in human capital at the university under study.

Key words: Human Resource Management Strategies (Recruitment & placement, Training & Development, Stimulus, Performance Evaluation), Human Capital.

*Researcher: PhD of Economics.
Mail: Laylanmhammad@Gmail.com

١_ مقدمة Introduction:

يعدُّ العنصر البشري من العناصر الهامة لنجاح منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها؛ كونه المصدر الأهم لفاعلية هذه المنظمات ومحرك أساس لجميع نشاطاتها وفعاليتها، خاصةً إذا تميَّز بالمهارة والقدرات الأدائية والإبداعية والمعرفية التي تتلاءم وطبيعة الأعمال فيها.

كما وأنه وفي ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، والمتمثلة في بعضٍ منها: ظاهرة العولمة، التسارع التكنولوجي الهائل، والاقتصاد القائم على المعرفة (Knowledge-Based Economy). يتمثل التحدي الرئيس للمنظمات في بناء استراتيجيات فاعلة للاستثمار في عنصرها البشري؛ من أجل الاستفادة القصوى من هذا المصدر، بما يخدم إنتاج المعرفة وتقنياتها، وذلك بهدف تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية، بما يحقق قيمة مضافة لهذه المنظمات. ونظراً لأهمية المورد البشري لمنظمات الأعمال بصفة عامة والمؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعات بصفة خاصة، تسعى هذه المؤسسات إلى بناء رأس مال بشري وفق أسس علمية؛ من خلال وضع استراتيجيات لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية، تدريبهم وتطويرهم، وصولاً إلى تقويم أدائهم بصفة مستمرة، بما يخدم الاستراتيجية العامة لهذه المؤسسات.

٢_ المراجعة الأدبية Literature Review:

١/٢ الدراسات العربية:

١/١/٢ دراسة (أبو جليدة، ٢٠١٨):

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقويم الأداء)، ومستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية؛ بالإضافة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة وبلغ عددهم /٨٦٠/ مديراً ورئيس قسم، إذ تمَّ اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من /٣٤٦/ فرداً وزعت عليهم الاستبانة وكان صالحاً منها للاستخدام /٢٩٣/؛ وتمَّ تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. توصلت هذه الدراسة إلى أنَّ شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، والاهتمام العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، والاهتمام من قبلها بإجراء تقويم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في عملهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر؛ بالإضافة إلى الاهتمام من قبل الشركات محل الدراسة بمتطلبات الالتزام بالعمل والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة، والحرص على مخرجات العمل المنجز؛ كما توصلت الدراسة إلى أنَّ هناك أثراً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

٢/١/٢ دراسة (مرهج، ٢٠٢٠):

دور تنشيط رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لجامعة تشرين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تنشيط رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لجامعة تشرين (كفاءة العملية التعليمية، التركيز على العميل، التركيز على العمليات، القيادة والحوكمة). إذ اعتمدت هذه الدراسة على المقاربة الاستنباطية، وتمَّ توزيع /٣٣١/ استبانة على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل /٢٥٤/

استبانة؛ إذ تمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية وارتباط قوي بين تنشيط رأس المال البشري والأداء المتميز في الجامعة محل الدراسة؛ وأن إشراف الجامعة على تنفيذ برامج التنمية الداخلية وتوفيرها بيئة مشجعة للإبداع والابتكار لم تكن بالشكل المطلوب.

٣/١/٢ دراسة (خدام وآخرون، ٢٠٢٠):

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمّان).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقويم الأداء)، ومستوى تطبيق مفهوم المنظمة الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمّان، بالإضافة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمّان. إذ اعتمدت هذه الدراسة على العينة الميسرة، وتمّ توزيع /٥٠/ استبانة على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٤٢/٤٢ استبانة؛ إذ تمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. توصلت هذه الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقويم الأداء) قد حققت إسهاماً بالتأثير في المنظمات الذكية؛ كما توصلت هذه الدراسة أيضاً إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقويم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمّان.

٢/٢ الدراسات الأجنبية:

١/٢/٢ دراسة (Sani, 2012):

Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في شركات التأمين النيجيرية: الأثر للمناخ التنظيمي. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في نيجيريا؛ بالإضافة إلى تحديد أثر مناخ عمل المنظمات على علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة. تمّ إجراء دراسة استقصائية متعددة شملت /١٨/ شركة تأمين، وخضعت البيانات التي تمّ جمعها لتحليل الانحدار والارتباط، بالإضافة إلى الإحصاءات الوصفية؛ كما تمّ قياس بعد المناخ التنظيمي من خلال مجموعة من الاستبانات تمّ تطويرها بما يتناسب مع أهداف الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في شركات التأمين النيجيرية؛ بالإضافة إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة، تتأثر بشكل معتدل بالمناخ التنظيمي.

٢/٢/٢ دراسة (Dele, et al., 2015):

Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Oil and Gas Industry: The Mediating Role of Organizational Cli- mate.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في صناعة النفط والغاز النيجيرية: الدور

الوسيط للمناخ التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على المناخ التنظيمي لشركات النفط والغاز النيجيرية؛ بالإضافة إلى تحديد تأثير المناخ التنظيمي على الأداء في الشركات محل الدراسة. أجريت دراسة تجريبية؛ إذ تم اختيار ١٠ / شركات للنفط والغاز بشكل عشوائي، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة على كبار الموظفين في الشركات المستهدفة /٤٥٠/ استبانة. تم قياس المناخ التنظيمي من خلال مجموعة من الاستبانات التي طورت بناءً على أبعاد المناخ التنظيمي الثمانية، وتم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) باستخدام ستة أبعاد (المواءمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، نظام الاختيار، التدريب والتطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويض، ونظام التخطيط الوظيفي)، وتم قياس الأداء التنظيمي باستخدام المتغيرات التالية: الربحية، النمو، الميزة التنافسية المستدامة، وأبعاد خدمة العملاء؛ كما إن البيانات التي تم جمعها خللت باستخدام تحليل الانحدار والارتباط. توصلت هذه الدراسة إلى وجود مواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (التدريب والتطوير، نظام التعويض، نظام الاختيار، ونظام تقييم الأداء)، وهي ممارسات (SHRM) الرئيسة التي أثرت على كل من المناخ التنظيمي والأداء في صناعة النفط والغاز النيجيرية؛ كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) والأداء التنظيمي في شركات صناعة النفط والغاز النيجيرية، تتأثر بشكل معتدل بالمناخ التنظيمي.

