



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

البعد الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته برضا المتعاملين مع المنظمات الحكومية
دراسة ميدانية في مديرية مالية محافظة دمشق

Strategic Dimension of Human Resources and Its Relationship with Customers
Satisfaction of Governmental Organizations

A Filed Study in Directorate of Finance of Province of Damascus

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

الياس لاونديوس ميلانه

إشرافه

الدكتور عيسى شحاده مدعون

2015

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Damascus University
Faculty of Economics
Business Administration Department



Strategic Dimension of Human Resources and Its Relationship with Customers Satisfaction of Governmental Organizations

A Filed Study in Directorate of Finance of Province of Damascus

A dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Ph. D Degree in Business Administration

By

Elias Lawandious Milana

Supervisor

Dr. Issa shahada Maldaon

2015

الجمهورية العربية السورية - وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق - كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أطروحة دكتوراه

اسم الباحث : الياس ميلانه

عنوان الأطروحة: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته برضا المتعاملين مع المنظمات الحكومية

- دراسة ميدانية في مديرية مالية محافظة دمشق -

لجنة الحكم:

الدكتور طارق الخير

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

الدكتور عيسى ملدعون

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً ومشرفاً

الدكتور عصام حيدر

المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية في المعهد العالي للتنمية الإدارية - جامعة دمشق

عضواً

الدكتور مجد صفور

المدرس في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

الدكتور مهند أرناؤوط

المدرس في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

شكر وتقدير

يسعدني ويشرفني وقد وفقني الله لإنجاز هذا العمل أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى:

الأستاذ الدكتور طارق الخير الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، لقبوله المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الأطروحة فليسيادته كل الشكر والامتنان والتقدير وأمد الله جل وعلا بالصحة والعافية.

الدكتور عيسى ملدعون الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، لقبوله الإشراف على هذه الأطروحة ومتابعته للباحث، فقد تعلمت منه الكثير، في الصبر على البحث، والتمعن في الأمور بحكمة، وهدوء النفس وطيب السريرة ، فلقد تعهدني بالنصح والمشورة، وأعطاني من وقته الكثير، وكان لأرائه القيمة وتوجيهاته المتميزة أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل فليسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله خير الجزاء ومتعته بوافر الصحة والعافية.

الدكتور مجد صفور المدرس في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، لموافقته على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الأطروحة فليسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير جزاء ومتعته بوافر الصحة والعافية.

الدكتور مهند ارناؤوط المدرس في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، لموافقته على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الأطروحة فليسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير جزاء ومتعته بوافر الصحة والعافية.

الدكتور عصام حيدر المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية في المعهد العالي للتممية الإدارية بجامعة دمشق، لموافقته على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الأطروحة فليسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير جزاء ومتعته بوافر الصحة والعافية.

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان لكل من ساعدني ووقف إلى جانبي في جميع مراحل إعداد هذه الأطروحة.

الباحث

الإهداء

إلى أمي وأبي مصدرًا للمحبة والحنان

وإلى كل من ساعدني احتراماً وتقديراً

المستخلص

البعد الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته برضا المتعاملين مع المنظمات الحكومية

دراسة ميدانية في مديرية مالية محافظة دمشق

الطالب: الياس ميلانه

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ورضا المتعاملين مع المنظمات الحكومية، وذلك من خلال أنموذج يحوي المتغيرات المدروسة (رأس المال البشري، وتفاعلات الموارد البشرية، وسلوك الموارد البشرية، ورضا المتعاملين).

وقد تم تطبيق الدراسة في مديرية مالية محافظة دمشق على عينة من (325) عاملاً فيها لقياس وتحليل متغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية، و(325) متعاملاً معها لقياس وتحليل متغير رضا المتعاملين. اعتمد في قياس وتحليل متغيرات الدراسة على استبيان مؤلف من جزئين، جزء خاص بعينة العاملين في المديرية، والأخر بعينة المتعاملين معها، حيث جرى التأكد من موثوقيته وصلاحيته باستخدام الاختبارات المناسبة، كما أجريت (21) مقابلة مع أفراد لديهم المعرفة والخبرة اللازمة، وقد أعتد في تحليل المقابلات على وصف وإنشاء وتطوير المعلومات والبيانات المجمعّة من خلالها، وذلك من أجل الوقوف على العوامل والأسباب الكامنة وراء المتغيرات المدروسة والعلاقات فيما بينها.

توصلت الدراسة إلى:

أ- وجود علاقة تأثير إيجابية لرأس المال البشري في رضا المتعاملين، إضافة إلى كون تفاعلات

الموارد البشرية تتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين.

ب- وجود علاقة تأثير إيجابية لكلاً من رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية في سلوك الموارد

البشرية.

ت- إن سلوك الموارد البشرية يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، ويتوسط

كلياً العلاقة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

علاوة على أنها قدمت وصفاً تفصيلياً للعوامل والأسباب الكامنة وراء متغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها

في مديرية مالية محافظة دمشق، وهو ما من شأنه أن يوفر أساساً نظرياً يمكن الانطلاق منه للإجراء

دراسات أكثر تفصيلاً وعمقاً، وأساساً عملياً يمكن الاعتماد عليه عند وضع خطط تطويرية، أو إجراءات

تحسينه سواءً أكانت جزئية أو شاملة.

الكلمات المفتاحية: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية، رأس المال البشري، تفاعلات الموارد البشرية،

سلوك الموارد البشرية، رضا المتعاملين، المنظمات الحكومية.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
26-1	القسم الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	المقدمة
3	1. مصطلحات الدراسة
5	2. الدراسات السابقة
11	3. أصالة الدراسة
12	4. مشكلة الدراسة
14	5. أهداف الدراسة
15	6. أهمية الدراسة
18	7. أنموذج الدراسة
20	8. فرضيات الدراسة
21	9. منهجية الدراسة
24	10. مجتمع الدراسة وأسلوب المعاينة
95 - 27	القسم الثاني: الإطار النظري للدراسة
47 - 28	الفصل الأول: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية
29	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ المفهوم، والأهمية
33	المبحث الثاني: مسار التطور وصولاً إلى البعد الاستراتيجي للموارد البشرية
39	المبحث الثالث: الموارد البشرية كموردٍ استراتيجي
57 - 48	الفصل الثاني: رضا الزبون؛ المفهوم، والتطور، والأبعاد
49	المبحث الأول: مفهوم رضا الزبون
53	المبحث الثاني: دور رضا الزبون وأهميته في المنظمة
95 - 58	الفصل الثالث: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ورضا المتعاملين
59	المبحث الأول: عناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية
74	المبحث الثاني: قياس رضا المتعاملين والتوجه الخدمي له
84	المبحث الثالث: التأثيرات المختلفة لعناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في رضا المتعاملين

217 – 96	القسم الثالث: الإطار العملي للدراسة
172 – 97	الفصل الرابع: التحليل الكمي
97	المقدمة
99	المبحث الأول: لمحة عن مديرية مالية محافظة دمشق
101	المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية
102	المبحث الثالث: اختبار موثوقية المقاييس
105	المبحث الرابع: التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة
122	المبحث الخامس: الإحصاءات الوصفية
125	المبحث السادس: اختبار الفرضيات
161	المبحث السابع: اختبار نماذج العلاقات بين المتغيرات
217 – 173	الفصل الخامس: التحليل النوعي
173	مقدمة
174	المبحث الأول: عناصر المقابلات
178	المبحث الثاني: إجراءات جودة البيانات
180	المبحث الثالث: تحليل البيانات
181	المبحث الرابع: نتائج تحليل البيانات
228 – 218	الفصل السادس: نتائج الدراسة ومناقشتها
234 – 229	الفصل السابع: الخاتمة
230	المبحث الأول: اقتراحات الدراسة
234	المبحث الثاني: اقتراحات الدراسات المستقبلية
256 – 235	المراجع
257	الملاحق
342	Abstract

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ملخص الدراسات السابقة	5
2	الإحصاءات الوصفية لمقاييس تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين في العينة الاستطلاعية	101
3	موثوقية مقياس تفاعلات الموارد البشرية	102
4	موثوقية مقياس سلوك الموارد البشرية	103
5	موثوقية مقياس رضا المتعاملين	104
6	تحليل المكون الرئيسي لمتغير تفاعلات الموارد البشرية	106
7	تحميل عناصر مقياس تفاعلات الموارد البشرية على عوامل	107
8	موثوقية أبعاد متغير تفاعلات الموارد البشرية	108
9	نتائج التحليل العاملي لبعء الخصائص الاجتماعية للمنظمة	109
10	نتائج التحليل العاملي لبعء الخصائص الاجتماعية للعامل	109
11	نتائج التحليل العاملي لبعء الآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة	110
12	تحليل المكون الرئيسي لمتغير سلوك الموارد البشرية	111
13	تحميل عناصر متغير سلوك الموارد البشرية على عوامل	112
14	موثوقية أبعاد متغير سلوك الموارد البشرية	113
15	نتائج التحليل العاملي لبعء المتطلبات السلوكية لإنجاز العمل	114
16	نتائج التحليل العاملي لبعء التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل	114
17	تحليل المكون الرئيسي لمتغير رضا المتعاملين	115
18	تحميل عناصر متغير رضا المتعاملين على عوامل	116
19	موثوقية أبعاد رضا المتعاملين	117
20	نتائج التحليل العاملي لبعء خصائص التعامل الشخصي	118
21	نتائج التحليل العاملي لبعء الاستعدادات التفاعلية للمنظمة	119
22	نتائج التحليل العاملي لبعء الخصائص الظاهرية للمنظمة	119
23	الإحصاءات الوصفية لعناصر رأس المال البشري	122
24	الإحصاءات الوصفية لتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين	123
25	اختبار One sample T-test لتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين	124

128	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	26
131	نتائج الانحدار الخطي بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين برقابة سلوك الموارد البشرية	27
132	نتائج الانحدار الخطي بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية برقابة سلوك الموارد البشرية	28
133	نتائج الانحدار الخطي بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين	29
135	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ومتغير سلوك الموارد البشرية كمتغير التابع	30
138	نتائج الانحدار الخطي بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين برقابة تفاعلات الموارد البشرية	31
138	نتائج الانحدار الخطي بين رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية برقابة تفاعلات الموارد البشرية	32
140	نتائج الانحدار الخطي بين سلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين برقابة متغير تفاعلات الموارد البشرية	33
141	نتائج الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع برقابة تفاعلات الموارد البشرية	34
143	نتائج الانحدار الخطي بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين برقابة متغير رأس المال البشري	35
144	نتائج الانحدار الخطي بين تفاعلات الموارد البرية وسلوك الموارد البشرية برقابة رأس المال البشري	36
145	نتائج الانحدار الخطي بين سلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين برقابة متغير رأس المال البشري	37
146	نتائج الانحدار الخطي بين تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية وبين رضا المتعاملين برقابة رأس المال البشري	38
147	أنموذج الانحدار البسيط بين رأس المال البشري وبين تفاعلات الموارد البشرية	39
148	نماذج الانحدار بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وبين سلوك الموارد البشرية	40
149	نماذج الانحدار بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية وبين رضا المتعاملين	41
151	مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين	42

151	علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين	43
153	مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية	44
153	علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية مع متغير سلوك الموارد البشرية	45
155	مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين	46
155	علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وسلوك تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين	47
157	مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين	48
157	علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) تفاعلات الموارد البشرية وسلوك تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين	49
159	مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين	50
159	علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين	51
161	نتائج اختبار الأنموذج المقترح بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية	52
162	نتائج الأنموذج الجديد	53
165	نتائج العلاقات بين أبعاد متغيرات الدراسة ومؤشرات جودة نموذجها	54
167	نتائج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري ومتغيرات الدراسة ومؤشرات جودة نموذجها	55
170	نتائج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري وأبعاد متغيرات الدراسة ومؤشرات جودة نموذجها	56

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أنموذج الدراسة المقترح	1
152	Norma P-P Plot of Regression Standardized Residual و Scatterplot بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية ورضا	2
154	Norma P-P Plot of Regression Standardized Residual و Scatterplot بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية	3
156	Norma P-P Plot of Regression Standardized Residual و Scatterplot بين رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين	4
158	Norma P-P Plot of Regression Standardized Residual و Scatterplot بين تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين	5
160	Norma P-P Plot of Regression Standardized Residual و Scatterplot بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين	6
163	الأنموذج المعدل للدراسة	7
164	أنموذج العلاقات بين أبعاد المتغيرات	8
167	أنموذج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري والمتغيرات	9
169	أنموذج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري وأبعاد المتغيرات	10

القسم الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة

تعمل المنظمات المعاصرة الخاصة والعامة في ظل بيئة تتسم بشدة المنافسة، وسرعة التغيير، تواجه فيها الكثير من التحديات في مختلف المجالات والأصعدة، مما يحتم عليها استخدام كل ما هو متاح لها في سبيل تحقيق الاستجابة المناسبة لمتطلبات بيئتها، وإرضاء زبائنها والمحافظة عليهم، وأمام هذا الواقع اتجهت المنظمات للعمل على أهم مواردها وأكثرها حيوية، ألا وهي الموارد البشرية، حيث وَجَدَت في هذه الموارد المصدر المناسب لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي تحقيق رضا الزبائن، خصوصاً في ظل محدودية المصادر التقليدية للميزة التنافسية.

وبناءً على هذا الاتجاه الذي يَعِدُّ الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية، انطلاقاً من كونها مورد ثمينة ونادرة وغير قابلةٍ للتقليد أو للاستبدال، جاءت أهمية ربط تلك الموارد باستراتيجية المنظمة، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مقتصرة على ممارسات متصلة بالموارد البشرية فحسب، وإنما أصبحت استراتيجية، وجزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة.

ومن هنا، تعمل هذه الدراسة على توضيح دور البعد الاستراتيجي للموارد البشرية واختبار علاقته برضا المتعاملين في المنظمات الحكومية، مطبقة في مديرية مالية محافظة دمشق كأنموذج.

يسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى استعراض منهجية الدراسة، وهو يتمحور بشكل أساس حول تطوير مشكلة الدراسة والفرضيات وصولاً إلى وضع الأنموذج الذي يربط بين متغيرات الدراسة وفق إطار الفرضيات المستند إلى الأدبيات والدراسات السابقة.

1. مصطلحات الدراسة

البعد الاستراتيجي للموارد البشرية: والذي يعني أن الموارد البشرية تشكل مصدراً لخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (Wright *et al.*, 1994; Harris, 2009). تتفق نظرة الدراسة إلى البعد الاستراتيجي للموارد البشري مع (Wright *et al.*, 1994) حيث إن القدرات والمهارات والإمكانيات لدى عاملي المنظمة، تتفاعل مع بعضها في الإطار التنظيمي، مما يولد السلوك الذي ينعكس في مخرجات الأداء، والذي يشكل رضا المتعاملين أبرزها. ويمكن تأطير ذلك وفقاً لـ:

- رأس المال البشري: هو المعرفة والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة، والتي يمكن استخدامها لإنتاج النتائج المتعددة (Hitt *et al.*, 2001)، وهو يشمل التعليم والتجربة والمهارات المكتسبة بمرور الوقت (Boxall & Steeneveld, 1999).

في هذه الدراسة يشتمل مفهوم رأس المال البشري على خصائص العامل الشخصية المتعلقة بأدائه، كالعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات عمله في المنظمة، وسنوات عمله في مجال العمل نفسه، وسنوات عمله في عمله الحالي، وسنوات خبرته الكلية، وتنوع خبرته، إضافة إلى الخصائص التي تعزز التقييم الإيجابي لأدائه، وهو في المحصلة ما يُنتج رأس المال البشري للمنظمة، وبالتالي فإن مفهومه يتصل بطرق التعامل معه والاستفادة منه وتطويره.

- تفاعلات الموارد البشرية: وهي العلاقات بين الأفراد في المنظمة، التي تُسهل العمل، وبذلك تُخلق القيمة، وهذه الشبكة من العلاقات الاجتماعية تطور المعايير التنظيمية، والقيم والالتزامات، وفرص العائدات المحتملة للأعضاء (Hitt *et al.*, 2002).

إن مفهوم تفاعلات الموارد البشرية في هذه الدراسة يتضمن الخصائص الاجتماعية الخاصة بالمنظمة، والمميزة لها كبيئة اجتماعية، إضافة إلى الخصائص الاجتماعية المتعلقة بالعامل ككائن اجتماعي، علاوة على الآثار الاجتماعية المتعلقة بتلك الخصائص.

- سلوك الموارد البشرية: يقصد به سلوك العامل الذي يعمل مع عاملين آخرين في بيئة اجتماعية معينة (Schuler & Jackson, 1987)، وهو يشمل الاختلافات في سلوكيات الأدوار المطلوبة لتطبيق استراتيجية المنظمة (Wright & McMahan, 1992).
- يشمل سلوك الموارد البشرية وفقاً لهذه الدراسة المتطلبات السلوكية لإنجاز العمل، وتلك المتعلقة بالمنظمة كمكان للعمل، إضافة إلى السلوكيات المتولدة عن العامل في خضم أدائه للعمل.
- رضا المتعامل: هو موقف المتعامل من الإنجاز المتعلق بالخدمة (Oliver, 1997).
تنظر هذه الدراسة إلى مفهوم رضا المتعامل بكونه موقف أو وجهة نظر أو انطباع المتعامل الإيجابي أو السلبي عن الجوانب المختلفة لتعامله مع المنظمة كمكان للتعامل، بما يتضمن التعامل الشخصي للمنظمة مع المتعامل، ومدى كون المنظمة مستعدة لإنجاز التعامل المناسب، علاوة الخصائص الظاهرية للتعامل مع المنظمة والتي تتصل ببيئة التعامل وانسيابيته.
- المنظمات العامة أو الحكومية: يُقصد بها المنظمات العامة الخدمية، والتي تُعنى بتقديم الخدمات إلى المواطنين.

2. الدراسات السابقة

قام الباحث بإجراء مراجعة سريعة ومركزة لدراساتٍ سابقة ذات صلة، وذلك بهدف تطوير مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات، وتالياً وضع نموذج الدراسة الذي يعكس العلاقات بين رأس المال البشري، وتفاعلات الموارد البشرية، وسلوك الموارد البشرية، ورضا المتعاملين كمتغيراتٍ للدراسة.

هذا ويبين الجدول (1) ملخص الدراسات السابقة.

الجدول (1) ملخص الدراسات السابقة

العنوان	الباحث	تاريخ الدراسة	الأهداف التي تهتم الدراسة	العينة	النتائج التي استفادت منها الدراسة
أثر رأس المال الاجتماعي والبشري على السلوك التعاوني الفردي	De Jong	2015	التعرف على كيفية تأثير رأس المال البشري والاجتماعي على السلوك التعاوني.	طبقت على (182) طالباً جامعياً في جامعة هولندية.	إن الاختلافات في رأس المال البشري والاجتماعي تمكن إلى حد كبير من تفسير السلوك التعاوني للأفراد المشتركين.
علاقة رأس المال الاجتماعي التنظيمي برضا العمل وضغط العمل	Rostami <i>et al.</i>	2013	عملت على البحث في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وبين رضا العمل وضغط العمل.	طبقت على عينة عشوائية من (272) عاملاً في شركات التأمين في إيران	وجود علاقة إيجابية ومهمة بين رأس المال الاجتماعي ورضا العمل، حيث إن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الأفراد والمنظمات، فحين يكون العاملون قادرين على التفاعل وتطوير رأس مال اجتماعي، فإن المنظمات تكون قادرة على تحقيق مستويات أعلى من رضا العمل. كما أنه يوجد علاقة سلبية ومهمة بين رأس المال الاجتماعي وضغط العمل، حيث إن معدلات عالية من الثقة، والتزام، والاتصالات التفاعلية، والدعم التنظيمي للعاملين تجعل بيئة العمل أقل ضغطاً وقلقاً.
تأثير رأس المال الاجتماعي على رضا عمل العاملين الزراعيين	Savari <i>et al.</i>	2013	سعت إلى تقييم تأثير رأس المال الاجتماعي على رضا العمل.	وطبقت على عينة من (80) خبيراً زراعياً في مدينة ديفندرا في إقليم كردستان.	وجود علاقة إيجابية ومهمة بين رأس المال الاجتماعي ورضا العمل، فوجود تفاعل وثقة بين العاملين ليس فقط يزيد من رضاهم في أعمالهم وإنما يحسن أداء المنظمة.
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة رضا العمل، الأداء، والالتزام في المنظمات غير الربحية	Kummerfeldt	2011	اختبار تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على رضا العمل، والأداء، والتزام المتطوع، والأداء التنظيمي.	بدراسة حالة منظمة غير ربحية كبيرة، تقدم خدماتها في منطقة جنوب المحيط الأطلسي في الولايات المتحدة الأمريكية.	إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الاتصالات المتعلقة بالمهام، ورؤية المنظمة اللاربحية، وتدريب المتطوع وتطويره، والعلاقات مع المتطوع، والجوائز، تؤدي إلى زيادة رضا المتطوعين، وتحسين الأداء، والالتزام، وتحسين الأداء التنظيمي عموماً.

<p>يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الموارد البشرية وأداء الموظفين.</p>	<p>تتكون العينة من (297) موظف موزعين على المصارف الإسلامية اليمنية.</p>	<p>التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموظفين.</p>	<p>2010</p>	<p>المشرفي</p>	<p>استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية</p>
<p>إن رأس المال البشري يرتبط إيجابياً بالأداء، كما أن كمية الوقت الفردي الذي يعمل فيه الأفراد معاً ترتبط إيجابياً بالأداء، حيث إنها تؤدي إلى تطور علاقات مستقرة بينهم، كما أن تفاعل رأس المال البشري مع الوقت الفردي الذي يعمل فيه الأفراد معاً يؤثر بقوة على الأداء. كما أن سلوك الموارد البشرية يتوسط سلوك القوى العاملة للعلاقة بين خصائص القوى العاملة والأداء.</p>	<p>طبقت على عينة من فرق كرة السلة في الاتحاد الوطني للرياضة الجماعية في الولايات المتحدة (NCAA) حيث اعتمدت على تحليل الأداء في موسمي 2006-2007 و 2007-2008 باستخدام بيانات إرشيفية عن 314 فريق من 336 فريقاً متنافساً في موسم 2006-2007، وعن 319 فريق من 341 فريقاً متنافساً في موسم 2007-2008.</p>	<p>تحاول هذه الدراسة - في دراستها لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية - التركيز على رأس المال البشري المجمع لفحص تأثير الموارد البشرية في الأداء، بالإضافة إلى أنها تختبر علاقة كمية الوقت الفردي الذي يعمل فيه الأفراد معاً على الأداء المشترك، كما أنها تعمل على فحص سلوك الموارد البشرية وعلاقته مع المتغيرات المذكورة.</p>	<p>2009</p>	<p>Harris</p>	<p>استراتيجية إدارة الموارد البشرية: العلاقة بين رأس المال البشري، ومدة الخدمة، والسلوك، والأداء</p>
<p>وجود علاقة تأثير قوية للعوامل تحسين أداء الموارد البشرية المذكورة في رضا العملاء، كذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين تلك العوامل وبين رضا الموظفين، كما وأشارت الدراسة إلى أن تحسين رضا العملاء يتضمن الأبعاد الآتية: الاهتمام بالموارد البشرية مادياً ومعنوياً ووظيفياً، تحسين الهياكل التنظيمية والإدارية، وتحديث أساليب وأدوات العمل الفنية والتقنية لمواجهة التطورات. وكسب رضا العملاء عمل دائم ومستمر وينبغي الحفاظ عليه، كما أنها عملية متفاعلة مع المتغيرات البيئية.</p>	<p>تتكون العينة من تضم (350) موظفاً وموظفة من جميع الإدارات والأقسام المختلفة في المصارف الإسلامية اليمنية.</p>	<p>التعرف على مدى تأثير عوامل تحسين أداء الموارد البشرية المتمثلة بالاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، والمشاركة، وبيئة العمل على رضا العملاء، واختبار هذا التأثير في اتجاهات الموظفين نحو كسب رضا العملاء في البنوك الإسلامية، إضافة إلى التعرف على العلاقة بين عوامل تحسين أداء الموارد البشرية المذكورة وبين رضا الموظفين.</p>	<p>2008</p>	<p>المشرفي</p>	<p>دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية</p>
<p>وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتفاعل المتغيرات الديموغرافية للعاملين في إدارة المنظمات ومفهوم العولمة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما وأشارت إلى أهمية التوجه الاستراتيجي في وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>تتكون العينة من (281) فرداً من المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض.</p>	<p>التعرف على دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية في مواجهة تحديات العولمة.</p>	<p>2007</p>	<p>نمشة</p>	<p>استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية</p>
<p>إنه عندما يكون هناك تنسيق في الفريق فإن التآلف بين أعضائه ينعكس إيجابياً على أدائه، وإن وجود تآلف بين أعضاء الفريق يعوض عن قلة دراية الفريق بمهامه.</p>	<p>طبقت في شركات اتصالات كبيرة تعمل بين الولايات المتحدة وبريطانيا، حيث كانت البيانات المحللة هي بيانات إرشيفية من تلك الشركات.</p>	<p>التعرف على تأثير التفاعل بين تآلف الفريق وتعقيدات التنسيق على أداء الفريق.</p>	<p>2007</p>	<p>Espinosa et al.</p>	<p>الألفة، والتعقيد، وأداء الفريق في تطوير البرامج الموزعة جغرافياً</p>

ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، وسلوك المواطن، والأداء التنظيمي	Sun <i>et al.</i>	2007	دراسة العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والأداء التنظيمي.	جُمعت البيانات من فنادق في الصين.	إن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه بالخدمة يتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والأداء التنظيمي.
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والعلاقة بالإنتاجية	غريب	2006	التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات المحلية.	تتكون العينة من (105) مديراً وموظفاً من معامل الغزل في دمشق، وحلب، وإدلب، وجبلة، والحسكة.	وجود العديد من المعوقات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي منها عدم دراية وخوف الإدارة العليا من التغيير وتطبيق هذا الأسلوب، وعدم الاهتمام بالتدريب الفعال، وقدم الأنظمة والقوانين الناظمة لعمل الشركات وعدم تحديثها بما يتناسب مع التطورات الاقتصادية.
القيادة في أنظمة متعددة الفرق	DeChurch & Marks	2006	التعرف على تأثير تدريب القادة على التنسيق الداخلي للفرق.	طبقت على عينة من (384) طالباً جامعياً في جامعة كبرى في الجنوب الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية.	إن تدريب القادة يحسن التنسيق الداخلي للفرق، إضافة إلى الارتباط الإيجابي لسلوك القادة بالأداء، وأن التنسيق الداخلي للفرق يتوسط كلياً العلاقة بين القيادة وأداء الفريق.
مساهمة العاملين الأساسيين في الكفاءة والفاعلية التنظيمية	Lopez- Cabrales <i>et al.</i>	2006	اختبار دور العاملين الأساسيين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.	وطبقت على عينة من (101) منظمة إسبانية تضم كل منها أكثر من (500) عامل.	إن المنظمات التي لديها مستوى أعلى من رأس المال البشري، هي المنظمات الأعلى كفاءة، وأنه ينبغي على المنظمات أن تستخدم وتحافظ وتطور عاملين رئيسيين بحيث يكون من الصعب تقليدهم من قبل المنافسين، فمثل هؤلاء العاملين يرتبطون إيجابياً بالقدرة التنظيمية، ويساهمون في كفاءة المنظمة. وعلى الرغم من انتماء المنظمات المدروسة إلى قطاعات مختلفة، فإنه لم يكن بينها فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لذلك.
علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية	الحياصات	2005	التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والعمل على تصميم استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المؤسسات المدروسة.	أجريت على عينة عشوائية من المديرين والموظفين في المؤسسات الصحفية الأردنية تألفت من (50) مفردة، كما وأجريت على عينة عشوائية من مجتمع القراء مكونة من (300) مفردة	وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي
أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: من منظور وجهة نظر الشركة المستندة إلى الموارد	Hester	2005	سعت إلى التعرف على أثر ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للشركات من خلال تنمية مهارات رأس المال البشري والدافعية	استخدمت الدراسة أسلوب المسح العشوائي لـ (401) منظمة غير ربحية في واشنطن (شملت مناطق من كولومبيا، وشمالي فرجينيا، وميريلاند) في الولايات المتحدة الأمريكية، وفقاً لعينة من مدراء الموارد البشرية وموظفين رئيسيين بنسبة استجابة بلغت 21%.	وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للشركة، وأن تحسين أنشطة التدريب يزيد من الرضا الوظيفي، ويساهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

<p>إن العلاقة بين خسائر رأس المال الاجتماعي وأداء المنظمة متوسطة من قبل معدل دوران العمل، فزيادة دوران العمل لا تؤدي إلى زيادة عدم كفاءة المنظمات، وزيادة تكاليفها وعجز مواردها البشرية فحسب وإنما أيضاً يؤدي إلى خسارة العلاقات بين العاملين. كما وأظهرت النتائج انه عندما يكون معدل الدوران وخسائر رأس المال الاجتماعي منخفضة فإن أداء المنظمة يكون مرتفعاً، وكلما زادت الخسائر انخفض أداء المنظمة.</p>	<p>طبقت على (38) موقعاً من سلسلة مطاعم في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة من (2198) عاملاً.</p>	<p>التعرف على العلاقة بين دوران العمل، وخسائر رأس المال الاجتماعي، والأداء.</p>	<p>2005</p>	<p>Shaw <i>et al.</i></p>	<p>دوران العمل، وخسائر رأس المال الاجتماعي، والأداء</p>
<p>إن رأس المال التنظيمي أثر إيجابية على القدرة الإبداعية الإضافية، وأن رأس المال البشري تفاعل مع رأس المال الاجتماعي للتأثير إيجابية على القدرة الإبداعية الجذرية، مع أن رأس المال البشري ارتبط بسلبية مع القدرة الإبداعية الجذرية، في حين إن رأس المال الاجتماعي أدى دوراً مهماً في نوعي القدرات الإبداعية كليهما، حيث إنه أثر إيجابية على القدرات الإبداعية الإضافية والجذرية، الأمر الذي يشير إلى أن أهمية رأس المال البشري مرتبطة برأس المال الاجتماعي، وبالتالي فإذا لم تكن معرفة الفرد مُتَشَابِكة ومُتَشَاكَّة ومُوجَّهة ضمن العلاقات، فإنها لا تزود المنظمة بفائدة تذكر من حيث إمكانيات الإبداع.</p>	<p>طبقت الدراسة على (93) منظمة في الولايات المتحدة تنوعت بين منظمات عامة ومنظمات أعمال وحيدة العمل تضم أكثر من (100) عامل.</p>	<p>التعرف على تأثير رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في القدرات الإبداعية للمنظمات، مميزةً بين نوعين من تلك القدرات، القدرات الإبداعية الإضافية التي تعني القدرة على توليد الإبداعات التي تصقل وتعزز المنتجات والخدمات الموجودة، والقدرات الإبداعية الجذرية التي تعني القدرة على إجراء تحولات رئيسية في المنتجات والخدمات الموجودة تجعل تصاميم وتقنيات المنتج أو الخدمة السائدة قديمة.</p>	<p>2005</p>	<p>Subramaniam & Youndt</p>	<p>تأثير رأس المال الفكري في أنواع القدرات الإبداعية</p>
<p>إن التدريب يزيد المعرفة الصريحة في الفريق، والتي ترتبط بإيجابية مع أدائه، فالمعرفة التي يمتلكها الأفراد تكون مهمة من أجل فعالية الفريق. كما أن الفرق المدربة أظهرت إتقاناً أفضل في مجالات التخطيط وتنسيق المهام وحل المشاكل التعاوني والاتصالات من الفرق غير المدربة، بإضافة إلى أن التدريب يعزز مهارات العمل الجماعي لدى العاملين، ويقلل حاجة المنظمات لإعادة تدريب العاملين قبل كل مهمة جديدة، الأمر الذي لا ينعكس فقط على تكاليف التدريب، وإنما أيضاً يعزز المرونة التنظيمية، من خلال تمكّن الأفراد من الانتقال بسرعة وفعالية من فريق إلى آخر ومن بيئة معينة إلى أخرى. كما توصلت إلى أن الشبكات الاجتماعية تؤدي دوراً أساسياً في عمل الفريق، فالأفراد اللذين لديهم مهارات فريق قوية يخدمون كأقنية تعزز فعالية الفريق.</p>	<p>طبقت على (260) طالباً في جامعة كبرى في وسط الغرب في الولايات المتحدة، ضمن (65) فريقاً بحيث تكوّن كل فريق من أربعة أفراد.</p>	<p>هدفت إلى التعرف على فائدة التدريب على مهارات العمل الجماعي على تعزيز فاعلية فرق العمل.</p>	<p>2005</p>	<p>Ellis <i>et al.</i></p>	<p>تقييم التدريب على مهارات العمل الجماعي في فرق الأداء: التأثيرات على النتائج المستندة على الإدراك والمهارة</p>