٣/٢/٢ دراسة (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020):

“The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence”.

تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) على التميز التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير مكونات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (التوظيف، التدريب، التنمية، والتطوير الوظيفي) على مكونات التميز التنظيمي (العميل، الرضا، نشر التكنولوجيا، جودة المنتج، والقدرة التنافسية) في المنظمات الصناعية العاملة في إحدى المدن الصناعية شمال الأردن. تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات؛ من خلال توزيعها على /١٢٠/ من المديرين في المنظمات الصناعية تحت الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب كان مصدر اهتمام كبير من قبل المديرين للوصول إلى التميز، يليه التطوير التنظيمي، ثم التطوير الوظيفي، في حين كان التقييم الأقل للتوظيف؛ كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن مكونات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) تؤثر على مكونات التميز التنظيمي؛ إذ كان التوظيف هو العنصر الأكثر إسهاماً في التميز التنظيمي في المنظمات الصناعية تحت الدراسة.

٣_ مشكلة البحث Research's Problem:

من خلال عمل الباحث في جامعة تشرين، بالإضافة إلى المقابلات التي قام بها مع بعض مسؤولي الإدارة العليا والوسطى في رئاسة الجامعة، وبعض الكليات والمديريات والمعاهد والمسؤولين عن تعيين الأفراد العاملين؛ والتي

أظهرت له أنّ رأس المال البشري يعاني من نقص في الكفاءة والمهارة والخبرة والمعرفة في كفاءة تسيير الأمور الإدارية، ومن خلال طرح مجموعة من الأسئلة موجّهة إلى الرؤساء المباشرين حول أسباب هذا النقص والذي أثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم (ومن هذه الأسئلة على سبيل المثال: هل يمتلك العاملون لديكم الكفاءة والمهارة والخبرة والمعرفة اللازمة لإنجاز العمل بالكفاءة والفاعلية المطلوبة؟)، إذ تبين للباحث أنّ السبب الرئيس يعود للأسلوب أو الطريقة التي يتم بها استقطاب واختيار وتعيين الأفراد للعمل في الجامعة محل الدراسة؛ ومن خلال المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث لاحظ إمكانية بناء رأس مال بشري يتمتع بالمهارة والخبرة والقدرة اللازمة لإنجاز العمل، من خلال وضع استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل بكل من: استراتيجيات (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقويم الأداء)؛ وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري في جامعة تشرين؟

وينبثق من هذا التساؤل؛ التساؤلات الفرعية الآتية:

- (١) ما هو دور استراتيجيات الاستقطاب والتعيين في رأس المال البشري في جامعة تشرين؟
- (٢) ما هو دور استراتيجيات التدريب والتطوير في رأس المال البشري في جامعة تشرين؟
- (٣) ما هو دور استراتيجيات التحفيز في رأس المال البشري في جامعة تشرين؟
- (٤) ما هو دور استراتيجيات تقويم الأداء في رأس المال البشري في جامعة تشرين؟

٤_ أهمية البحث وأهدافه:

١/٤ أهمية البحث Research's Importance:

الأهمية من الناحية النظرية: تتبع أهمية البحث من الناحية النظرية من كونها تنطرق إلى موضوعين أساسيين ومهمين وهما بعضاً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى رأس المال البشري؛ وذلك لما لهما من دور في تحقيق قيمة مضافة للجامعة محل الدراسة، بالإضافة إلى تبيان الدور المفترض لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري في القطاع المبحوث.

الأهمية من الناحية العملية: تتبع الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من أهمية القطاع المبحوث وهو قطاع التعليم العالي، والذي يعدّ من القطاعات الحيوية الهامة؛ بالإضافة إلى أنّه من المتوقع أن تصل هذه الدراسة إلى نتائج تمكن الجامعة محل الدراسة من تفعيل دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري مستقبلاً.

٢/٤ أهداف البحث Research's Objectives:

- (١) تحديد دور استراتيجيات الاستقطاب والتعيين في رأس المال البشري في جامعة تشرين.
- (٢) تحديد دور استراتيجيات التدريب والتطوير في رأس المال البشري في جامعة تشرين.
- (٣) تحديد دور استراتيجيات التحفيز في رأس المال البشري في جامعة تشرين.
- (٤) تحديد دور استراتيجيات تقويم الأداء في رأس المال البشري في جامعة تشرين.

٥_ فرضيات البحث Research's Hypotheses:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري في جامعة تشرين.

وينبثق من هذه الفرضية؛ الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لاستراتيجيات الاستقطاب والتعيين في رأس المال البشري في جامعة تشرين.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لاستراتيجية التدريب والتطوير في رأس المال البشري في جامعة تشرين.
 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور لاستراتيجية التحفيز في رأس المال البشري في جامعة تشرين.
 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور لاستراتيجية تقويم الأداء في رأس المال البشري في جامعة تشرين.

٦_ منهجية البحث Research's Methodology:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير، حيث قام بوضع الفرضيات وتمّ الانتقال من العام إلى الخاص، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات التي تناولت المفاهيم والعناصر التي تضمنتها الدراسة، عن طريقه قيامه بمراجعة أدبية للعديد من المقالات العلمية؛ وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي تمّ جمعها بالإضافة إلى البيانات الثانوية المتوفرة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل في توزيع استبانة الدراسة، إذ تمّ توزيع الاستبانة على (٧٢) مبحوث استرد منها (٦٧)، وكانت (٤) غير صالحة للتحليل، أمّا بالنسبة لمجتمع البحث فتكوّن من الإدارة العليا والوسطى في رئاسة الجامعة، والإدارة العليا والوسطى في الكليات والمعاهد التابعة لوزارة التعليم العالي في جامعة تشرين، إذ تمثّلت الإدارة العليا والوسطى في الكليات بكل من (عميد الكلية، نائب عميد الكلية للشؤون الإدارية، ورئيس الدائرة)، أمّا في المعاهد فتمثّلت بـ: (مدير معهد، نائب مدير المعهد، وأمين المعهد). ومن ثمّ تمّ الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