<p>إن الإدارة العليا للشركة هي الأكثر إدراكاً لأهمية إدارة الموارد البشرية، وأنه كلما كان المدير أصغر، وأكثر تعليماً، وأطول خدمة في موقعه الحالي، ازدادت الاحتمالية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. كما وأشارت النتائج إلى التأثير القوي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء، وأظهرت أن هذا التأثير يتصل بمدى استقلالية الشركة، حيث إنه كلما كانت الشركة أكثر استقلالية وقدرة على توظيف واستخدام العاملين، فإنها تكون أكثر قدرة على تحقيق إنجاز مالي أفضل عند استخدام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وبينت الدراسة أن هذا الارتباط يعمم على المشاريع المملوكة للدولة وعلى الشركات الأجنبية، ولكنه يكون أكثر وضوحاً في الشركات الخاصة، كما وأظهرت أن تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الأداء يتصل بالحجم أيضاً، حيث إن الشركة الأكبر تكون أكثر قدرة على استخدام أكثر من توظيف لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>أجريت على عينة من مدراء الموارد البشرية تم اختيارهم من (600) شركة صينية.</p>	<p>بحث العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين أداء الشركات في هونغ كونغ</p>	<p>2004</p>	<p>Wei</p>	<p>اختبار استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات في الصين</p>
<p>إن اختبار معرفة الفريق ومهارته وقدرته يمكن من التنبؤ بالسلوك الفردي في الفريق، الأمر الذي يعني أن المعرفة والمهارات والقدرات في فريق العمل تؤثر على سلوك الفرد في نفس الاتجاه، وأنه من أجل الفهم المتكامل للسلوك في الفرق، فإنه يجب أن يؤخذ بالاعتبار الفرد ومهارته وقدراته في الفريق.</p>	<p>طبقت على (227) طالباً جامعياً في جامعة في الوسط الغربي في الولايات المتحدة، مقسمين إلى (57) فريقاً، بحيث ضم (16) فريقاً ثلاث أفراد، و(26) فريقاً ضم أربعة أفراد، و(15) فريقاً ضم خمسة أفراد.</p>	<p>دراسة العلاقة بين اختبار معرفة الفريق ومهارته وقدراته وبين السلوك ضمن الفريق</p>	<p>2003</p>	<p>McClough and Rogelberg</p>	<p>الاختبار في الفرق: دراسة اختبار معرفة، ومهارة وقدرة الفريق</p>
<p>إن لرأس المال البشري تأثير إيجابي مساند في الأداء، علاوة عن كون رأس المال البشري يلفظ العلاقة بين استراتيجية الشركة وأدائها.</p>	<p>طبقت على شركات المحاماة على عينة من (252) مستجيب ينتمون لـ (93) شركة ضمن أكبر (100) شركة في الولايات المتحدة.</p>	<p>اختبار التأثيرات المباشرة والمعدلة لرأس المال البشري على أداء شركات الخدمة. ركزت الدراسة على شركات الخدمة الاحترافية، لأنها تظهر بوضوح أهمية رأس المال البشري</p>	<p>2001</p>	<p>Hitt et al.</p>	<p>التأثيرات المباشرة والمعدلة لرأس المال البشري في الاستراتيجية والأداء في شركات الخدمة الاحترافية</p>
<p>انه وعلى الرغم من أن أهم موارد فرق المعرفة هي الخبرة، إلا أن مجرد وجودها لا يكفي لإنتاج عمل عالي الجودة، حيث إنها يجب أن تُدار وتُنسق من أجل الاستفادة المناسبة من إمكانياتها، فهي وجدت أن لتنسيق الخبرة علاقة قوية مع أداء الفريق.</p>	<p>تستعرض (69) فريق لتطوير البرامج</p>	<p>تبحث هذه الدراسة في أهمية تنسيق الخبرة في فرق تطوير البرامج.</p>	<p>2000</p>	<p>Faraj & Sproull</p>	<p>تنسيق الخبرة في فرق تطوير البرامج</p>
<p>إن خسارة الأصدقاء والزملاء تؤدي إلى ردود فعل سلبية من قبل العامل لأن ذلك يضعف شبكته الاجتماعية.</p>	<p>أجريت في شركة اتصالات.</p>	<p>التعرف على الآثار التي تتركها خسارة أصدقاء وزملاء العمل في وظائف هيكلية مشابهة على العاملين.</p>	<p>2000</p>	<p>Shah</p>	<p>تدمير الشبكة: الآثار الهيكلية للتقليص</p>

<p>إن جميع مكونات مناخ الخدمة ترتبط مع رضا الزبون، وإن جمع ومشاركة المعلومات حول حاجات الزبون وتوقعاته، والتدريب على تقديم خدمات عالية الجودة، ومكافأة العاملين وتقديرهم على الخدمات عالية الجودة المقدمة، هي الأكثر ارتباطاً بالرضا عن جودة الخدمة.</p>	<p>طبقت على عينة من (538) عاملاً، و(7944) زبوناً في (57) فرعاً لمصرف كبير .</p>	<p>عملت على تحديد العلاقات بين مكونات مناخ الخدمة وجوانب رضا الزبائن .</p>	<p>1996</p>	<p>Johnson</p>	<p>الرابط بين تصورات العاملين عن مناخ الخدمة ورضا الزبائن</p>
<p>إن الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة تؤثر في أنواع المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها أو تسعى لاملاكها، حيث إنها وجدت أن للاستراتيجية التي يفضلها المدرب دوراً أساسياً في تحديد المهارات المختلفة المطلوبة عند توظيف اللاعبين. كما وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود حاجة للربط بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة من أجل تعظيم الأداء التنظيمي، حيث إنها وجدت أن قدرات الموارد البشرية تتفاعل مع الاستراتيجية في تحديد أداء الفريق، وبالتالي فعندما تكون استراتيجية الفريق متوافقة مع ما لدى اللاعبين من معرفة ومهارات وقدرات، فإن أدائه يكون أعلى من أدائه عندما تكون معرفة اللاعبين وقدراتهم ومهاراتهم متعارضة مع استراتيجية الفريق، الأمر الذي يدل على أهمية الموارد البشرية في أداء المنظمة، وأهمية التوافق بين رأس المال البشري واستراتيجية المنظمة.</p>	<p>طبقت على (16) فريقاً من فرق كرة السلة في الاتحاد الوطني للرياضة الجماعية في الولايات المتحدة (NCAA)، استندت النتائج إلى بيانات مسحية وتقييمات أداء.</p>	<p>اختبار العلاقات بين الاستراتيجية والموارد البشرية والأداء.</p>	<p>1995</p>	<p>Wright <i>et al.</i></p>	<p>العلاقات بين الموارد البشرية والاستراتيجية في فرق NCAA لكرة السلة</p>
<p>التأكيد على أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء.</p>	<p>أجريت على عينة من (92) مفردة من الجامعات والكليات بولاية تكساس الأمريكية.</p>	<p>معرفة الاختلافات في استخدام استراتيجية الموارد البشرية فيما يتعلق بالتخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وذلك تبعاً لحجم المنظمة ونوعها، والموقع الوظيفي.</p>	<p>1978</p>	<p>Smith</p>	<p>استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجامعات والكليات بولاية تكساس الأمريكية</p>

3. أصالة الدراسة

يمكن الإضاءة على أصالة هذه الدراسة من خلال:

- تتناول هذه الدراسة مفهوم البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في المنظمة، من خلال مفاهيم رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين.
- تطلب قياس وتحليل متغيرات الدراسة استخدام مقاييس مناسبة لبيئة الدراسة، وبالتالي إنتاج مقاييس (لتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين) صالحة للبيئة المدروسة ومتمتعة بالموثوقية والصلاحية، علاوة على قياس رأس المال البشري بناءً إلى مفهوم يمكن الاستفادة منه والعمل على تحسينه وصولاً إلى مقياس أفضل لرأس المال البشري في المنظمات السورية.
- من خلال استناد الدراسة إلى آراء وتفسيرات من البيئة المدروسة، فإنها قدمت معرفة مستمدة من تلك البيئة ومفسرة لمتغيرات الدراسة وأنموذج العلاقات السائد بينها.
- تعتمد هذه الدراسة على وجهات نظر كلاً من العاملين والمتعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق، الأمر الذي من شأنه أن يضيف واقعية وموضوعية إلى النتائج ويبعدها عن التحيز.

4. مشكلة الدراسة

أصبح جلياً مقدار الأهمية المولاة للموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة، ولا سيّما مع اتصاف العديد من مصادر الميزة التنافسية التقليدية بالمحدودية والآنية، حيث بات التركيز على الموارد البشرية يشكل بديلاً استراتيجياً للعديد من المنظمات في سعيها لاكتساب ميزة تنافسية مستمرة تضمن لها النجاح.

من هنا تبرز ضرورة الاهتمام بالبعد الاستراتيجي للموارد البشرية، ودراسة علاقته بمؤشرات الأداء، والذي يشكل رضا المتعاملين أبرزها لما اكتسبه هذا المفهوم من أهمية خصوصاً في ظل التوجه الخدمي للأعمال المعاصرة، فالتفاعل بين العناصر المختلفة للموارد البشرية الاستراتيجية - رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية - يمكن أن يُنتج مستويات إيجابية من رضا المتعاملين ونياتهم الشرائية، علاوة عن تعزيز جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكلفة (Momon *et al.*, 2009; Hall, 1992; Stiles & Kulvisaechana, 2003; Takeuchi *et al.*, 2007; Hitt *et al.*, 2002; Wright & Snall, 1991; Wright *et al.*, 1994).

وفي ضوء الأهمية المدركة للدور الذي يقوم به القطاع العام في المجتمع السوري، وبالتالي أهمية العمل على تحسين أدائه والارتقاء به، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تعزيز رضا المتعاملين مع المنظمات العامة من خلال النظر إلى البعد الاستراتيجي للموارد البشرية - مديرية مالية محافظة دمشق أنموذجاً -.

وعليه، واستناداً إلى كون القدرات والمهارات والإمكانيات المتوفرة للمنظمة (رأس المال البشري)، تتفاعل مع بعضها في الإطار التنظيمي (تفاعلات الموارد البشرية)، مما يولد السلوك (سلوك الموارد البشرية) الذي ينعكس في مخرجات الأداء (رضا المتعاملين)، فإنه يمكن التعبير عن المشكلة الرئيسية للدراسة من خلال

السؤالين التاليين:

- أ- إلى أي مدى تستفيد مديرية مالية محافظة دمشق استراتيجياً من مواردها البشرية؟
- ب- ما هو أثر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق؟
و منه يتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:
1. إلى أي مدى تستفيد مديرية مالية محافظة دمشق من رأس المال البشري المتوفر لديها في تحقيق رضا المتعاملين معها؟
 2. لأي مدى تُستغل تفاعلات العاملين الاجتماعية في تحقيق رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق؟
 3. ما مدى تأثير معارف ومهارات وقدرات عاملي مديرية مالية محافظة دمشق في سلوكهم الناتج؟
 4. لأي مدى تؤثر التفاعلات الاجتماعية لعاملي مديرية مالية محافظة دمشق في سلوكهم الناتج؟
 5. ما طبيعة العلاقات بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية في سياق تحقيق رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق؟
 6. ما العوامل الأساسية التي تقف وراء رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق؟

5. أهداف الدراسة

تندرج هذه الدراسة في إطار الدراسات ذات الهدف الوصفي التفسيري، فهي تسعى إلى وصف واقع رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين، كذلك التعرف على العلاقات بين عناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية (رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية) ورضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق، وبالتالي اقتراح نموذج يربط بين هذه المتغيرات وفق هيكل الفرضيات المطور بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بمجال الدراسة، ومن ثم اختبار هذا النموذج من خلال قياس المتغيرات بمقاييس مطورة لتلائم بيئة الدراسة، وتحديد طبيعة واتجاه العلاقات بين المتغيرات. كما أنها تهدف إلى التعرف على العوامل المفسرة لمتغيرات الدراسة والأسباب الكامنة وراء العلاقات فيما بينها، وصولاً إلى تشكيل وصف فعلي ومنطقي لنمط المتغيرات السائد في البيئة المدروسة، وبالتالي الوصول إلى معرفة أساسية حول المتغيرات ومقاييسها وعلاقاتها.

و منه عموماً يمكن إجمال الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها كالآتي:

- أ- توسيع المعرفة واختبار النظرية التي تبحث في تأثير البعد الاستراتيجي للموارد البشرية على رضا المتعاملين، ولا سيما نظرية نظرة المنظمة المستندة إلى الموارد (The resource-based view) والمتضمنة أن الموارد البشرية تشكل مصدراً للميزة التنافسية.
- ب- التعرف على واقع رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق.
- ت- التعرف على طبيعة العلاقات السائدة بين عناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ورضا المتعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق، بما يشمل العلاقات المباشرة والوسيطية بين المتغيرات المختلفة.

ث- التعرف على الأسباب والعناصر المنتجة لمتغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها، وبالتالي الوصول إلى معرفة أساسية حولها.

6. أهمية الدراسة

وفقاً للمفهوم الاستراتيجي للموارد البشرية، فإن تلك الموارد تشكل بالنسبة للمنظمة مصدراً لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي سبيلاً لتحسين أداء المنظمات وتحقيق رضا المتعاملين معها. ومنه، فإن أهمية الدراسة تكمن في المساهمات التي تقدمها في هذا الإطار، والتي يمكن الإضاءة عليها كالآتي:

أ- الأهمية النظرية: تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، وتأثيره في رضا المتعاملين، بمعنى أن هذه الدراسة تركز على مفاهيم رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين، وتبحث في العلاقات المباشرة والوسيلة بينها، وذلك بالاستناد إلى الأساس النظري، وباستخدام الاختبارات المناسبة، وصولاً إلى تحديد الأنموذج المعبر عن تلك العلاقات، والذي من شأنه أن يشكل أساساً يمكن الانطلاق منه لإجراء دراساتٍ مستقبلية ذات صلة. ناهيك عن ما تشمله هذه الدراسة من تقنينٍ لمقاييس المتغيرات المختلفة، وهو ما يُعدّ عاملاً مساعداً للباحثين المهتمين. علاوة على توفير فهمٍ دقيقٍ مستندٍ إلى وصفٍ مستمدٍ من البيئة المدروسة للعوامل الكامنة وراء المتغيرات المختلفة والعلاقات فيما بينها، مما وفر مفهوماً نظرياً تفصيلياً للعوامل والتأثيرات المختلفة يساهم في الإطار النظري للمتغيرات المدروسة.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تأتي في سياق نظرة المنظمة المستندة إلى الموارد (RBV)، حيث إنها تنطلق من كون الموارد البشرية تشكل مصدراً للميزة التنافسية، فهي تسعى إلى زيادة المعرفة حول رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين، والعلاقات المختلفة السائدة بينها، وبناءً على ذلك فإن الإضافة العملية للدراسة تكمن في أن نتائجها بالمجمل تشكل دعماً أساسياً للفكر الموجود في الدراسات السابقة، علاوة على إضافة بعض

التمايز بخاصة فيما يتعلق بتوصلها لعدم وجود علاقة تأثير مباشرة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين، فقد توصلت إلى كون العلاقة بينهما هي غير مباشرة من خلال سلوك الموارد البشرية.

ب- الأهمية العملية: تعمل هذه الدراسة على تقويم عناصر الموارد البشرية الاستراتيجية في منظمة عامة سورية، وتدرس وتحدد العلاقات بينها وبين رضا المتعاملين مع تلك المنظمة، الأمر الذي قد يتيح للقائمين على القطاع العام الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في رسم الاستراتيجيات والسياسات والخطط العامة المتعلقة بالموارد البشرية، واتخاذ الخطوات والتدابير المناسبة لزيادة الاهتمام بالبعد الاستراتيجي لها، بما يمكن من تحقيق أفضل استفادة من رأس المال البشري المتوفر لدى منظمات القطاع العام، ويساهم في توليد التفاعلات الاجتماعية المضيئة للقيمة، ويمكن من انتزاع السلوك الملائم من الأفراد، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من رضا المتعاملين. حيث إن هذه الدراسة تنظر إلى ما لدى المديرية من معرفة ومهارات وقدرات متجسدة في عاملها، كمنطلق للتفاعلات الاجتماعية السائدة بينهم، كما وتعتبر كلاهما أساساً مُشكل لسلوك العاملين في بيئة العمل والذي بدوره ينعكس على رضا المتعاملين معها، علاوة عن التأثيرات المختلفة لتلك العناصر على رضا المتعاملين مع المديرية. مع تقديم توصيف لعوامل الخاصة بالمديرية التي تقف وراء المتغيرات المدروسة والأسباب الخاصة بها والمشكلة لطبيعة ودرجة العلاقات بينها، الأمر الذي يزود بصورة متكاملة عن واقع المتغيرات في المديرية والعلاقات فيما بينها والأسباب المؤدية لها، ويبين جوانب القوة والضعف فيها ويساعد في رسم الطريق للنهوض بالواقع، وبالتالي، وضمن إطار التفاعل هذا، فإنه من المتوقع أن تجد المديرية في هذه الدراسة أساساً يمكن أن تستند إليه في وضع وتطوير وتنفيذ خططها وسياساتها ذات الصلة.