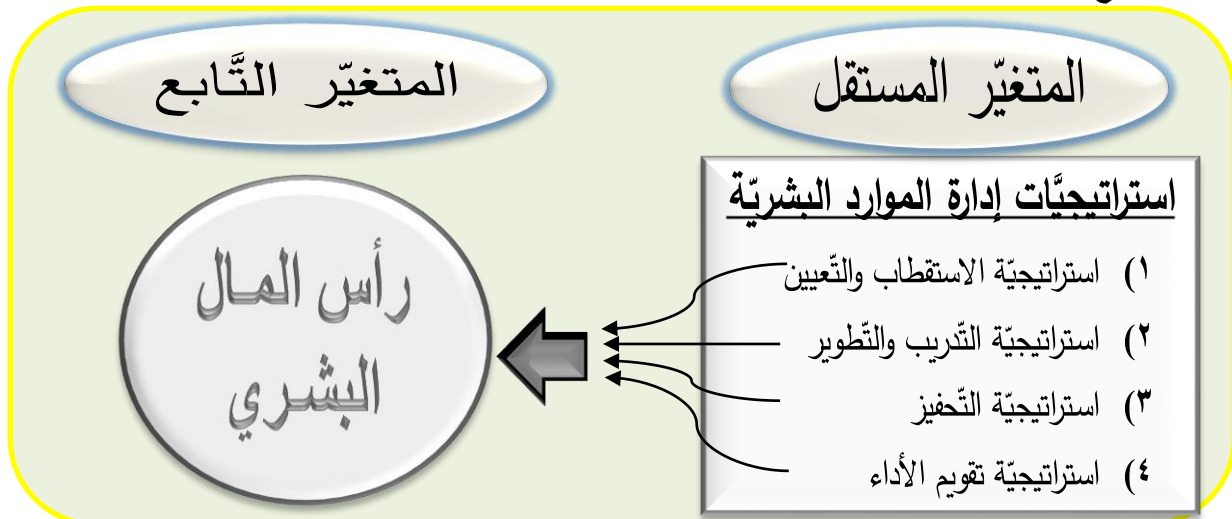
٧_ حدود البحث Scope/Limitation of Research:

- ١/٧ الحدود المكانية: جامعة تشرين.
 ٢/٧ الحدود الزمانية: ٢٠٢١.
 ٢/٧ الحدود العلمية: تمثّلت الحدود العلمية للدراسة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأربعة فقط؛ وهي: استراتيجية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقويم الأداء).

٨_ متغيرات البحث Research's Variables:

- ١/٨ المتغير المستقل (Independent Variable): تضمّن المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقويم الأداء).
 ٢/٨ المتغير التابع (Dependent Variable): رأس المال البشري.

٩_ أنموذج البحث Research's Model:



الشكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحث

الإطار النظري للبحث:

تسعى منظمات الأعمال بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، لتحقيق قيمة مضافة في عملها الأكاديمي والإداري، وذلك بالاعتماد على رأس مالها البشري الذي يمتلك المهارات والخبرات والقدرات والمعارف، والذي يمكن اقتنائه والمحافظة عليه، وذلك باستخدام أساليب الإدارة الحديثة ومن بينها اتباع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية متمثلة باستراتيجية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقويم الأداء)، والتي تساعد هذه المؤسسات في بناء رأس مال بشري يسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء، وتحقيق الإبداع والتميز.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (HRMS) Human Resource Management Strategies

يعرّف (الطهراوي، ٢٠١٠، ص ١٠) إدارة الموارد البشرية على أنها: الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة على تطويرها؛ من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملاءم لها، تدريب دقيق، متابعة مستمرة، وتطوير لهذه الموارد البشرية. كما عرّفت أيضاً إدارة الموارد البشرية (HRM) على أنها: نهج مميز لإدارة التوظيف، يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية؛ من خلال النشر الاستراتيجي لقوة عاملة شديدة الالتزام والقدرة، وذلك باستخدام مجموعة متكاملة من التقنيات الثقافية والهيكلية والمتعلقة بالموظفين (Anthonia & Omotayo, 2012, p6; Armstrong, 2006, p31). في حين تُعرّف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (HRMS) على أنها: فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف؛ لاستخراج أفضل ما لديهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء (خدام وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٢٥). كما ينظر إلى الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية على أنها: عملية خلق ارتباط أو تكامل بين الأهداف الاستراتيجية الشاملة واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها؛ إذ تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق أهداف استراتيجية العمل، وخلق نهج متكامل لوظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل: الاختيار والتعيين والمكافأة حتى يكمل كل منها الآخر؛ بما يسهم في بقاء الشركة، تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية (Çalışkan, 2010, p106).

أنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**١) استراتيجية الاستقطاب والتعيين Recruitment & Placement Strategy:**

تُعرّف عملية الاستقطاب على بأنها: عملية جذب الأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية؛ وذلك من أجل اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة (الغلابي، ٢٠١٥). في حين تُعرّف عملية الاختيار والتعيين على أنها: عملية أو مجموعة من العمليات التي تقوم بها المنظمة لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية؛ وفقاً للمعايير والمقاييس التي تضعها المنظمة، والمتمثلة بالكفاءة والمؤهل العلمي، المهارة، الخبرة،... إلخ (حسين وحמיד، ٢٠٠٩، ص ١٣٠). بمعنى آخر تُعنى استراتيجية الاستقطاب والتعيين بضمان حصول المنظمة على الموارد البشرية (HRs) من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة في سوق العمل والمهارات المطلوبة لشغلها؛ وإجراء المقابلات مع المتقدمين والتعرّف على سلوكهم في مجالات عدّة كأن يكون لدى المتقدم: الشغف بالعمل،

المرونة والقدرة على التكيف، الرغبة في العمل كفريق واحد، بالإضافة إلى المؤهلات التقنيّة؛ وذلك بهدف الحصول على الموارد التي تمتلك المهارات المطلوبة، والتي تتوافق مع طبيعة هذه الوظائف (Káčerová, 2009, p44-45). هذا ويمكن تعريف استراتيجية الاستقطاب والتعيين في الجامعة إجرائياً على أنّها: خطة عمل تتضمن مجموعة من الأنشطة الهادفة لجذب الأفراد المؤهلين للعمل؛ تمهيداً لاختيار الأفضل بينهم لشغل الوظائف الشاغرة.

٢) استراتيجية التدريب والتطوير Training & Development Strategy

تعدّ استراتيجية التدريب من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما ترتبط ارتباطاً مباشراً باستراتيجية المنظمة وهي بالأساس جزء من هذه الاستراتيجية، ويستند المدخل الاستراتيجي للتدريب على تحديد الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال، ثم محاولة القائمين على تطبيق استراتيجية التدريب باستخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص البيئية المتوفرة ومواجهة التحديات؛ وذلك من خلال استخدام نتائج التحليل الاستراتيجي في وضع أهداف التدريب وصياغة استراتيجية تتكامل مع أهداف واستراتيجية المنظمة والأهداف والاستراتيجيات الوظيفية (القرالة، ٢٠١٨، ص ٢٤٤). إذ تُعرّف عملية التدريب والتطوير على أنّها: النشاط الذي يركّز بصورة رئيسة على تزويد العاملين في المنظمة بالمهارات الخاصة بعملهم وتطوير المعرفة والمهارات؛ لأداء وظائفهم بشكل جيد وتطوير إمكاناتهم (Armstrong & Taylor, 2014, p99). إذ تهدف هذه العملية إلى توفير التعليمات والخبرة للموظفين الجدد؛ للمساعدة في الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب بشكل سريع واقتصادي، وتطوير القدرات لتحسين الأداء في الوظائف الحالية، تعلّم تقنيات وإجراءات جديدة، وإعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات متزايدة وأعلى في المستقبل، بما يسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية (Awan & Kiren, 2016, p1).

هذا ويمكن تعريف استراتيجية التدريب والتطوير في الجامعة إجرائياً على أنّها: جهد مخطط له تقوم به المؤسسة التعليمية؛ بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات والخبرات والمعارف للأفراد العاملين؛ بما يسهم في تحسين مستوى الأداء العام.

٣) استراتيجية التحفيز Stimulus Strategy

تُعرّف هذه الاستراتيجية على أنّها: ممارسة إدارية تقوم بها المنظمة للتأثير في العاملين؛ من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، إذ أنّ الغرض من هذه العملية هو تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنياً ونفسياً، لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة (بوكرش، ٢٠١٢، ص ١٥٠). ومما لا شك فيه أنّ المؤسسة تسعى إلى تحفيز موظفيها بغرض الوصول إلى أهداف معينة؛ ومنها ربط أهداف المؤسسة بأهداف الموارد البشرية، بهدف السعي إلى رفع كفاءة الإنتاج؛ بالإضافة إلى ربط أهداف المؤسسة ومواردها البشرية بأهداف المجتمع، إذ أنّ التحفيز الذي تقوم به المؤسسة ينعكس على سمعتها بين أطراف المجتمع؛ الأمر الذي يدفعهم للتعامل معها (مدوري، ٢٠١١، ص ٣٠). هذا وتحرص المنظمات على تطبيق استراتيجية التحفيز الجيدة والفعالة لعاملها، لما لها من انعكاسات على الأداء والإنتاجية؛ لذلك يتوجب عليها إدارتها بشكل جيد عن طريق تصميمها المحكم وتطبيقها، خاصةً وأنّها تتأثر بمجموعة من المؤثرات والمرتكزات (شريف، ٢٠١٦، ص ١٦٧).

هذا ويمكن تعريف استراتيجية التحفيز إجرائياً على أنّها: الجهود المبذولة من قبل الإدارة على اختلاف مستوياتها لدفع العاملين على العمل، من خلال إشباع حاجاتهم الحالية والمستقبلية؛ بما يسهم في زيادة الإنتاجية.

٤) استراتيجية تقييم الأداء Performance Evaluation Strategy

تُعرّف هذه الاستراتيجية على أنّها: عملية إجرائية تحليلية يتم من خلالها التعرف على كيفية إنجاز العاملين لأعمالهم، ومدى توافق هذا الإنجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها؛ بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية (أبو جليدة، ٢٠١٨، ص ١٢). كما تُعرّف عملية تقييم الأداء على أنّها: عملية تقييم الأداء الحالي والسابق للعاملين وفق معايير الأداء المحددة مسبقاً، ومقارنة الأداء مع تلك المعايير لتحديد فجوات الأداء (بين الأداء الحالي والمتوقع)؛ من أجل صياغة الخطوات العلاجية اللازمة، وتقديم التغذية العكسية (Feed Back)، واتخاذ القرارات في مجالاتٍ عدّة: كالأجور، الترقية، النقل، بالإضافة إلى التدريب والتطوير (Dessler, 2014, p216; Dumitrana, et al., 2009, p98).

هذا ويمكن تعريف استراتيجية تقييم الأداء في الجامعة إجرائياً على أنّها: عملية تمثل إحدى أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية؛ والتي من خلالها يتم إصدار الحكم على أداء وسلوك العاملين.

رأس المال البشري Human Capital:

إنّ ادراج المورد البشري في الإطار التحليلي لرأس المال ليس بأي حالٍ من الأحوال بالفكرة الجديدة، إذ نظر العديد من الاقتصاديين السابقين (وغير الاقتصاديين) إلى المورد البشري أو المهارات التي يتمتع بها هذا المورد، كرأس مال حقيقي للمنظمات على اختلاف أشكالها (Teixeira, 2002, p3). كما يُشكّل رأس المال البشري قاعدة الموارد الحيوية الأكثر أهمية للمؤسسة التي تعكس قدرات الفرد ومهاراته وخبراته ومعرفته وأفكاره، بالإضافة إلى إبداعه وابتكاره، والذي يضيف قيمة إلى قدرة المؤسسة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الحيوية في ظل ظروف معقّدة (Preko, 2014, p7). إذ يعدّ رأس المال البشري شريان الحياة لرأس المال الفكري، كما إنّه مصدر الابتكار والتطوير في المنظمة (Kaya, et al., 2010, p156). هذا ويُعرّف رأس المال البشري على أنّه: المعرفة التي تنتمي إلى الأفراد العاملين في المؤسسة، كما يعدّ من أهم مكونات رأس المال الفكري، الذي يجمع بين الذكاء والمهارات والقدرات والخبرات المتراكمة؛ والتي تعدّ مصدراً ومحركاً للتغيير والإبداع والابتكار؛ بما يسهم في استمرارية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة (محمد، ٢٠٢٠، ص ٧٤).