كما وتبرز الأهمية العملية انطلاقاً من أهمية مديرية مالية محافظة دمشق كبيئة مدروسة، حيث إنها تحتل مكانة هامة بين منظمات القطاع العام، وذلك انطلاقاً من الدور الذي تقوم به والمتعلق

بالموضوع الضريبي، والذي له أثر واضح ليس في الواقع الاقتصادي فحسب، وإنما في المستوى الاجتماعي أيضاً (وهو ما يظهر في رسالة الهيئة العامة للضرائب والرسوم "الالتزام بتقديم خدمات متميزة للمكلفين، والعمل على نشر الوعي الضريبي، بالاعتماد على كوادِر مؤهلة وتشريعات ضريبية واضحة وإجراءات بسيطة، ضمن جو من الشفافية والثقة والتشاركية مع شركائنا في المجتمع الضريبي بما يخدم المساهمة الفعالة في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية" (الموقع الرسمي للهيئة العامة للضرائب والرسوم)). علاوة على أهمية الموارد البشرية في مديرية مالية محافظة دمشق كماً ونوعاً، وما يفرضه ذلك من أهمية التأكيد على بعدها الاستراتيجي، ويتيح بيئة مناسبة لدراسة الموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية، بإضافة لما لها - وانطلاقاً من طبيعة عملها - من احتكاكٍ كبيرٍ ومستمرٍ مع المتعاملين، وما يعنيه ذلك من أهميةٍ يكتسبها موضوع رضاهم، وما يُلقيه على التدابير والإجراءات المتبعة فيها.

و منه يمكن الإضاءة على المساهمة العملية للدراسة من خلال:

1. تحديد مستوى رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق.
2. معرفة آليات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المختلفة، مما يتيح الإحاطة بالجوانب المختلفة عند وضع وتطبيق الخطط التطويرية.
3. الإضاءة على العوامل التفصيلية الكامنة وراء المتغيرات المختلفة والعلاقات فيما بينها، مما يمكن من الاهتمام بالضروري منها والتأكيد على الإيجابيات وتطويرها.

7. أنموذج الدراسة

في سبيل وضع أنموذج يصور متغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها، فإنه قد تم الاعتماد على دراساتٍ وأدبياتٍ سابقة ذات صلة، حيث:

أ- أكدت العديد من الدراسات والأدبيات السابقة على التأثير الإيجابي لرأس المال البشري في مخرجات الأداء، حيث إن امتلاك المنظمة لرأس المال البشري المناسب يمكن أن يخلق قيمة لها على شكل إيرادات متزايدة، وتحسين لرضا الزبون، وتعزيز جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة.

(نمشة، 2007؛ المشرفي، 2008؛ غريب، 2006؛ الحياصات، 2005)

(Harris, 2009; Hitt *et al.*, 2001; Wei, 2004; Hester, 2005; Kummerfeldt, 2011; Smith, 1987; Lopez-Cabrales *et al.*, 2006; Ellis *et al.*, 2005).

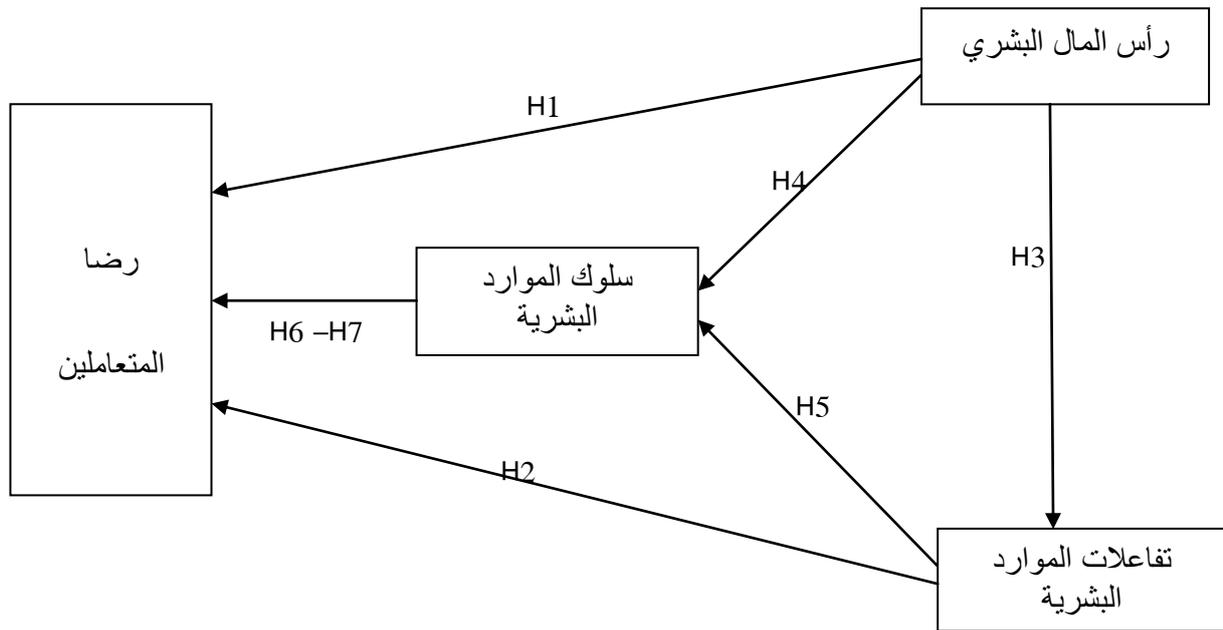
ب- تناولت العديد من الدراسات والأدبيات السابقة أثر تفاعلات الموارد البشرية في المخرجات التنظيمية، حيث إنها أكدت على التأثير الإيجابي للتفاعلات الاجتماعية المناسبة في تحسن الأداء، وتوفير فرص عائدت محتملة، وحل المشاكل الجماعية، والثقة السائدة بين العاملين، وانسيابية المعلومات في المنظمة، ورضا العاملين والزيائن. (Rostami *et al.*, 2013; Savari *et al.*, 2013; Harris, 2009; Kummerfeldt, 2011; Subramaniam & Youndt, 2005; Johnson, 1996; Shaw *et al.*, 2005; Wright *et al.*, 1995; Ellis *et al.*, 2005).

علاوة عن دور الوسيط الذي من الممكن أن تلعبه تفاعلات الموارد البشرية بين رأس المال البشري ومخرجات الأداء، حيث إن ما يملكه الأفراد من معارف ومهارات وقدرات ينعكس على تفاعلاتهم الاجتماعية مع الآخرين وتالياً على مخرجات الأداء (Harris, 2009; Subramaniam and Youndt, 2005; Faraj & Sproull, 2000; Ellis *et al.*, 2005).

ت- تشير العديد من الدراسات والأدبيات السابقة إلى العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وبين سلوك الموارد البشرية، إضافة إلى دور الوساطة الذي يؤديه سلوك الموارد البشرية في إطار استراتيجية الموارد البشرية بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وبين مخرجات الأداء (Wright & McMahan,1992; Schuler & Jackson, 1987; Wright *et al.*, 1994; Harris, 2009; Faraj & Sproull, 2000; DeChurch & Marks, 2006; Espinosa *et al.*, 2007; Johnson, 1996; Sun *et al.*, 2007; Shaw *et al.*, 2005; Shah, 2000; Wright *et al.*, 1995; McClough & Rogelberg,2003; Ellis *et al.*,2005; De Jong, 2015)

هذا ويبين الشكل (1) أنموذج الدراسة المقترح، والذي يوضح متغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها.

الشكل (1) أنموذج الدراسة المقترح



8. فرضيات الدراسة

في إطار أنموذج الدراسة، تم وضع فرضيات الدراسة (المعبرة عن العلاقات المختلفة فيما بينها في ظل تأثيرات المتغيرات المختلفة فيها)، هي كالاتي:

1. الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

2. الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لتفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

3. الفرضية الثالثة: تفاعلات الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

4. الفرضية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في سلوك الموارد البشرية في مديرية مالية محافظة دمشق.

5. الفرضية الخامسة: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لتفاعلات الموارد البشرية في سلوك الموارد البشرية في مديرية مالية محافظة دمشق.

6. الفرضية السادسة: سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

7. الفرضية السابعة: سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

9. منهجية الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، فإنه تمّ الاعتماد على الإطار المنهجي الآتي:

1. فلسفة الدراسة

تتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism Paradigm)، حيث قام الباحث بتطوير واختبار الفرضيات القائمة على العلاقات المباشرة والوسيطية بين عناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ورضا المتعاملين، وهي مفاهيم وعلاقات سبق أن درست، الأمر الذي وفر قاعدة معرفية مناسبة لتكوين الأساس النظري، ومكّن من دراستها في إطار أنموذج يوضح المتغيرات المختلفة والعلاقات فيما بينها.

بالإضافة إلى أن الحقائق في هذه الدراسة هي حقائق موضوعية يمكن اكتشافها، حيث إنه ينظر إلى متغيرات الدراسة على أنها حقائق خارجية عن الأفراد، فمستوى رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ما هي إلا نتيجة لسياسات والطرق العمل المتبعة، والتي تُحدد وتنتج مستوى كل منها، وبالتالي فإنه لا يوجد تأثير للقدرة الذاتية للفرد في تشكيل مستواها، كما إن رضا المتعاملين هو مفهوم موجود بشكل منفصل عن المتعاملين، حيث إنه يُعدّ كردة فعلهم على مستوى الخدمة المقدمة، فإذا كانت الخدمة مرضية فإن ذلك يُنتج رضا المتعاملين والعكس بالعكس.

ناهيك إلى أن الباحث يقوم بعرض الأفكار والآراء المختلفة دون أي تحيز ودون إبراز لرأيه الشخصي، وبالتالي فإنه يعزل نفسه عن الدراسة ولا يتبنى وجهة نظر معينة ويدافع عنها، ولا يُدخل معتقداته وثقافته الشخصية إلى الدراسة.

2. أسلوب الدراسة

انطلاقاً من فلسفة الدراسة، فإنه تم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي (Deductive approach)، والذي يتناسب مع الاستناد إلى المعرفة السابقة عن مفاهيم ومتغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها في بناء الإطار الفكري ووضع أنموذج الدراسة وصياغة الفرضيات، علاوة على قياس المتغيرات المختلفة، بهدف اختبار الفرضيات وبالتالي إما تأكيدها أو نفيها، كما إن الأسلوب الاستنتاجي يتلائم مع الطبيعة الوصفية التفسيرية للدراسة، ناهيك عن أنه الأسلوب الأكثر ملائمة مع الفلسفة الوضعية.

وعليه فإن الأسلوب الاستنتاجي هو الأسلوب الأفضل للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث إنه قد إقترح أنموذج يربط بين المتغيرات وفق هيكل فرضيات طور بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بمجال الدراسة، ومن ثم أختبر هذا الأنموذج وتم تحديد طبيعة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى التعرف على العوامل المفسرة لمتغيرات الدراسة والأسباب الكامنة وراء العلاقات فيما بينها، وصولاً إلى تشكيل وصف متكامل لنمط المتغيرات والعلاقات المختلفة.

3. استراتيجية الدراسة

بما أن الدراسة تسعى للوصول إلى هيكل العلاقات بين المتغيرات والأسباب الكامنة ورائها، فإن استراتيجية دراسة الحالة تعد استراتيجية مناسبة لها، حيث إنها تمكّن من تحقيق إحاطة شاملة وذات مغزى بالمتغيرات والعلاقات والأسباب المختلفة، مما يؤدي إلى تقديم وصفٍ وتفسيرٍ مناسبٍ للظاهرة المدروسة، وتشكيل أساس للفهم واكتساب الرؤى وتعريف الأنماط المتعلقة بها.

و بالتالي فإن الدراسة هي دراسة ميدانية، حيث إنها تركز على متغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها في مديرية مالية محافظة دمشق، والتي هي عبارة عن أقسام يقدم كل منها خدماتٍ مختلفة عن الأخرى، وتتسق أعمالها فيما بينها لإنجاز المهام المشتركة، كما وإنها الجهة الوحيدة المقدمة لخدماتها، وبالتالي فهي تتصف بالفرادة من حيث أساليب وطرق العمل المتبعة وحجم ونوع المتعاملين معها.

4. أدوات جمع البيانات وتحليلها:

اعتمدت هذه الدراسة اتجاه الأساليب المتعددة (Mixed Methods)، والذي وفقه يتم استخدام أساليب مختلفة (كمية ونوعية) ضمن الدراسة الواحدة، وتستند نتائج وتفسيرات الدراسة إلى نتائج وتفسيرات الأساليب المختلفة معاً.

إن استخدام أساليب متعددة من شأنه أن يوضح ويشرح ويدعم بيانات ونتائج الأساليب المختلفة، ويزيد من غنى ودقة البيانات والنتائج والتفسيرات، ويحد من نقاط ضعف استخدام كل أسلوبٍ على حدا. وعليه، فإنه تم استخدام الأسلوبين الكمي والنوعي، فمن خلال الأسلوب الكمي، قمنا بقياس المتغيرات المختلفة باستخدام استبانة أعدت بناءً على أدبيات سابقة، والتعرف على هيكل العلاقات السائدة بينها من خلال إجراء الاختبارات المناسبة.

ومن خلال الأسلوب النوعي، قمنا بجمع بيانات من البيئة المدروسة، باستخدام مقابلات معمقة، مما مكننا من التعرف على العوامل الفعلية الكامنة وراء المتغيرات المختلفة والأسباب الأساسية للعلاقات بينها، ومكّن من دعم نتائج الأسلوب الكمي.

10. مجتمع الدراسة وأسلوب المعاينة

طبقت هذه الدراسة في مديرية مالية محافظة دمشق، حيث يُشكل العاملون فيها والمتعاملين معها مجتمع الدراسة، وذلك بناءً على عينة من العاملين فيها وأخرى من المتعاملين معها، وبغرض قياس المتغيرات المدروسة، والتعرف على العلاقات فيما بينها، والعوامل والأسباب الأساسية الكامنة وراءها، فقد روعي أن تضم العينة أفراداً تعطي استجاباتهم الصورة الفعلية عن وضع متغيرات الدراسة في مديرية مالية محافظة دمشق، بمعنى أنه قد تم الاهتمام بالأفراد ذوي الأهمية والتأثير الوظيفي، ومن يتطلب عملهم الاحتكاك بالمتعاملين.

و عليه، فإن الدراسة طبقت في مديرية مالية محافظة دمشق، وهي مرفق حكومي يُعنى بتحديد الضرائب وتحصيلها وجبايتها، ويتبع إلى وزارة المالية.

شملت الدراسة في جزئها الكمي على عينة ملائمة (convenience sample) من (325) عاملاً (وهو ما يقارب الـ 20% من إجمالي عدد العاملين البالغ 1600) وذلك فيما يتعلق بقياس متغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية، وكذلك بالنسبة للمتعاملين فيما يتعلق بقياس متغير رضا المتعاملين (حيث إنه ومع صعوبة تحديد حجم مجتمعهم الإحصائي تم تحديد عدد العينة

$$\text{استناداً إلى المعادلة: } \text{ع} \% = \sqrt{\frac{\text{ح} \times \text{ل} \times 1}{\text{ن}}}$$

1 حيث:

ع%: الخطأ المعياري للنسبة المئوية وهي هنا 5% على 1.96 لان 95% من مساحة المنحنى الطبيعي هي التي يعتمد عليها.

ح: نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها الخصائص موضوع الدراسة وتساوي 50% وتغطي أكبر حجم ممكن من العينة.

ل=ح-1.

ن= حجم العينة.

و بتطبيق المعادلة السابقة يكون حجم العينة ومنه ن = 384 مفردة، وعليه فإن النسبة الخاضعة للتحليل حوالي (80%).

اعتمدَ في قياس وتحليل متغيرات الدراسة واختبار العلاقات فيما بينها على استبانة أعدت لهذا الغرض اعتماداً على العديد من الدراسات السابقة، فالجزء الخاص برأس المال البشري تم وفقاً لما هو مستخدم في العديد من الدراسات السابقة وخصوصاً وفقاً لـ (Harris (2009 و Collins و Hester (2005 و (2000) Hjollund and Svendsen، كذلك بالنسبة للجزء الخاص بتفاعلات الموارد البشرية خصوصاً (2000) Harris و (2001) Narayan and Cassidy و (1989) Borucki و (2009) Harris و www.hks.harvard.edu، أيضاً للجزء المتعلق بسلوك الموارد البشرية لا سيما Godeanu و (2011) و (2002) Morley و (2009) Harris، أما فيما يتعلق بالجزء الخاص برضا المتعاملين فقد وضع استناداً إلى أنموذج SERVPERF الموضوع من قبل (Cronin and Taylor (1992 والذي جرى تكيفه وفقاً لبيئة الدراسة.

تتألف الاستبانات من عدد من العبارات مغلقة النهاية، حيث كل مستجيب يعطي إجابة رقمية تعبر عن موقفه من كل عبارة، وذلك على مقياس ليكرت خماسي النقط بحيث يعني الرقم (1) غير موافق بشدة والرقم (5) موافق بشدة، وزعت مقاييس رأس المال البشري، وتفاعلات الموارد البشرية، وسلوك الموارد البشرية على عينة من العاملين في مديرية مالية محافظة دمشق، في حين أن مقياس رضا المتعاملين وزع على عينة من المتعاملين معها.

أما الجزء النوعي فقد قام على إجراء مقابلات معمقة مع عينة من (21) فرداً وفقاً لما هو موضح في الملحق، حيث سعت المقابلات إلى الاستفادة من المعرفة والتصور العام للمُقابلين عن متغيرات الدراسة، وكون المعاينة في هذا الجزء لا تتعلق بالحجم وإنما بعمق المعلومات والبيانات المأخوذة من المُقابلين، فإن أسلوب المعاينة المتبع هو أسلوب المعاينة المركزة، أي اختيار الحالات الغنية بالمعلومات والتي من شأنها أن توضح الظاهرة المدروسة تماماً (Patton, 1990) ، ومنه فإن الذين اختيروا لإجراء المقابلة معهم كانوا ممن يتوفر لديهم المعرفة والاطلاع والخبرة اللازمة، حيث لخص المُقابل معرفته وتصوره عن رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين.

جرت المقابلات وجهاً لوجه مع المُقابِلين، وفقاً لـ (4) عناصر بالنسبة لمتغير رأس المال البشري، و(4) عناصر بالنسبة لمتغير تفاعلات الموارد البشرية و(4) عناصر بالنسبة لمتغير سلوك الموارد البشرية، و(5) عناصر بالنسبة لمتغير رضا المتعاملين، حيث وضعت عناصر المقابلة استناداً إلى المنظور المعتمد في هذه الدراسة للمتغيرات المختلفة والمستند إلى الأدبيات السابقة، وقد اعتمد في تحليل المقابلات على وصف وإنشاء وتطوير المعلومات والبيانات المجمعّة من خلالها، وذلك من أجل الوقوف على العوامل والأسباب الكامنة وراء المتغيرات المدروسة والعلاقات فيما بينها.

القسم الثاني: الإطار النظري للدراسة

يتناول هذه القسم الإضاءة النظرية على متغيرات الدراسة ومصطلحاتها، والعمل على تبيان ملامح العلاقات فيما بينها.

و ذلك من خلال:

- الفصل الأول: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية
- الفصل الثاني: رضا الزبون؛ المفهوم، والتطور، والأبعاد
- الفصل الثالث: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ورضا المتعاملين

الفصل الأول: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد:

يُسلط هذا الفصل الضوء على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية، الحيز الذي يشغله في المنظمة، حيث إنه يستعرض مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ويتطرق إلى أهميتها في المنظمة، إضافة إلى التطور التاريخي للعلاقة مع إستراتيجية المنظمة والأوجه المختلفة التي تتخذها في منظمة الأعمال الحديثة.

كما ويهتم بالتأكيد على المعنى الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك من خلال التطرق إلى الصفات الواجب توفرها في المورد حتى يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، والتأكد من تحلي الموارد البشرية بها، وبالتالي إمكانية قيامها بدورٍ استراتيجي في المنظمة.

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ المفهوم، والأهمية:

من الأهمية بمكان ملاحظة ما أضافته بيئة الأعمال المعاصرة على مفهوم الموارد البشرية ودورها في المنظمة، فما تفرضه شروط المنافسة على أساليب عمل المنظمات، أكسب تلك الموارد بعداً استراتيجياً وجعلها شرطاً للمنافسة ومصدراً للميزة التنافسية ومنبعاً للقيمة.

إن الموارد البشرية هي الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة، وينبغي الإهتمام بها والتركيز عليها، لأنها تساعد المنظمة على خلق ميزة تنافسية مستدامة (Memon *et al.*, 2009)، فهي تتفوق في أهميتها على العناصر المادية كلها، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتنميتها وخلق الميزات التنافسية، ومن ثم زيادة الحصة السوقية (زاهر، 2012).

فمن خلال الأدوار التي يؤديها العاملين في المنظمة يمكن صياغة الاستراتيجية المناسبة وتطبيقها بناءً على ماهية العمل وكيفية إنجازه (Manning, 2010)، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة القناعة بأن جوهر كفاءة المنظمات وطاقاتها تكمن في عاملها، والتي تقليدياً لم تحظى بالأهمية اللازمة (MA, 2010)، فقد شهدت النظرة إلى الموارد البشرية الكثير من التطورات وصولاً إلى ما هي عليه الآن، فنتيجة التغيير الكبير في شتى جوانب العلم والتكنولوجيا، وما تبع ذلك من تغيير في طبيعة الأعمال الحكومية وتركيبية القوى العاملة واحتياجاتها، وازدياد الحاجة إلى قوى عاملة ذات مستوى عالٍ من الفاعلية، أدى إلى تغيير النظرة التقليدية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وجعلها أكثر تعقيداً، وعزز من أهميتها لأداء المنظمات، وجعل دورها أساسياً لمجابهة التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث (بدر، 2010).

يبين (Snell and Wright (1999) أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي طريقة لجمع العاملين وترتيبهم بحيث يُكسبون المنظمة ميزة تنافسية. كما ميز (McGregor (1988, 941 إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال كونها إدارة الموارد البشرية بشكلٍ استراتيجي، حيث اعتبر أنه ينبغي أن تتم إدارة العاملين وفقاً لطرقٍ تراعي متطلبات التشغيل الاستراتيجية، وأهداف الإنتاجية، ومحدودية المصدر.

كما ويعرفها (Armstrong, 2001, P32) بأنها اتجاه لصنع القرارات المتعلقة بالتوظيف والاستخدام والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والمكافأة وممارسات علاقات العاملين واستراتيجياتهم وسياساتهم. ويشير (Truss and Gratton, 1994, 663) إلى أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يُعنى بربط إدارة الموارد البشرية مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي، وتطوير الثقافة التنظيمية التي تتبنى الإبداع والمرونة. واعتبر (Guest, 1989, 48) أنها محتواةً كلياً في التخطيط الاستراتيجي، حيث إن سياسات الموارد البشرية تمارس في مختلف مجالات المنظمة، وأن المديرين يستخدمون ممارسات الموارد البشرية كجزءٍ من عملهم اليومي. كما ونظر *Huselid et al.*, (1997,177) إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها تصميم مجموعة من السياسات والممارسات المتناسقة وتطبيقها، والتي تضمن توفير رأس مالٍ بشري يساهم في إنجاز أهداف المنظمة. فيما عرفها (Snell et al, 1996, 62) بأنها أنظمة تنظيمية تصمم لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الأشخاص. ويعرفها (Wright and McMahan, 1992, 298) كنمطٍ لتخطيط أنشطة الموارد البشرية وانتشارها، بهدف مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

تؤكد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الحاجة لصياغة خطط الموارد البشرية واستراتيجياتها في سياق الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية العامة للمنظمة، والاستجابة للطبيعة المتغيرة للبيئة الخارجية، فالتركيز الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو مكاملة كل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها، وتحقيق تماسكها وتناسقها مع الأهداف التنظيمية والاستجابية للبيئة الخارجية (Manning, 2010)، ففي حين أنه يمكن للمنظمات استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية لاختيار العاملين وتدريبهم، فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تساعد المنظمة على ضمان أن مواردها البشرية هي مصدرٌ للميزة التنافسية، وهذا الدور الاستراتيجي ينعكس على الكفاءات الموجودة لدى العاملين المناط بهم إدارة الموارد البشرية، حيث إنه ينبغي ضمان أن لديهم الكفاءات الملائمة، والتي يمكن تصنيفها ضمن نوعين: كفاءات إدارة الموارد البشرية الاحترافية، والكفاءات المتعلقة بالأعمال.

تاريخياً، كانت الفرضية بأن الكفاءات الاحترافية (المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية التقنية) ضرورية وكافية لضمان التطوير والتطبيق الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية، ولكن مع ظهور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية جرى التشكيك بهذا الافتراض، لأنه وعلى الرغم من أن الكفاءات الاحترافية ضرورية لضمان إدارة موارد بشرية تقنية فعالة، إلا أنها ليست كافية، حيث إنه من المفترض أن يكون لدى عاملي الموارد البشرية فهم للاعتبارات المختلفة لأعمال المنظمة، وذلك للتمكن من خلق إدارة موارد بشرية خاصة بالمنظمة. في الإطار ذاته، يشير Wright and McMahan (1992) إلى أن الفارق الحقيقي بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وبين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، هو أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتضمن نوعين من الملائمة: الملائمة العمودية والملائمة الأفقية، حيث تشير الملائمة العمودية إلى التلاؤم بين ممارسات الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمة، فهي تعكس الملائمة بين نظام الموارد البشرية من جهة، والخصائص التنظيمية كالأهداف الاستراتيجية أو الممارسات الإدارية الأخرى من جهة ثانية، وتؤكد على أهمية تصميم سياسات الموارد البشرية وممارساتها بحسب متطلبات استراتيجية المنظمة، أما الملائمة الأفقية فهي تعني أن كل ممارسات الموارد البشرية متوافقة مع بعضها البعض، وتؤكد على أهمية تناسقها من أجل تحقيق التأثير المضاعف العام. وهو ما يتوافق مع (2010) Caliskan الذي أشار إلى الملائمة العمودية والأفقية من خلال تأكيده أنه يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تخلق قيمة للمنظمة عندما تُجمَع الممارسات الفردية بالأسلوب الذي يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، ويؤدي إلى تطوير موارد وكفاءات أساسية في المنظمة.

فمنظور الملائمة الأفقية يتعلق بتبني نظام معين من ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى أداء أفضل، مما يعني أنه ينبغي تمييز وتحديد وتعزيز ممارسات الموارد البشرية التي تقود إلى نتائج ذات قيمة أعظمية على مستوى المنظمة، في حين أن منظور الملائمة العمودية يطرح قضية تصويرية تتعلق بإيجاد وتطبيق أفضل سياسة للموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، وبالتالي فإنه يتعلق بمدى تعزيز استراتيجية المنظمة من

خلال الموارد البشرية (Hester, 2005). في ذات السياق، يبين (Wright and Snell 1998) أنه

يوجد ثلاث مجالات عامة للملائمة بين الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية:

أ- الملائمة بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: والتي تنطلق من كون الخيارات الاستراتيجية للمنظمة تتطلب سلوكيات معينة من العاملين، وبالتالي فإنه على المنظمة أن تختار ممارسات إدارة الموارد البشرية استناداً إلى قدرتها على انتزاع السلوكيات المطلوبة لتطبيق الاستراتيجية المختارة.

ب- الملائمة بين الاستراتيجية ومهارات العاملين: والتي تستند إلى فرضية أن الاستراتيجيات المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من الأشخاص القادرين على تحقيق الأداء الفعال.

ت- الملائمة بين الاستراتيجية وسلوك العاملين: والتي تنطلق من مسلمة أن الاستراتيجيات المختلفة تتطلب سلوكيات دور مختلفة.

إن تطور النظرة إلى الموارد البشرية وصولاً إلى إكسابها البعد الاستراتيجي، وفر للمنظمات العديد من المنافع، يشير (Caliskan 2010) إلى بعضها:

أ- المساهمة في استمرارية المنظمة وإنجاز أهدافها.

ب- الدعم والتطبيق الناجح لاستراتيجية الأعمال.

ت- تحسين إمكانية الاستجابة والإبداع في المنظمة.

ث- زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية العملية.

ج- التشاركية في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على القرار الاستراتيجي.

ح- تحسين التعاون بين قسم إدارة الموارد البشرية والمديرين المباشرين.

المبحث الثاني: مسار التطور وصولاً إلى البعد الاستراتيجي للموارد البشرية

تعود جذور إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى القرن التاسع عشر، مع دخول العنصر البشري إلى الممارسة الإدارية - ولو بشكل عرضي - في الإدارة العلمية مع اختبارات Frederick Taylor التي تضمنت عناصر من اختيار العاملين، وتصميم العمل، والتفويض، وقضايا أخرى ترتبط الآن بممارسات الموارد البشرية، حيث تميز هذا الاتجاه التقليدي بالمراقبة الدقيقة للعامل من قبل المشرف، ومع أن حاجات العاملين لم تهمل كلياً، فإن القضايا المتعلقة بالاعتراف بدورهم كعنصر أساسي في أداء المنظمة أعطيت أولوية متأخرة، إلا أن ذلك بدأ بالتغير مع وصول أنموذج العلاقات الإنسانية، الذي ركز على عمليات المجموعة، وكيفية عمل المنظمات المتأثرة بالاستجابات الفردية والروح المعنوية الفردية وفي النهاية الإنتاجية الفردية، ومع إن أنموذج العلاقات الإنسانية توسع عن وجهة النظر التقليدية للعاملين، إلا أن وظيفة الأفراد لم تكن بعد واضحة بالكامل، إلى أن أدخل مصطلح "الموارد البشرية" في القرن الماضي، حيث أصبح العاملين يُعدون مورداً ثميناً مثل موارد المنظمة الأخرى، شكّل أنموذج الموارد البشرية تقدماً في مجال إعطاء الأهمية للعاملين، إلا أن وظيفة الموارد البشرية بقيت تتفاعل بشكل تقليدي أو منفصل عن المجالات الرئيسية الأخرى في المنظمة، علاوة على أن مساهمة وظيفة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية الكلية كانت مهملة عملياً، وبالتالي فإنه وعلى الرغم من أن الموارد البشرية قد حققت بعض الاعتراف بأهميتها في المنظمة، إلا أنها لم تُعدّ بعد شريكاً كاملاً، غير أن هذا بدأ بالتغير مع العمل على جمع الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة وهيكلتها، حيث عدت إدارة الموارد البشرية مرتبطة مع استراتيجية وهيكل المنظمة، ومكملة لعمليات الأداء، وبالتالي حوت وظيفة الموارد البشرية في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بمعنى إن الموارد البشرية أصبحت استراتيجية عندما تحرك دورها إلى ما بعد الأهداف التقليدية المعزولة (Steingruber, 1996).

في ذات السياق، يشير (2010) MA إلى أن الأبحاث المهمة باستراتيجية الموارد البشرية تعود إلى فترة ليست بقريبة، حيث إن John R. Commons أسس فكرة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في ورقته "Industrial Goodwill" عام 1919، والذي اعتبر فيها أن العاملين هم موارد تنظيمية هامة، وهو ما يمثل تطوراً عن النظرة السابقة للموارد البشرية التي تعدهم مجرد تكلفة، دون إسناد أي دور لها في تحقيق استراتيجية المنظمة، لاحقاً، تطورت هذه النظرة مع اعتماد المنظمات المتزايد على قدرات العاملين ومهاراتهم، حتى من هم في المستويات الدنيا نسبياً، مما عزز الاعتقاد بأهميتهم كجزء أساسي في المنظمة، وبقدرتهم على تحقيق الاستجابة المناسبة للمتطلبات المختلفة دون الرجوع إلى الإدارة العليا، مما أنتج الاعتمادية المتبادلة بينهما، والتي مكّنت من زيادة التزام العاملين وارتباطهم بالمنظمة، الأمر الذي وفر لهم الحافز لبذل الجهود من أجل تأدية أفضل لأعمالهم، وبالمقابل دفع المنظمات إلى الاهتمام بتوظيف عاملين ذوي جودة عالية والمحافظة عليهم، وبمرور الوقت استمر هذا التفاعل أخذاً اتجاهات تطور مختلفة، يمكن تصنيفها وفقاً لـ:

- أ- المنظور الانتقائي: الذي يشير إلى كون بعض ممارسات الموارد البشرية أفضل من ممارساتٍ أخرى.
- ب- منظور الطوارئ: الذي ينطلق من أن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ليست دائمة، وإنما تعتمد على متغيراتٍ أخرى تدعى متغيرات الطوارئ.
- ت- المنظور النسبي: والذي يستند إلى ارتباط المتغير المستقل المتعدد بالمتغير التابع، بدلاً من ارتباط المتغير المستقل الفردي بالمتغير التابع.
- ث- المنظور السياقي: والذي يتجاوز المستوى التنظيمي، ويكامل الوظيفة في الإطار الاجتماعي الكلي الذي تتفاعل معه.

و بالتالي فإنه لا يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تنفصل عن الاستراتيجية التنظيمية، لأنه لا يوجد استراتيجية من دون مواردٍ بشرية، فالمنظمة أصبحت تُرى كتجمع اجتماعي متخصصٍ في خلق المعرفة ونقلها بسرعة وكفاءة (Baird et al., 1983).

لقد تضمن التطور وصولاً إلى اكتساب إدارة الموارد البشرية بعداً استراتيجياً تحولين رئيسيين: التحول من مجال إدارة الأفراد إلى مجال إدارة الموارد البشرية، والذي جاء نتيجة للاعتراف بالعاملين كأصولٍ مهمة في المنظمات يمكن أن تدار بشكلٍ منظم. والتحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والذي بُني على قاعدة المعرفة المستمرة، والحاجة إلى تنسيق سياسات الموارد البشرية وممارساتها مع بعضها البعض، وما يتطلبه ذلك من ضرورة ربطها مع حاجات المنظمة (Caliskan, 2010).