أهمية رأس المال البشري Importance of Human Capital:

يمكن أن تترجم الأهمية لرأس المال البشري في عددٍ من الفوائد التي يمكن أن يحققها للمنظمات والأفراد؛ ومن أهم هذه الفوائد الآتي (مدفوني، ٢٠١٧، ص ٢١-٢٢):

- ١- يمثّل رأس المال البشري أهم مكونٍ لرأس المال الفكري؛ كونه يمثّل المصدر الرئيس لمكوناته.
- ٢- إنّ زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة؛ يساعد على رفع الأداء وتمييزه وخلق التفاهم بين الأفراد، بالإضافة إلى رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.
- ٣- يسهم بشكلٍ مباشر في رفع معدلات النمو المستدام؛ عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة، مثل الابتكار والتعليم والتدريب (شبير، ٢٠١٥، ص ٣٦).
- ٤- يسهم رأس المال البشري بشكلٍ أساس في تعزيز قدرة الموارد في المنظمة؛ إذ يُنظر إليه على أنّه مصدر رئيس للميزة التنافسية (Preko, 2014, p10).

ومن وجهة نظر الباحث فإنّ رأس المال البشري في الجامعة؛ يتمثّل بالمهارات والقدرات والخبرات والمعارف، بالإضافة إلى قدرات الإبداع والابتكار التي يمتلكها كل من: المسؤولين في الجامعة، أعضاء الهيئة التدريسية، المديرين،

والعاملين لديها. كما تتمثل أهميته بالنسبة للمؤسسة التعليمية في زيادة قدرتها على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة (الدأخلية والخارجية)، زيادة الإنتاجية بشكل عام، وتحقيق قيمة مضافة لها.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عددٍ من أفراد عينة البحث، حيث قام بتنظيم استبانة تتناول دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري في جامعة تشرين مكونة من (٤٢) عبارة، تم عرضها وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها.

اختبار ثبات وصدق المقياس:

قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة (غدير، ٢٠١٢، ص ٢٣٤-٢٤٦)، حيث تم حساب معامل كرونباخ لحساب جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول الآتي رقم (١)؛ وحساب متغيرات الدراسة كل على حدة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية ٠.٩٦٤ وهي أكبر من ٠.٧؛ وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيد.

الجدول (١) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٩٦٤	٤٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة:

قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كل على حدة، حيث وجد الباحث من خلال الجدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من ٠.٧؛ وهذا يدل على صلاحية البيانات للدراسة.

الجدول (٢) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة Reliability Statistics

المتغير (Variable)		Cronbach's Alpha	N of Items
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	RP	.825	8
استراتيجية التدريب والتطوير	TD	.818	٨
استراتيجية التحفيز	ST	.٨٥٣	٨
استراتيجية تقويم الأداء	BE	.٨٢٨	٨
رأس المال البشري	HC	.٨٩٢	10

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بدراسة علاقة طرفيات عدة في الدراسة مع طرف أساس كالتوسط الإجمالي (غدير، ٢٠١٢، ص ٢٤٧-٢٤٨). واختبار تلك العلاقات حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس، كما أن $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ احتمال

الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، والجدول التالي رقم (٣) يظهر الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

الجدول (٣) صدق المحتوى Correlations

	RP	TD	ST	BE	MS	HC	M. Total
RP							
Pearson Correlation	1	.٩٦٩**	.٩٥٦**	.٧٩٨**	.٩٨٥**	.٨٣٢**	.٩٧٧**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	63	63	63	63	63	63	63
TD							
Pearson Correlation	.٩٦٩**	1	.٩١٤**	.٧٦٢**	.٩٦٤**	.٧٤١**	.٩٤٢**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	63	63	63	63	63	63	63
ST							
Pearson Correlation	.٩٥٦**	.٩١٤**	1	.٧٣٢**	.٩٥٢**	.٩٢١**	.٩٦٨**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	63	63	63	63	63	63	63
BE							
Pearson Correlation	.٧٩٨**	.٧٦٢**	.٧٣٢**	1	.٨٧٥**	.٧٤٣**	.٨٦٩**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	63	63	63	63	63	63	63
MS							
Pearson Correlation	.٩٨٥**	.٩٦٤**	.٩٥٢**	.٨٧٥**	١	.٨٥٧**	.٩٩٥**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	63	63	63	63	63	63	63
HC							
Pearson Correlation	.٨٣٢**	.٧٤١**	.٩٢١**	.٧٤٣**	.٨٥٧**	1	.٩٠٥**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	63	63	63	63	63	63	63
M.Total							
Pearson Correlation	.٩٧٧**	.٩٤٢**	.٩٦٨**	.٨٦٩**	.٩٩٥**	.٩٠٥**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

N	63	63	63	63	63	63	63
---	----	----	----	----	----	----	----

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

اختبار الفرضيات:

١_ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين في رأس المال البشري في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى؛ قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين ورأس المال البشري، ومعامل التحديد؛ وقد تم إعطاء الرمز (RP) لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين، والرمز (HC) لرأس المال البشري. إذ تظهر الجداول (٤)، (٥) ما يلي:

الجدول (٤) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.٨٣٢	.٦٩٢	.٦٨٧	.٢٩٤

الجدول (٥) تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	١١.٨٠١	1	١١.٨٠١	١٣٦.٩٦٨	.000 ^b
Residual	٥.٢٥٦	61	.٠٨٦		
Total	١٧.٠٥٧	62			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة معنوية بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين ورأس المال البشري، إذ أظهر الجدول رقم (٥) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١)؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين ورأس المال البشري؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين في جامعة تشرين. كما أظهر الجدول رقم (٤)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ $R = ٠.٨٣٢$ ؛ وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.692$ ؛ وهو يدل على أن ٦٩.٢% من التغيرات في رأس المال البشري تتبع للتغيرات في استراتيجية الاستقطاب والتعيين؛ مما يعني أن هناك دوراً لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين في رأس المال البشري في الجامعة محل الدراسة.