في سياقٍ متصل، يصنف (Golden and Ramanujam (1985) تطور العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة بأربعة مراحل هي: الارتباط الإداري، والارتباط باتجاه واحد، والارتباط باتجاهين، والارتباط التكاملي.

توصف مرحلة الارتباط الإداري بأنها الأكثر تقليدية فيما يتعلق بالدور التفاعلي للموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة، ففي هذه المرحلة تكون إدارة الموارد البشرية مهتمة بقضايا إدارية يومية، وغير قادرة على اكتساب الاهتمام الاستراتيجي، كما إن وظيفة الموارد البشرية بحد ذاتها تُعدُّ عبئاً على المنظمة، ويُعتبر العاملون إما كعنصرٍ غير مهمٍ في نجاح الأعمال أو مجرد تكلفة. أما في مرحلة الارتباط باتجاه واحد فإن الموارد البشرية تأخذ الفرصة للقيام بدورٍ تجاه استراتيجية المنظمة، حيث تُدرك الإدارة العليا أهمية الموارد البشرية فيما يتعلق بالاعتبارات التكتيكية، وهكذا فإن الموارد البشرية تُعدُّ بالفعل كموردٍ، إلا أنها لا تزال في نمطٍ تفاعلي لا يساعد على صياغة الاستراتيجية. أما في مرحلة الارتباط باتجاهين فإن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية تظهر كعلاقة تبادلٍ واعتمادٍ، حيث إن كلا المجالين يؤثران على بعضهما البعض، فالموارد البشرية لم تُعد غير أساسية، وإنما أصبحت تعتبر كمفتاحٍ للنجاح، وشريكاً استراتيجياً يزود عملية صنع الاستراتيجية بمدخلاتٍ تتعدى كونها مجرد قضايا أفراد. أما المرحلة النهائية فهي الترابط التكاملي وفيها تُعدُّ إدارة الموارد البشرية من ضمن الفريق الذي يساهم في القضايا المختلفة التي تتخطى المجال التقليدي للأفراد، والفاوق الأساسي بين هذه المرحلة ومرحلة الترابط باتجاهين يتمثل

بوجود علاقة غير رسمية قوية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، وعليه فإن دور الموارد البشرية في مرحلة الترابط التكاملية يتعدى الشراكة بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي كما هو في مرحلة الترابط باتجاهين، ليصبح متعدد الوجوه متصلاً بالأدوار المختلفة في المنظمة.

و في الإطار ذاته، يميز (Nankervis *et al.* (2011) بين ثلاث أنواع للارتباط بين الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية:

أولاً، النوع المتكيف: وفيه استراتيجية الموارد البشرية تتبع الاستراتيجية التنظيمية.

ثانياً، النوع التفاعلي: وفيه تساهم إدارة الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة وتستجيب لها، وتكون مشاركاً نشطاً في التطوير والتنفيذ الاستراتيجي.

ثالثاً، نوع التكامل الكلي: وفيه تشارك إدارة الموارد البشرية في العملية الاستراتيجية الكلية، سواءً من خلال التفاعلات الرسمية أو غير الرسمية.

هذا، ويقدم أدب استراتيجية الموارد البشرية أربعة مناظير مختلفة، تعبر عن آفاق تطور إدارة الموارد البشرية استراتيجياً:

(Harris, 2009; MA, 2010; Martin-Alcazar *et al.*, 2005; Dyer & Reeves, 1995)

أ- المنظور الشمولي:

ينطلق المنظور الشمولي من فرضية وجود علاقة خطية بين المتغيرات يمكن أن تشمل كل الأفراد، ومنه فإن هذه العلاقة خطية وقابلة للتعميم، وبناءً على ذلك، فإنه من الممكن تحديد وتعريف الممارسات الأفضل للموارد البشرية، والتي تتميز بالقدرة على التحسين التنظيمي، بمعنى إن أي ممارسة من تلك الممارسات الفضلى يمكن أن تقود إلى تحقيق أداءٍ متميزٍ، وبالتالي فإنه ينبغي العمل على تحديد تلك الممارسات الفضلى من أجل التوصل إلى أنظمة عملٍ عالية الأداء، وعليه فإن هذا المنظور يستند إلى أن بعض ممارسات الموارد البشرية تكون دائماً أفضل من الأخرى، وأنه

ينبغي على المنظمات أن تتبنى تلك الممارسات الأفضل من أجل زيادة إنتاجيتها، حيث إن استخدامها يؤدي إلى أداء أفضل.

يركز المنظور الشمولي على تحليل ممارسات الموارد البشرية بشكلٍ معزولٍ، وهو لا يهتم بالاعتمادية المتبادلة أو تكامل الممارسات، وإنما بما تضيفه كل ممارسة من قيمة، فهو يهتم بشكلٍ رئيسي بممارساتٍ معينة تتجه لتعزيز قدرات العاملين، كالتعويض وطرقاً معينة في التوظيف والاختيار والتدريب الشامل وتقييم الأداء وسماتٍ متعلقة بالالتزام وفريق العمل والتشاركية في حل المشاكل وحوافز العمل.

ب- منظور الطوارئ:

ينطلق هذا المنظور من أن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ليست ثابتة، وإنما تعتمد على متغيراتٍ أخرى تدعى متغيرات الطوارئ، وهي متغيرات تعمل تعديل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء، وعليه فإن منظور الطوارئ يؤكد على أهمية السياق التنظيمي في تحديد قيمة كل نوع من الممارسات المؤثرة في الأداء، وهو يتوافق مع المنظور الشمولي من حيث تركيزه في التحليل على المجالات الوظيفية بشكلٍ فردي أو على مجموعاتٍ من الممارسات، ولا يقترح آليات للتكاملها. هذا ويمكن أن تجمع متغيرات الطوارئ ضمن ثلاث أصناف عامة:

1. المتغيرات الاستراتيجية: حيث تُعتمد ممارسات الموارد البشرية بناءً على مدى ملاءمتها لاستراتيجية الأعمال، إضافة لتأثيرها على الاستراتيجيات التنظيمية.
2. المتغيرات التنظيمية: كالحجم والتقنيات والهيكل والعلاقات الداخلية.
3. مجموعة واسعة من العوامل البيئية خارج المنظمة: كالمنافسة والتقانة وسباق العمالة والاقتصاد الكلي.

ت- المنظور النسبي:

ينطلق المنظور النسبي من السمات الداخلية للوظيفة، وذلك من خلال تحليلٍ منظمٍ ومتكاملٍ لعناصرها المختلفة، وعليه فإن نظام الموارد البشرية يتكون من مجموعة متعددة الأبعاد من العناصر،

التي يمكن أن تدمج بطرقٍ مختلفة للحصول على عددٍ غير محدود من التراكيب المحتملة، وعليه فإنه ينبغي استخراج النماذج الإدارية التي تمثل الإمكانيات المثالية المختلفة لإدارة الموارد البشرية. وبالتالي، فإن المنظور النسبي يأخذ بالاعتبار ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع بدلاً من ارتباط المتغير المستقل الفردي بالمتغير التابع، ووفقاً لذلك، فإنه بدلاً من التركيز على تأثير ممارسات الموارد البشرية الفردية في الأداء التنظيمي، فإن التركيز يكون على تأثير ممارسات متعددة للموارد البشرية، ترتبط الواحدة بالأخرى، وتؤثر على المنظمة مجتمعة.

باختصار، فإن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كحزمة من الممارسات المتوافقة داخلياً، وتعمل كنظامٍ موحدٍ ومتناسكٍ، وعليه فإن هذا المنظور يتبنى مستوى شاملاً في التحليل، فالعلاقة بين المتغيرات ليست خطية، وإنما يوجد اعتمادية متبادلة بين الممارسات متعددة التأثير التكاملي، وهكذا فإن وظيفة الموارد البشرية يمكن أن تحلل كنظامٍ تفاعلي معقدٍ.

ث- المنظور السياقي:

يقدم هذا المنظور تفسيراً وصفيّاً لأنموذج مواردٍ بشرية واسعة وقابلاً للتطبيق في البيئات المختلفة، محيطاً بخواص كل السياقات الجغرافية والصناعية، فوفقاً لهذا المنظور فإنه من الضروري توسيع مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بحيث لا يفسر فقط كيفية عمل نظام الموارد البشرية ومساهمته في إنجاز العمل، وإنما أيضاً تأثيره على السياق الخارجي والتنظيمي.

بهذا المعنى، فإن المساهمة الرئيسية للمنظور السياقي تكمن في إعادة النظر في العلاقة بين نظام الموارد البشرية الاستراتيجية وسياقه، فهذا المنظور يتجاوز المستوى التنظيمي، ويكامل الوظيفة في الإطار الاجتماعي الكلي الذي تتفاعل معه، فوفقه السياق يكون شرطاً ومشروطاً من قبل استراتيجية الموارد البشرية التي لا تتعلق فقط بكيفية مساهمتها في الأداء التنظيمي، ولكن أيضاً بتأثيرها على السمات الداخلية في المنظمة، إضافة إلى تأثيرها على البيئة الخارجية.

المبحث الثالث: الموارد البشرية كموارد استراتيجية

ينظر إلى الموارد عموماً على أنها القدرات والعمليات التنظيمية والميزات والمعلومات والمعرفة الموجودة تحت سيطرة المنظمة، والتي تمكنها من وضع وتطبيق الاستراتيجيات التي تحسن كفاءتها وفعاليتها (Barney, 1991).

و يشير (Barney 1991) إلى وجود ثلاثة أنواع مختلفة من الموارد المتاحة للمنظمة:

أ- الموارد الطبيعية: وتتضمن التكنولوجيا المستخدمة، وأجهزة ومنشآت المنظمة وموقعها، وإمكانية وصولها إلى المواد الأولية.

ب- الموارد البشرية: وتتضمن التدريب، والتجارب المتراكمة، والعلاقات، والقدرات الفردية للمديرين والعاملين في المنظمة.

ت- الموارد التنظيمية: وتتضمن الهيكلية الرسمية، والرقابة، ونظم التنسيق، والعلاقات غير الرسمية بين المجموعات ضمن المنظمة، وبين المنظمة والمنظمات التي في بيئتها.

يضيف (Barney 1991) أنه ليست كل موارد المنظمة تتصف بكونها استراتيجية، فبعض سمات الموارد تحد من قدرة المنظمة على تصور استراتيجيات مفيدة وتطبيقها، وبعضها يقود إلى تصور وتطبيق استراتيجيات تقلل من كفاءة المنظمة وفعاليتها، في حين أن بعضها يمكن المنظمة من تصور وتطبيق استراتيجيات تحسن من كفاءتها وفعاليتها. فالموارد الاستراتيجية تتصف بكونها مصادر للميزة التنافسية، وينعكس ذلك في تطبيق المنظمة لاستراتيجية ليست مطبقة من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين.

يمكن اكتساب الميزة التنافسية عندما تكون الموارد متباينة وفريدة، فالموارد المتباينة تعني إن توفرها متفاوت بين المنظمات، أما الموارد الفريدة فتشير إلى عدم إمكانية المنظمات المنافسة الحصول على تلك الموارد من أسواق ومنظمات أخرى، وفي حالة عدم استطاعة المنظمات المنافسة نسخ ميزة المنظمة التنافسية، فإن ذلك يجعل منها ميزة مستدامة، ومنه فإن الميزة التنافسية لا تُعد مستدامة إلا مع عدم قدرة المنافسين على نسخ تلك الميزة (Wright et al., 1994).

ووفقاً لـ Barney (1991) فإن هناك أربعة معايير يجب أن تتوفر في المورد حتى يُعدّ مورداً مزوداً لميزة

تنافسية مستدامة وهي:

- أ- يجب أن يضيف قيمة إيجابية للمنظمة.
- ب- يجب أن يكون فريداً أو نادراً بين المنافسين الحاليين والمحتملين.
- ت- يجب أن يكون محدوداً.
- ث- يجب أن لا يكون قابلاً للاستبدال بموردٍ آخرٍ.

و عليه، يكون المورد مصدراً لميزة تنافسية مستدامة عندما يكون ثميناً، ونادراً، وغير قابلٍ للتقليد، وغير

قابلٍ للإحلال: (Barney, 1991) (Wright *et al.*, 1994)

- أ- يكون المورد ثميناً عندما يشجع المنظمة على تصور وتطبيق الاستراتيجيات التي تُحسن كفاءتها وفعاليتها، فمن منظور نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، تكون المنظمات قادرة على تحسين أدائها عندما تستغل الفرص وتُحيد عن التهديدات، وبالتالي فإن الموارد تكون ثمينة عندما تمكن المنظمة من استغلال الفرص وتحييد التهديدات.

- ب- يكون المورد نادراً عندما لا يمكن أن يُمتلك من قبل عدد كبير من المنظمات المتنافسة، فإذا إمتلك عدد كبير من المنظمات مورداً معيناً، فإن كل منظمة منها ستستخدم هذا المورد بالطريقة نفسها وتطبق استراتيجية مشتركة، وبالتالي فإن ذلك لن يعطي ميزة تنافسية لأي منظمة، وهكذا فإن هذا المورد لن يكون مصادر لميزة تنافسية مستدامة حتى لو كان ثميناً.

- ت- حتى يكون المورد مصدراً لميزة تنافسية مستدامة يجب أن يكون غير قابلٍ للتقليد، ويكون كذلك عندما لا تستطيع المنظمات غير المملوكة له تقليده أو الحصول عليه، فإذا كانت الميزة التنافسية تُكتسب من موارد سهلة التقليد، فإنه من غير المحتمل أن تشكل مصدراً لميزة تنافسية مستدامة.

هذا وتكون الموارد غير قابلة للتقليد عندما يتوفر في المنظمة: المسار التاريخي الفريدة، الغموض السببي،

التعقيد الاجتماعي.

فوفقاً للمسار التاريخي، فإن المنظمات هي كياناتٌ تاريخية واجتماعية، وقدرتها على اكتساب واستغلال الموارد تعتمد على مسارها وموقعها الزمني والمكاني، وبالتالي فإن التاريخ الفريد للمنظمة يتعلق بالموارد المكتسبة من قبلها وكيفية استعمالها لها، فالمنظمة التي تكسب موارد ثمينة ونادرة عبر تاريخها الخاص، تكون قادرة على تطوير استراتيجيات خاصة لاستخدام تلك الموارد دون أن تستطيع المنظمات الأخرى ذلك، وهذا سوف يخلق ميزة تنافسية مستدامة لها، لأن المنظمات الأخرى من دون مسار تاريخي معين لا تستطيع الحصول على الموارد الضرورية لتطبيق الاستراتيجية، أو أنها لا تستطيع استخدام تلك الموارد كما تستخدمها المنظمة صاحبة الميزة التنافسية انطلاقاً من مسارها التاريخي.

أما الغموض السببي فإنه ينشأ عندما تكون العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة غير مفهومة أو مفهومة بشكلٍ ناقصٍ، وبالتالي، لا تستطيع المنظمات المنافسة معرفة الأفعال التي ينبغي القيام بها من أجل نسخ مزايا المنظمة التنافسية، فمع الغموض السببي لا تستطيع المنظمات تحديد الأفعال التي يجب أن تتسخها، لأنه يكون من غير الممكن تأكيد فيما إذا كانت الموارد التي تقلدها هي نفسها المولدة للميزة التنافسية المستدامة. علاوةً عن ذلك، فإنه في ظل الغموض السببي، حتى المنظمة صاحبة الميزة التنافسية تواجه نفس المستوى من الغموض الذي تواجهه المنظمات الأخرى، فلو إنه توفر للمنظمة صاحبة الميزة التنافسية فهمٌ أفضل للعلاقة بين مواردها وميزتها التنافسية من المنظمات المنافسة، فإن تلك المنظمات ستسعى من خلال النشاطات المختلفة إلى الحد من ضرر قلة معرفتها، إضافة إلى أن الغموض في هذه الحالة سيكون غير دائمٍ، حيث إن تمكن المنظمة من فهم العلاقة بين مواردها وميزتها التنافسية يعني أن المنظمات الأخرى أيضاً يمكنها التعلم حول هذه العلاقة، وبالتالي، حتى يكون الغموض السببي مصدراً للميزة التنافسية، فإنه يجب أن لا يكون لدى جميع المنظمات المتنافسة فهماً كاملاً للعلاقة بين الموارد والميزة التنافسية.

أما التعقيد الاجتماعي، فهو يعكس حقيقة أن العديد من الظواهر الاجتماعية تكون معقدة، بحيث يكون من المستحيل إدارتها أو التأثير عليها بشكلٍ منظمٍ. يشمل مفهوم التعقيد الاجتماعي العديد من العناصر

كالعلاقات بين المديرين، والعلاقات بين العاملين، والعلاقات مع المزودين، والعلاقات مع الزبائن، وأموراً أخرى عديدة تُحسّن من كفاءة المنظمة وفعاليتها. هذا ويختلف تعقيد هذه العلاقات عن الغموض السببي في أنه من الممكن تحديد الكيفية التي يضيف فيها التعقيد الاجتماعي قيمة للمنظمة في نطاق العلاقة بين موارد المنظمة وميزتها التنافسية.