٢_ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لاستراتيجية التدريب والتطوير في رأس المال البشري في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية، قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير ورأس المال البشري، ومعامل التحديد. وقد تم إعطاء الرمز (TD) لاستراتيجية التدريب والتطوير. إذ تظهر الجداول (٦)، (٧) ما يلي:

الجدول (٦) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.٧٤١	.٥٤٩	.٥٤٢	.٣٥٥

الجدول (٧) تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	٩.٣٦٤	1	٩.٣٦٤	٧٤.٢٥٤	.000 ^b
1 Residual	٧.٦٩٣	٦١	.١٢٦		
Total	١٧.٠٥٧	٦٢			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة معنوية بين استراتيجية التدريب والتطوير ورأس المال البشري، إذ أظهر الجدول رقم (٧) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١)؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجية التدريب والتطوير ورأس المال البشري في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين. كما أظهر الجدول رقم (٦) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ $R = ٠.٧٤١$ ؛ وهو يدل على ارتباط طردي ومقبول بين المتغيرين محل الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.549$ ؛ وهذا يدل على أن ٥٤.٩% من التغيرات في رأس المال البشري تتبع للتغيرات في استراتيجية التدريب والتطوير وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تكن مأخوذة في الحسبان؛ مما يعني أن هناك دوراً لاستراتيجية التدريب والتطوير في رأس المال البشري في الجامعة محل الدراسة.

٣_ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور لاستراتيجية التحفيز في رأس المال البشري في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية، قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجية التحفيز ورأس المال البشري، ومعامل التحديد. وقد تم إعطاء الرمز (ST) لاستراتيجية التحفيز. إذ تظهر الجداول (٨)، (٩) ما يلي:

الجدول (٨) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.٩٢١	.٨٤٩	.٨٤٦	.٢٠٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

الجدول (٩) تحليل التباين^a ANOVA

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Regression	١٤.٤٨٠	1	١٤.٤٨٠	٣٤٢	.000 ^b
Residual	٢.٥٧٦	٦١	.042	.٨٦٣	
Total	١٧.٠٥٧	62			

a. Dependent Variable: HC

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة معنوية بين استراتيجية التحفيز ورأس المال البشري، إذ أظهر الجدول السابق رقم (٩) أن $\text{Sig} = 0.01 < \alpha = 0.000 < p$ قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة ٠.٠٠١؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجية التحفيز ورأس المال البشري في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين. كما أظهر الجدول رقم (٨)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ $R = 0.921$ ؛ وهو يدل على ارتباط طردي وقوي جداً بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.849$ ؛ وهو يدل على أن ٨٤.٩% من التغيرات في رأس المال البشري تتبع للتغيرات في استراتيجية التحفيز؛ مما يعني أن هناك دوراً لاستراتيجية التحفيز في رأس المال البشري في الجامعة محل الدراسة.

٤- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد دور لاستراتيجية تقييم الأداء في رأس المال البشري في جامعة

تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية، قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجية تقييم الأداء ورأس المال البشري، ومعامل التحديد. وقد تم إعطاء الرمز (BE) لاستراتيجية تقييم الأداء. إذ تظهر الجداول (١٠)، (١١) ما يلي:

الجدول (١٠) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.٧٤٣	.٥٥٣	.٥٤٥	.٣٥٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

الجدول (١١) تحليل التباين^a ANOVA

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Regression	٩.٤٢٧	1	٩.٤٢٧	٧٥.٣٧٦	.000 ^b
Residual	٧.٦٢٩	٦١	.١٢٥		
Total	١٧.٠٥٧	62			

a. Dependent Variable: **HC****نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

هناك علاقة معنوية بين استراتيجية تقويم الأداء ورأس المال البشري، إذ أظهر الجدول السابق رقم (١١) أنّ $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة ٠.٠٠١؛ وبالتالي فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجية تقويم الأداء ورأس المال البشري في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين. كما أظهر الجدول رقم (١٠)، أنّ معامل الارتباط بيرسون بلغ $R = 0.743$ ؛ وهو يدلّ على ارتباط طردي ومقبول بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.553$ ؛ وهو يدلّ على أنّ ٥٥.٣% من التغيرات في رأس المال البشري تتبع للتغيرات في استراتيجية تقويم الأداء؛ مما يعني أنّ هناك دوراً لاستراتيجية تقويم الأداء في رأس المال البشري في الجامعة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد دور لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الرئيسية، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري، ومعامل التحديد. وقد تمّ إعطاء الرمز (MS) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. إذ تظهر الجداول (١٢)، (١٣)، (١٤) الآتي:

الجدول (١٢) معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري **Correlations**

		MS	HC
MS	Pearson Correlation	1	.857**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	63	63
HC	Pearson Correlation	.857**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	63	63

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

الجدول (١٣) تحليل الانحدار البسيط **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857	.735	.731	.272

الجدول (١٤) تحليل التباين **ANOVA^a**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.535	1	12.535	169.134	.000 ^b
1 Residual	4.521	61	.074		
Total	17.057	62			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري؛ إذ أظهر الجدول (١٤) أن Sig = 0.01 < α = 0.000 = p قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة 0.01؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين في الجامعة محل الدراسة. كما أظهر الجدول رقم (١٢)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ $R = 0.857$ ؛ وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، في حين أظهر الجدول (١٣) أن معامل التحديد بلغ $R^2 = 0.735$ ؛ وهو يدل على أن ٧٣.٥% من التغيرات في رأس المال البشري تتبع للتغيرات في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وما تبقى يعود لعوامل لم تكن مأخوذة في الحساب؛ مما يعني أن هناك دوراً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري في الجامعة محل الدراسة.

ويظهر الجدول الآتي رقم (١٣)، متوسط إجابات أفراد العينة لكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول (١٣) متوسط إجابات أفراد العينة لكل متغير Descriptive Statistics

المتغير (Variable)		N	Mean	Std. Deviation	Sig
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	RP	63	٢.٦٧١	.٥٥٠	.000
استراتيجية التدريب والتطوير	TD	63	٢.٧٥٠	.5٨٢	.000
استراتيجية التحفيز	ST	63	٢.٦٩٠	.5٧٨	.000
استراتيجية تقييم الأداء	BE	63	2.٥٨٧	.600	.000
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	MS	63	٢.٦٧٣	.٥٢٨	.000
رأس المال البشري	HC	63	٢.٦٦٨	.٥٢٥	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

الاستنتاجات والتوصيات:

• **الاستنتاجات:** من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء اختبار الفرضيات؛ توصل الباحث إلى

الاستنتاجات الآتية:

١_ هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري في جامعة تشرين، إذ كان الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ارتباط طردي وقوي، وبلغت قيمته ($R = 0.857$)؛ في حين بلغت قيمة معامل التحديد (٧٣.٥%)؛ وهذا يظهر أن هناك دوراً وتأثيراً مباشراً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس مال بشري فعّال في جامعة تشرين.

٢_ تبين من خلال الدراسة الميدانية، أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)، كان منخفضاً بمتوسط وقدره (٢.٦٧٣)؛ وهذا يظهر ضعف اهتمام الجامعة محل الدراسة بمستوى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ودورها في بناء موارد بشرية تمتلك المهارات والخبرات والقدرات بالإضافة إلى المعرفة اللازمة لإنجاز العمل بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

٣_ تبين من خلال الدراسة الميدانية، أن مستوى تطبيق استراتيجية الاستقطاب والتعيين كان منخفضاً بمتوسط وقدره (٢.٦٧١)؛ وهذا يظهر ضعف اهتمام الجامعة محل الدراسة بالبحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها للعمل، ومن ثم الاختيار والتعيين للشخص المناسب في المكان المناسب؛ وذلك بناءً على نتائج الاختبارات التي يخضع لها المرشح لشغل الوظائف الشاغرة.

٤_ تبين من خلال الدراسة الميدانية؛ أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير كان منخفضاً بمتوسط وقدره (٢.٧٥٠)؛ وهذا يظهر ضعف اهتمام الجامعة محل الدراسة بوضع خطط سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية، أو الاعتماد على أساليب متنوعة في التدريب تتناسب وطبيعة الأعمال المختلفة في الجامعة.

٥_ تبين من خلال الدراسة الميدانية؛ أن مستوى تطبيق استراتيجية التحفيز كان منخفضاً بمتوسط وقدره (٢.٦٩٠)؛ وهذا يظهر ضعف اهتمام الجامعة محل الدراسة بتقديم التحفيز المادي والمعنوي للعاملين لديها، مما أثر على دافعيتهم للانخراط في العمل بالشكل المطلوب، كما زاد من معدلات دوران العمل (إجازات، استقالات)، وأضعف المناخ الاجتماعي السائد بين الإدارة والعاملين.

٦_ تبين من خلال الدراسة الميدانية؛ أن مستوى تطبيق استراتيجية تقويم الأداء كان منخفضاً بمتوسط وقدره (٢.٥٨٧)؛ وهذا يظهر ضعف اهتمام الجامعة محل الدراسة بوضع معايير واضحة ومحددة للقيام بعملية تقويم الأداء بشكل دوري ومستمر، بالإضافة إلى ضعف إمكانية الاستفادة من نتائج التقويم المعمول بها حالياً باتخاذ القرارات بمجالات شتى؛ كالتدريب، الترقية، المكافآت،... وغيرها.

٧_ تبين من خلال الدراسة الميدانية؛ أن رأس المال البشري في الجامعة محل الدراسة يعاني من الضعف في المهارات والخبرات والقدرات، بالإضافة إلى المعرفة اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية؛ وهذا ما توصلت إليه الدراسة العملية إذ بلغ متوسط رأس المال البشري قيمة وقدرها (٢.٦٦٨).

• التوصيات: في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها؛ يوصي الباحث بالآتي:

(١) ضرورة العمل على وضع استراتيجيات واضحة ودقيقة لإدارة الموارد البشرية؛ تلعب دوراً مهماً في بناء رأس مال بشري يمتلك المعرفة والمهارة والخبرة والقدرة اللازمة لإنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، بما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة للجامعة محل الدراسة؛ ويتم ذلك من خلال إحداث إدارة للموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة.

(٢) ضرورة اهتمام الجامعة محل الدراسة باستراتيجية الاستقطاب والتعيين، وذلك من خلال تعيين لجان متخصصة باستقطاب الموارد البشرية، بناءً على نتائج عملية التحليل الوظيفي (والتي تظهر مستوى المهارة والمعرفة والخبرة المطلوب توافرها لشغل الوظائف)؛ بالإضافة إلى ضرورة قيام الجهة المختصة في الجامعة محل الدراسة بدراسة وتحليل الطلبات المقدمة من قبل الأفراد الذين تم استقطابهم، بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة لشغل وظائف معينة، ثم مقابلتهم واختيارهم تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم.

(٣) ضرورة الاهتمام بالتدريب كعملية مستمرة ولجميع العاملين في الجامعة محل الدراسة؛ وذلك من خلال القيام بجمع وتحليل المعلومات المرتبطة بالوظائف؛ وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين؛ وتصميم برامج تدريبية تتناسب وطبيعة العمل؛ بالإضافة إلى ضرورة تنفيذ البرامج التدريبية الموضوعية والقيام بعملية تقويم هذه البرامج التدريبية؛ وذلك بهدف قياس كفاءة البرامج التدريبية ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

٤) ضرورة قيام الجامعة محل الدراسة بوضع نظم وإجراءات لتحفيز ومكافأة العاملين استناداً إلى العمل الموكل إليهم؛ وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، كأن يتم التحفيز سواء المادي أو المعنوي للأفراد المتميزين والذين يمتلكون المهارة والخبرة في العمل بشكلٍ دوري ومنتظم، بهدف تشجيعهم على البقاء في العمل والاستمرارية في التميز.