ث- المتطلب الأخير للمورد المزود بميزة تنافسية مستدامة هو عدم قابليته للإحلال، بمعنى إنه لا يوجد موارد ثمينة وغير نادرة وقابلة للتقليد مكافئة له استراتيجياً، فالقابلية للإحلال تعني إنه يمكن استبدال المورد المولد للميزة التنافسية بموردٍ مشابهٍ يُمكن من تطوير وتطبيق الاستراتيجية نفسها، الأمر الذي يجعل من الممكن للمنظمات المنافسة تطبيق الاستراتيجيات نفسها ولكن باستخدام مواردٍ مختلفة.

ومما سبق يمكن القول: إنه عندما تكون الموارد ثمينة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، وغير قابلة للإحلال، فإنها تخلق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمات. ولكن ما مدى توفر تلك الشروط في الموارد البشرية؟ بمعنى هل إن الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدراً لميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، وبالتالي يمكن وصفها بالموارد الاستراتيجية، وهو ما سنتعرف عليه تالياً: (Wright *et al.*, 1994)

أ- إن الموارد البشرية هي مواردٌ ثمينة حيث إنها تزود المنظمة بقيمة مضافة، بفرض كون العرض من القوة العاملة متجانساً (أي أن الأفراد يملكون مستويات متشابهة من المعرفة والمهارات والقدرات)، والطلب عليها متجانساً (أي أن الأعمال المختلفة تتطلب المستوى نفسه من معرفة ومهارات وقدرات لأدائها)، فإنه لن ينشئ اختلافات في المساهمات الفردية بالمنظمة، وبالتالي فإنه من غير الممكن خلق القيمة من خلال الموارد البشرية، إلا أنه في الواقع، فإن عرض قوة العمل متباين (أي أن الأفراد يملكون مستويات مختلفة من المعرفة والمهارات والقدرات)، وأيضاً الطلب عليها متباين (أي أن الأعمال المختلفة تتطلب معرفة ومهارات وقدرات مختلفة لأدائها)، وبالتالي فإن الأفراد يؤدون الأعمال المتشابهة بشكلٍ مختلفٍ، بمعنى أن الأداء الناتج يختلف باختلاف الأفراد، وهكذا فإن الموارد البشرية تخلق قيمة للمنظمات.

و في إطار مشابه، يشير (Waiganjo *et al.* (2012) إلى أن الموارد البشرية تعطي القرارات الاستراتيجية تأثيراً طويلاً المدى في سلوك المنظمة ونجاحها، من خلال ضمان أنها تملك عاملين ماهرين وملتزمين وجيدو التحفز ومناسبين لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن الموارد البشرية تخلق وتضيف قيمةً إيجابية للمنظمة.

ب- لكي تكون الموارد البشرية مصدراً لميزة تنافسية مستدامة، فإنها يجب أن تكون نادرة، إن الموارد البشرية تعدّ نادرة انطلافاً من التوزيع الطبيعي للمعرفة والمهارات والقدرات على الأفراد، وبالتالي فإن الموارد البشرية عالية الجودة تكون نادرة، والمستويات الأعلى من الإمكانيات تكون مع عددٍ أقل من الأفراد، مما يعني أن حصول المنظمة على الموارد البشرية الأفضل يكون صعباً.

ت- أيضاً، لكي تكون الموارد البشرية مصدراً لميزة تنافسية مستدامة فإنها يجب أن تكون غير قابلة للتقليد، فلو كانت الميزة التنافسية المتأتية من الموارد البشرية سهلة التقليد، فإنه من غير المحتمل أن تشكل مصدراً لميزة تنافسية مستدامة. ويمكن مناقشة قابلية التقليد من خلال مفاهيم مسار المنظمة التاريخي، والغموض السببي، والتعقيد الاجتماعي.

حيث تُطوّر المنظمة عبر مسارها التاريخي ثقافتها ومعاييرها، ومن خلال تلك الثقافة والمعايير تتفاعل الموارد البشرية لتكوّن ثقافة عملٍ يعمل ضمنها الأفراد بشكلٍ تعاوني لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهكذا فإن نسخ المسار التاريخي للمنظمة من قبل المنافسين يكون مستحيلاً أو على الأقل مكلفاً جداً، الأمر الذي يجعل الموارد البشرية غير قابلة للتقليد.

من ناحية أخرى، فإن الموارد البشرية تُشكل مصدراً للغموض السببي، والذي يمكن ملاحظته من خلال إنتاجية الفريق، حيث إن الناتج الكلي للفريق يفوق مجموع نتائج كل فرد متعاون بشكلٍ منفصلٍ، وعليه فإنه يكون من المستحيل تحديد موارد الميزة التنافسية التي تُنشئ إنتاجية الفريق، وبالتالي تقليد الميزة التنافسية.

أما بالنسبة للتعقيد الاجتماعي، فإن الحالات الاجتماعية المعقدة تُصعّب على المنظمات المنافسة تقليد موارد المنظمة البشرية، فالحالات الاجتماعية ليست سهلة التكوين، فهي تظهر بين العاملين وتتطور مع الوقت لتصبح جزءاً من شبكة العمل التي تضم مجموعة العاملين والإدارة، وقد تمتد إلى الزبائن النهائيين، وهكذا فإن الحالات الاجتماعية المعقدة قد تُنتج ميزة تنافسية للمنظمة من خلال كون العلاقات بين الأفراد معقدة بحيث يصعب تحليلها ونسخها، فالأفراد يطورون المعرفة والثقة فيما بينهم بمرور الوقت، وتلك المعرفة والثقة تكون ذات قيمة فقط في العلاقات فيما بينهم، ومنه فإن الموارد البشرية والتعقيد الاجتماعي مرتبطين بشكل أساسي، لأن التعقيد الاجتماعي لا ينتج إلا من التفاعلات البشرية.

في ذات الإطار، يشير (Becker and Gerhart (1996 إلى أنه من الصعب تقليد استراتيجيات الموارد البشرية وذلك بسبب: أولاً، الغموض السببي: حيث إن تقليد نظام معقد يتطلب فهم كيفية تفاعل عناصره، وبالتالي فمن دون فهم كيفية عمل نظام الموارد البشرية يكون من غير الممكن تقليده، وهنا يمكن القول إنه من الصعب الحصول على المعرفة الدقيقة لآليات تفاعل ممارسات وسياسات الموارد البشرية المولدة للقيمة، كما أنه من الصعب على المنظمة المنافسة تقليد نظام الموارد البشرية من خلال الاستعانة ببعض من الموارد البشرية للمنظمة صاحبة ذلك النظام، لأن ذلك النظام يكون خاصية تنتشر وتمتد عبر الكثير من الأفراد، وليس عبر عدد منهم.

ثانياً، إتباع مسار: فأنظمة الموارد البشرية تتبع مساراً يشتمل على السياسات المطورة بمرور الوقت والتي ليس من الممكن اقتنائها بسهولة من قبل المنافسين، فالإقتناء والاستغلال الفوري لنظام موارد بشرية معين من قبل المنافس يعيقه الوقت الذي يتطلبه التطبيق الكامل له (مع افتراض كون النظام مفهوم من قبله)، علاوة على محدودية القدرة على تكرار عناصر التعقيد الاجتماعي كالثقافة والعلاقات الشخصية بنجاح، كما ويشير (Caliskan (2010 إلى أنه لا

يمكن للمنافسين تقليد النجاح المرتبط بالموارد البشرية بسهولة، وذلك لأن النجاح المتأتي من إدارة الأشخاص بفاعلية يكون في أغلب الأحيان غير مدركٍ بالنسبة لمصدره، حيث إن الإجراءات المتعلقة بذلك صعبة التفهم الديناميكي، فالطريقة التي يدار بها الأشخاص غالباً ما تكون متلائمة مع النظام السائد، وعليه قد يكون من السهل نسخ عنصر واحد، ولكن من الصعوبة بمكان نسخ كل العناصر.

ث- أخيراً، لكي تكون الموارد البشرية مصدراً لميزة تنافسية مستدامة يجب أن لا يكون لها بدائل، وهو ما يتعلق بمدى إمكانية الموارد البديلة المحتملة موازنة خواص الموارد البشرية، في هذا الإطار يمكن ملاحظة أن الموارد البشرية هي إحدى موارد المنظمة القليلة التي لا يمكن أن تُلغى، وهي قابلة للتحويل عبر التكنولوجيات والمنتجات والأسواق المختلفة، الأمر الذي يتيح إمكانية دائمة للموارد البشرية للعودة مجدداً لتشكيل الميزة التنافسية المستدامة في حال افتراض وجود بديل لها، علاوة على أن الموارد التي يمكن أن تكون بديلاً عن الموارد البشرية يجب أن كون هي نفسها ثمينة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، وغير قابلة لاستبدال.

وعليه، وانطلاقاً مما سبق، فإنه يتوفر في الموارد البشرية ما يجعلها مصدراً لخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، ومن هنا تبرز أهمية استخدامها في البناء الاستراتيجي للمنظمة، الأمر الذي يظهر بوضوح بعدها الاستراتيجي. فالموارد الاستراتيجية هي المجموعة التي من الصعب الحصول عليها أو تقليدها، وتكون نادرة، ولديها القابليات التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية (Amit & Schoemaker, 1993).

ويضيف (Kalyani et al. (2011) إن الموارد البشرية هي خزانٌ كبيرٌ من الإمكانيات، ويمكن أن تُطوّر وتُستغل وتُوسع استراتيجياً من أجل تحقيق أعظم تنافسية وتُفوق للمنظمة.

فالموارد البشرية وعلى خلاف الاستثمارات الرأسمالية، أو الموازين الاقتصادية، أو براءات الاختراع، هي موردٌ خفيٌّ يخلق القيمة عندما يتواجد ويدمج في الأنظمة العملية، حيث إنها تُحسن قدرات وقابليات المنظمة (Hester, 2005)، ويشير (Caliskan (2010) إلى أن كل أصول المنظمة - ما عدا البشر -

تُعدُّ موارد خاملة وسلبية وتتطلب الوجود الإنساني لتوليد القيمة، وبالتالي فإن العنصر الأساسي لمنظمة رابحة أو اقتصاد صحي هو إنتاجية قوة العمل.

هذا ويبين (2010) Caliskan أنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تحقق الآتي من أجل إكساب المنظمة الميزة التنافسية المستدامة:

أ- الاستثمار في الأشخاص من خلال توفير عمليات التعلم المصممة لزيادة القدرات والمهارات التي تتطلبها الحاجات الاجتماعية وتشجيعها.

ب- ضمان أنه لدى المنظمة المعرفة الضرورية لتحقيق أهدافها وإرضاء زبائنها واتخاذ الخطوات المطلوبة لاكتساب رأس المال البشري وتطويره.

ت- تعريف السلوكيات الضرورية للنجاح التنظيمي، وضمان أن تلك السلوكيات مُشجعة ومُكافأة.

ث- تشجيع الأشخاص على تأدية العمل الذي يقومون به بإخلاص.

ج- كسب التزام العاملين برسالة المنظمة وقيمها.

خلاصة الفصل:

تمت في هذا الفصل مراجعة نظرية لاستراتيجية الموارد البشرية، حيث وجد إنها تعنى بربط ممارسات الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة، بما يسمح للموارد البشرية بلعب دورٍ استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة وإرضاء زبائنها، فمفهومها يتضمن تحقيق نوعين من الملائمة في المنظمة هما الملائمة العمودية التي تشير إلى التلاؤم بين ممارسات الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمة، والملائمة الأفقية والتي تعني تحقيق التوافق والانسجام بين الممارسات المختلفة للموارد البشرية. كما وبين هذا الفصل التطور التاريخي لدور الموارد البشرية في المنظمة وصولاً إلى القيام بدورٍ استراتيجي فيها، حيث تطور هذا الدور من مرحلة الانفصال التام بين سياسة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، مروراً بمراحل الارتباط الجزئي، وصولاً إلى مرحلة الارتباط الكلي، حيث إدارة الموارد البشرية تقوم بدورٍ أساسي لا يمكن الاستغناء عنه في تحقيق أهداف المنظمة، ويشمل على أوجه عديدة عُبر عنها من خلال أربع مناظير مختلفة، تعبر عن آفاق تطور إدارة الموارد البشرية استراتيجياً هي: المنظور الشمولي، ومنظور الطوارئ، والمنظور النسبي، والمنظور السياقي.

كما وأكد هذا الفصل على تحلي الموارد البشرية بجميع المعايير التي تجعل الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، حيث إنها تتصف بكونها ثمينة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، وغير قابلة للإحلال، الأمر تبرز أهمية استخدامها في البناء الاستراتيجي للمنظمة، ويظهر بوضوح بعدها الاستراتيجي.

الفصل الثاني: رضا الزبون؛ المفهوم، والتطور، والأبعاد

تمهيد:

يركز هذا الفصل على رضا الزبون، فهو يهتم بتحديد مفهومه، بما يضمن التغطية الشاملة لمختلف النواحي المتعلقة به والمتناولة من قبل الأدبيات السابقة، وبما يخدم أهداف ومقاصد الدراسة. كما ويستعرض هذا الفصل أنواع رضا الزبون العلاقة فيما بينها، علاوة على الإضاءة على التطور الحاصل لمفهوم الزبون ورضاه وصولاً إلى الشكل المعاصر له. إضافة إلى تبيان أهمية الدور الذي يقوم به في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات، بما يشمل استعراض التأثيرات المختلفة لرضا الزبون في الجوانب المختلفة للمنظمة، ووفقاً للمجالات المختلفة المتصلة بعملها.

المبحث الأول: مفهوم رضا الزبون

لقد حظي موضوع رضا الزبون باهتمامٍ عظيمٍ من قبل الباحثين والممارسين، انطلاقاً من فكرة أن رضا الزبون يقود إلى منافعٍ طويلة الأمد من ضمنها ولاء الزبون وريحية متزايدة (Homburg *et al.*, 2006). يُعرّف رضا الزبون بأنه أحكام الزبون المتعلقة بنجاح أو فشل المنظمة في مُقابلة توقعاته، فعندما تكون التوقعات مُقابلة ينتج الرضا، أما التوقعات غير المُقابلة فإنها تقود إلى عدم الرضا (Oliver, 1980, 460).

رضا الزبون هو استجابة الزبون لتقييم التناقض المدرك بين التوقعات السابقة والأداء الفعلي للمنتج كما أدرك بعد الاستهلاك (Tse & Wilton, 1988, 204).

كما ويعرف رضا الزبون بكونه استجابة (إدراكية أو عاطفية) متعلقة بتركيزٍ معين (تجربة الشراء و/أو المنتج المرتبط) وتحدث في وقتٍ معين (بعد الشراء أو بعد الاستهلاك) (Giese & Cote, 2000, 15). كما ويعرف بكونه مقارنة الزبون لفجوة استجابته العاطفية بين تقييم جودة الخدمة المتلقاة (المحسوسة) والتوقع الأصلي (Homburg & Annette, 2001).

إن رضا الزبون هو تقييمٌ لعملية شراء المنتجات والخدمات يأخذ بالاعتبار التوقعات (Kotler & Armstrong, 2012).

إن رضا الزبون هو موقفٌ أو مستوى البهجة من الإنجاز المتعلق بالاستهلاك، عقب سلسلة من عمليات الشراء وتفاعلات الزبون والمنتج (Oliver, 1997, 13).

يشير Anderson *et al.* (1994) إلى أن رضا الزبون هو نتيجة تتولد من خلال توقع الزبون، حيث يقيّم الزبون ملائمة المنتج من خلال المقارنة بين أداء المنتج والتوقع قبل الشراء، فإذا كان يوجد ملائمة فإن الزبون سيكون راضي، وإلا فإنه سيكون غير راضي.

كما وبيّن (2006) *Homburg et al.* أن الشعور المختبر أثناء استهلاك واستهلاك المنتج أو الخدمة (كالبهجة، السعادة، الاشمئزاز) له تأثير مهم في أحكام الرضا.

إن رضا الزبون هو نتيجة للتأكيد أو عدم التأكيد الإيجابي للتوقعات، وبذلك فإن عدم الرضا يكون نتيجة للتأكيد أو عدم التأكيد السلبي لها، فالتأكيد أو عدم التأكيد الإيجابي يعني أن الأداء يتجاوز التوقعات، في حين أن التأكيد أو عدم التأكيد السلبي يعني أن الأداء دون التوقعات، الأمر الذي ينتج رضا الزبون أو عدم رضاه (Oliver, 1980).

ويشير (2009) *Pride and Ferrell* إلى أن رضا الزبون هو النتيجة النهائية لعملية اتخاذ القرار الشرائي للزبون والتي تمر بأربع مراحل:

أ- إدراك الحاجة: وهي تحدث عندما يصبح الزبون واعياً للفرق بين حالة يرغب في الوصول إليها والحالة التي يمر بها في الوقت الحالي.