٥) ضرورة العمل في الجامعة محل الدراسة على وضع نظام لتقويم الأداء بشكلٍ دوري ومنتظم سنوياً، والذي يساعد على فهم مشكلات العمل والتعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وبما ينعكس أيضاً على تطوير البرامج التدريبية وذلك لتنمية مهارات العاملين ورفع كفاءتهم والجامعة ككل؛ ويتم ذلك من خلال وضع معايير لأداء العاملين بالتعاون بين القيادات جميعها (علياً، وسطى، وإشرافية) والعاملين؛ ومراقبة التقدم في الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات؛ وقياس التقدم في أداء العاملين ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً؛ وتقديم التغذية العكسية للتعرف على مستوى أداء العاملين؛ والتي بناءً عليها يتم اتخاذ القرارات الإدارية في مجالات عدة: الترقية، المكافآت، العقوبات، التدريب،... إلخ؛ بالإضافة إلى وضع خطط لتطوير تقويم الأداء مستقبلاً في الجامعة محل الدراسة.

٧) ضرورة توافر إدارة للموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة، تُعنى بتنمية الموارد البشرية لديها من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى عمليات التدريب والتقويم المستمر لأدائهم؛ بما يسهم في بناء رأس مال بشري يمتلك الخبرة والمهارة والمعرفة اللازمة لإنجاز العمل بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

المراجع:

المراجع العربية:

- ١) أبو جليدة، سعيد سمير (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- ٢) بوكروش، بسمة (٢٠١٢). سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال-عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار: عنابة.
- ٣) حسين، محمد عودة؛ حميد، أحمد مجيد (٢٠٠٩). أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية لآراء عينة من مدرء فنادق مدينة النجف الأشرف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٢٤)، ص: ١٢٦-١٥٨.
- ٤) خدام، أمينة عبد الحليم؛ ارتيمة، هاني جزار؛ بدر، باسمة (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية على مجموعة من الصبديات العاملة في محافظة العاصمة عمان)، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (٨)، العدد (١)، ص: ١١٧-١٤٨.
- ٥) شبير، محمد منير (٢٠١٥). دور أنظمة نكء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني_ دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.

- ٦) شريف، وحيدة (٢٠١٦). الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين: دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة *بومرداس* .
- ٧) الطهراوي، عبد المنعم رمضان (٢٠١٠). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- ٨) غدیر، باسم غدیر (٢٠١٢). المدخل الأساسي في تحليل البيانات IBM SPSS Statistic 20 آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، وزارة الاعلام: سورية.
- ٩) الغلايني، ميرفت محمد (٢٠١٥). علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر: غزة.
- ١٠) القرالة، عبد المنعم موسى (٢٠١٨). أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية)، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد (٤)، العدد (١)، ص: ٢٣٦-٢٥٨.
- ١١) محمد، ليلان شهاب (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري في مؤسسات التعليم العالي السورية_ دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية السورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية.
- ١٢) مدفوني، هند (٢٠١٧). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة_ دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي: الجزائر.
- ١٣) مدوري، نور الدين (٢٠١١). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد: الجزائر.
- ١٤) مرهج، ماهر (٢٠٢٠). دور تنشيط رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لجامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٤٢)، العدد (٣)، ص: ١٨١-٢٠٦.

Foreign References:

- 1) AL-JEDAIHAH, M.N; ALBDAREEN, R (2020). "The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence". *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 18, No. 4, pp: 49-58.
- 2) ANTHONIA, A.A; OMOTAYO, O. A (2012). *Human Resource Management: Theory & Practice*, Department of Business Studies, Covenant University: Ota, Pumark Nigeria Limited.
- 3) ARMSTRONG, M (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., 120 Penton Ville Road, London N1 9JN: United Kingdom.

- 4) ARMSTRONG, M; TAYLOR, S (2014). "**Handbook of Human Resource Management Practice**", 13th Ed, USA, Philadelphia PA 19102, Walnut Street: Suit 1100.
- 5) AWAN, AB.GH; KIREN, B (2016). *Impact of Training and Development on Employees Performance in Banking Sector Of Pakistan*, *International Journal of African and Asian Studies*, Vol. 17, pp: 1-9.
- 6) ÇALIŞKAN, E.N (2010). *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance*, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No. 2, pp: 100-116.
- 7) DELE, O.A; NANLE, M; OZIOMA, V.A (2015). *Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Oil and Gas Industry: The Mediating Role of Organizational Climate*, *International Journal of Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 1, No. 3, pp: 56-68.
- 8) DESSLER, G (2014). **Fundamentals of Human Resource Management**, 3th ed., Publishing as Prentice Hall, Inc: USA.
- 9) DUMITRANA, M; DUMITRU, M; JIANU, I; JINGA, G; RADU, G (2009). **Human Resources Management Control**, *The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration*, Vol. 9(2-10), pp: 92-99.
- 10) KÁČEROVÁ, M (2009). **Concept of Human Resource Management in DSG International SSC, S.R.O.** Un published Master Thesis, Faculty of Business and Management Institute of Economics, Brno University of Technology.
- 11) KAYA, F.B; SAHIN, G.G; GURSON, P (2010). *Intellectual capital in organizations, Problems and Perspectives in Management*, Vol. 8. No. 1, pp: 153-160.
- 12) PREKO, A (2014). **Assessing the Impact of Human Capital Development on Effective Work Performance At Selected Departments in The College of Arts and Social Sciences (KNUST)**, Department of Managerial Science, School of Business, KNUST, College of Art and Social science.
- 13) SANI, D.AB (2012). *Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in The Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate*, *Business Intelligence Journal*, Vol. 5, No. 1, 8-20.
- 14) TEIXEIRA, A (2002). **On the Link between Human Capital and Firm Performance. A Theoretical and Empirical Survey**, FEP Working Paper, No. 121, November 2002.