ب- البحث عن المعلومات: بعد أن يدرك الزبون الحاجة أو المشكلة، يقوم بالبحث عن معلومات المنتجات التي تساعد في حل المشكلة.

ت- تقويم البدائل: حيث يقوم الزبون بالمفاضلة بين البدائل التي تفرزها مرحلة البحث عن المعلومات.

ث- الشراء: وفيها يقوم الزبون باختيار المنتج ليقوم بشرائه، وترتكز هذه المرحلة على مخرجات مرحلة تقويم البدائل.

ج- تقويم ما بعد الشراء: والهدف منها هو التأكد من أن الأداء الفعلي للمنتج يقارب المستويات المتوقعة، وتستخدم في هذه المرحلة معايير التقويم التي تم استخدامها في مرحلة تقويم البدائل، وتتمثل مخرجات مرحلة تقويم ما بعد الشراء برضا الزبون أو عدم رضاه.

في إطار متصل، يميز (2000) *Jones and Suh* بين رضا تعامل معين والرضا العام، فيبينوا أن رضا تعامل معين يشير إلى رضا الزبون أو عدم رضاه من لقاء خدمة معين، في حين أن الرضا العام يشير إلى الرضا أو عدم الرضا العام من المنظمة والمستند إلى كل اللقاءات والتجارب مع تلك المنظمة،

وعليه فإن الرضا العام هو تكتل كل تقييمات التعاملات السابقة والتحديث لها بعد كل تعامل. هذا وقد أشار Jones and Suh (2000) إلى وجود ثلاثة نماذج مختلفة تصور العلاقة بين الرضا العام ورضا تعاملٍ معين وهي:

أ- أنموذج يقترح أن الرضا العام يتوسط كلياً العلاقة بين رضا تعامل معين ونوايا إعادة الشراء، وهذا الأنموذج يفترض أن رضا تعامل معين يكون متضمناً كلياً في الرضا العام للزبون من مزود الخدمة، ووقفه فإن الرضا العام هو الذي يؤثر في نوايا إعادة الشراء.

ب- أنموذج يفترض وساطة جزئية للرضا العام، حيث يفترض أنه بالإضافة إلى التأثير المباشر للرضا العام في نوايا إعادة الشراء، فإنه يتوسط جزئياً العلاقة بين رضا صفقة معينة ونوايا إعادة الشراء، وعليه فإن هذا الأنموذج يفترض أن رضا تعامل معين يؤثر في التقييم العام إضافة إلى تأثيره في نوايا إعادة الشراء.

ت- أنموذج يقدم طرحاً أكثر تعقيداً للعلاقة بين الرضا العام ورضا تعامل معين، حيث إنه وفقاً لهذا الأنموذج فإن الرضا العام يتصرف كمتوسطٍ جزئي وكمعدلٍ في العلاقة بين رضا صفقة معينة ونوايا إعادة الشراء، وبالتالي فإنه يتسق مع الأنموذج السابق من حيث إنه لرضا صفقة معينة تأثيرٌ رئيسي في الرضا العام، إضافة إلى أنه يفترض أن العلاقة بين رضا تعامل معين ونوايا إعادة الشراء تُعدّل من قبل الرضا العام.

في نفس الإطار يشير Ganesan (1994) إلى أهمية الرضا التراكمي، حيث إنه من غير المحتمل أن يقود رضا تعاملٍ معين إلى ولاءٍ طويل المدى، في حين أنه مع وجود الرضا التراكمي يكون من غير المحتمل انتقال الزبون إلى منظمة أخرى عند عدم رضاه عن تعاملٍ معين.

يعرض Chen (2006) التطور التاريخي لمفهوم الزبون انطلاقاً من تحديد المنظمة لمجموعة الزبائن التي تخدمها، ففي عشرينات القرن الماضي وثلاثيناته، كان مصطلح الزبون يشير بشكلٍ رئيس إلى الموزعين الذين يشترون السلع ليقوموا ببيعها، وبدءاً من حوالي خمسينات القرن الماضي انتقل التركيز من

الموزعين إلى المستهلكين النهائيين وحاجاتهم وتفضيلاتهم، أما المعنى المعاصر لمصطلح الزبون فيتضمن المستخدمين النهائيين، والموزعين، وأي مجموعة أخرى تخدمها المنظمة، فهو يعبر عن تعدد مجموعات الزبائن، حيث إن العديد من المنظمات لديها مستهلكين (أي مستخدمين نهائيين للسلع والخدمات)، بالإضافة إلى عملاء (وهي منظمات قد تؤثر على اختيارات المنظمة)، وما ينطوي على ذلك من ترتيب شبكات العلاقات بين الأطراف المختلفة بحيث ينتج الرضا الاستراتيجي للمنظمة.

المبحث الثاني: دور رضا الزبون وأهميته في المنظمة

تسعى كل منظمة إلى الاحتفاظ بزبائنها وزيادة مبيعاتها، ولا سيما مع نمو التنافسية العالمية وما رافقه من تطوراتٍ سريعة طرأت على المنتجات والخدمات، الأمر الذي زاد من أهمية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، والعمل على إرضائهم، ودفعهم بشكلٍ مستمرٍ إلى اختيار منتجات وخدمات المنظمة دون المنتجات والخدمات المنافسة.

فقد دَفَعَت حدة المنافسة المنظمات إلى العمل على تقديم خدمات متميزة لتحقيق التفوق على المنافسين، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تسويقية تهدف إلى إرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وكسب ولاءهم (عبود وكنعان، 2012).

يُعدُّ مدى التزام المشترون باستمرارية التعامل مع البائعين (الذين يرضوهم) من خلال عمليات إعادة الشراء، ومدى كون رأس مال الاستثمار موجّه بحيث تُعزّز قوة الزبون، العامل الأساسي في توظيف الأسواق المعاصرة، ففي الأسواق جيدة التوظيف تخصص الموارد بشكلٍ أعظم لإرضاء الزبون، فالزبون غير الراضي لن يبقى زبوناً إلا في حال عدم وجود مكان آخر يذهب إليه أو كون الوصول إليه باهظ التكلفة وهو ما يحدث في حالة الاحتكار، ولكن عموماً، في السوق التنافسية التي تتوفر فيها خياراتٍ حقيقية للزبون، فإن المنظمات التي تؤدي جيداً من وجهة نظر زبائنها تكافئ من خلال استمرار التعامل معها، وبمرونة سعرية أقل، وفرص شراءٍ أكثر، وكفاءة تسويقية أعظم، ومزايا أخرى تؤدي فعلياً إلى نمو الأرباح (Fornell et al, 2006).

فلرضا الزبون تأثير سلبي في شكاوى الزبائن، وتأثير إيجابي في ولاءهم وفي سلوك الاستعمال، فتموه يزيد ولاء الزبون ومستويات الاستعمال، ويؤدي إلى عائداتٍ مستقبلية قليلة المخاطر، وإلى تخفيض تكاليف الصفقات المستقبلية، وإلى مرونة سعرية أقل، كما أنه يقلل إمكانية ارتداد الزبون، ويخفض من التكاليف المتعلقة بالضمانات والشكاوى والمنتجات المعيبة وتكاليف الخدمة المتعلقة بها، وهو يرتبط إيجابياً برضا

العاملين، وبالحرصه السوقية، وبالإنتاجية، وبأداءٍ مريحٍ، وينموٍ طويل الأجل، ويزيد من قدرة المنظمة على فهم زبائنها، وعلى التعلم حولهم وحول متطلباتهم الفريدة وأنماطها المختلفة، فالمنظمة التي تكون أكثر تألفاً مع طلبات الزبائن، يمكن أن تتوقع التغيرات فيها، وبالتالي تعدل دورة إنتاجها وفقاً لذلك، مخفضة عدم الانسجام بين عملياتها وبين طلبات زبائنها. كما إن العلاقات الوثيقة المقامة مع الزبائن الراضون تُسهل تشكيل التزام أعظم مع المنظمة، وهذا مهم جداً لها خصوصاً في حالة الكساد، التي فيها تتنافس المنظمات بحدّة أكبر، ويكون الزبائن أكثر احتمالية للانجذاب نحو العروض التنافسية المختلفة، حيث إنهم يكونون تحت ضغط العروض التي تسعى لجذبهم، من خلال تزويدهم بالقيمة الأعلى سواءً من ناحية المنفعة الأفضل أو التكاليف الأقل، مما ينشئ لديهم حالاتٍ من عدم التأكد التي في ظلها يميل الزبائن للشراء من المنظمات التي لديهم التزام أعلى اتجاهها، ومن هنا فإن الزبائن الراضون يكون أكثر التزام نحو المنظمة، ويكونون أقل احتمالية للتوجه نحو المنظمات الأخرى، لأن القيمة التي تزودهم بها المنظمة تكون ثمينة بالنسبة لهم، وعليه فإن الزيادة في رضا الزبون تعزز التدفق المالي للمنظمة ولا سيّما عند كساد السوق، وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمات التي لديها هبوط في مستوى رضا الزبون تعاني من تدفقاتٍ نقدية غير آمنة، لأن زبائنهم يكونون أكثر احتمالاً للانتقال إلى منظماتٍ أخرى، حتى وإن كانت تزودهم، بشكلٍ هامشي، بعروضٍ ذات منفعة أفضل أو أسعارٍ أقل، حيث إنهم لا يرون المنظمة كمزودٍ بالقيمة الجاذبة لهم بما يكفي لرفض العروض التنافسية، لذا فإنه من المحتمل أن يتأثر التدفق النقدي لتلك المنظمة سلباً، مما يعني أنه كلما كان التدفق النقدي أقل استقراراً، فإن ذلك يترجم إلى خطرٍ أكبر على المنظمة. وبالتالي فالزبائن هم أصولٌ قيّمة، وفي كل مرة تُكتسب فيها المنظمة زبوناً، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رأس مالها من خلال العديد من التأثيرات: أولاً، تدفقات نقدية إضافية من خلال علاقته مع المنظمة. ثانياً، إن الزبون ربما يشيع كلاماً منقولاً ايجابياً عن المنظمة، الأمر الذي قد يمكن المنظمة من زيادة ربحيتها من خلال الزبائن المستقبليين المُكتسبين بهذه الطريقة. ثالثاً، عن طريق مساهمة الزبون في

تحسين أداء المنظمة عبر قنوات التفاعل معه، الأمر الذي من شأنه أن يعزز قدرة المنظمة على استحواذ المزيد من الزبائن.

(Fornell *et al.*,2006; Mithas *et al.*,2005; The State of Customer Satisfaction in the UK, 2012; Anderson *et al.*, 2004; Tuli *et al.*, 2009; Anderson *et al.*,1994; .Bharadwaj *et al.*, 2007; Villanueva *et al.*, 2008)

ميز (Luo and Homburg (2007) بين أربع تصنيفات لنتائج رضا الزبون هي: نتائج متعلقة بالأداء العام للمنظمة، ونتائج متعلقة بالزبون، ونتائج متعلقة بفاعلية المنظمة، ونتائج متعلقة بالعامل. فيما يتعلق بالأداء العام للمنظمة، فإن رضا الزبون يعزز الربحية، حيث إنه يؤثر بشكلٍ إيجابي في مقاييس الأداء المالي كالعائد على الاستثمار والعائد على الأصول، كما أنه يعزز قيمة المنظمة من خلال نمو التدفق النقدي وتخفيض عدم ثباته.

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بالزبون، فإن الرضا يزيد ولاء الزبون، ويؤثر بشكلٍ إيجابي في نوايا إعادة الشراء المستقبلية وسلوكياتها، كما أن الزبون الراضي يكون أكثر استعداداً لدفع سعرٍ أعلى، ويكون أقل حساسيةً سعرية.

أما فيما يتعلق بفاعلية المنظمة، فإن رضا الزبون يؤثر بشكلٍ إيجابي في نسبة مبيعات العامل، وفي كفاءة الإعلان والترويج، وبالتالي فإنه يؤثر في الاستثمار في الاتصالات التسويقية المستقبلية.

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بالعامل، فإن رضا الزبون يؤثر بشكلٍ إيجابي في رضا العامل، حيث إن المنظمات ذات رضا زبون أعلى تكون أماكن أكثر جاذبية للعمل، وبالتالي فإنها غالباً تحصل على عاملين أفضل، وكنتيجة لذلك فإنها تكون قادرة على امتلاك رأس مال بشري أفضل، علاوة على قدرتها على تعزيز أدائه كونها ذات جوٍ أكثر إيجابية، مما يجعل العاملين أكثر استمتاعاً وجدية بأعمالهم.

في الإطار ذاته، نظر *Fornell et al. (2006)* إلى رضا الزبون كأصلٍ معنوي اقتصادي، يؤثر في

المحددات الرئيسية لقيمة المنظمة السوقية، وهذا التأثير يمكن ملاحظته وفقاً للآتي:

أ- تسريع التدفق النقدي: الذي يتأثر بسرعة استجابة المشتري لجهود التسويق، فإقناع المشتري

الراضي يتطلب جهداً أقل، كما إن تقلب المبيعات يكون أقل، مما يعني تأثير سرعة التدفق النقدي

إيجابياً.

ب- نمو التدفق النقدي: حيث توجد علاقة بين رضا الزبون ومستويات التدفق النقدي الصافي،

فتكاليف الحدية للمبيعات والتسويق كمتطلباتٍ لرأس المال العامل والاستثمارات الثابتة، تكون أقل

في حال كون الزبائن راضيين، علاوةً على نمو العائد من تكرار التعاملات.

ت- تقليل الخطر المرتبط بالتدفق النقدي: حيث أن التدفقات النقدية المستقبلية تكون أكثر ضماناً

بالنسبة للمنظمات التي زبائنها راضين عنها.

ث- زيادة قيم العمل الأخرى: القيم الأخرى للأعمال كدور الحجم، والولاء، وجودة قاعدة الزبائن،

جميعها متعلقة برضا زبائن المنظمة.

خلاصة الفصل:

استعرض هذا الفصل مفهوم رضا الزبون، وذلك من خلال عرض عدداً من التعارف التي تناولته أما بشكل مستقل، أو كجزء من عملية الشراء كاملة، وذلك بهدف الإحاطة بمختلف الاتجاهات النظرية لهذا المفهوم. كما وميز هذا الفصل بين رضا الزبون عن تعامل معين مع المنظمة ورضاه العام عنها، مستعرضاً العلاقة بينهما، علاوة عن التمييز بين رضا الزبون عن تعاملٍ ما والرضا التراكمي في علاقته مع المنظمة موضعاً أثر لكلاً منهما في اتجاهات الزبون. إضافة إلى الإضاءة على التطور الحاصل على مفهوم الزبون وصولاً إلى المعنى المعاصر الذي يشمل المستهلكين (أي مستخدمين نهائيين للسلع والخدمات) وعملاء (وهي منظمات قد تؤثر على اختيارات المنظمة) وما ينطوي على ذلك من ترتيب شبكات العلاقات بين الأطراف المختلفة بحيث ينتج الرضا الاستراتيجي للمنظمة.

كما واستعرض هذا الفصل أهمية رضا الزبون والدور الذي يقوم به في المنظمة، من خلال الإضاءة على تأثيره في الجوانب المختلفة لعمل المنظمة، بالإضافة إلى تصنيف النتائج المترتبة عليه إلى: نتائج متعلقة بالأداء العام للمنظمة، ونتائج متعلقة بالزبون، ونتائج متعلقة بفاعلية المنظمة، ونتائج متعلقة بالعامل. في إطار إبراز شمول دوره في المنظمة وتأثيره الحيوي في استمراريتها ونجاحها وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ورضا المتعاملين

تمهيد:

يسلط هذا الفصل الضوء على عناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية، والتي قد سبق أن استنتجتها في الإطار التمهيدي للدراسة، حيث يستعرض مفهوم كلاً من رأس المال البشري، وتفاعلات الموارد البشرية، وسلوك الموارد البشرية، ويبين أهميتها ودورها في المنظمة. بالإضافة إلى الإضاءة على دور الموارد البشرية الإستراتيجية في القطاع العام، من خلال التركيز على صفات ومزايا الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات العامة.

ومن أجل تحقيق التحديد السليم والمناسب للعلاقات بين عناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ورضا المتعاملين، فإن هذا الفصل ركز وفي خطوة سابقة لذلك على قياس رضا المتعاملين، مع التأكيد على التوجه الخدمي له، بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة.

وفي المبحث الأخير من هذا الفصل جرى استعراض العلاقات المختلفة بين عناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية وبين رضا المتعاملين، استناداً إلى الأدبيات السابقة وبما يتلائم مع نموذج الدراسة، الأمر شكل التتويج النظري للإحاطة النظرية الشاملة التي سعت الدراسة إلى تحقيقها.

المبحث الأول: عناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية

ينظر إلى الموارد البشرية على أنها تجمع لرأس المال البشري الموجود تحت سيطرة المنظمة، في حين أن ممارسات الموارد البشرية هي تلك الأنشطة التنظيمية الموجهة للإدارة هذا التجمع، والتأكد من أنه يُستغل باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وعليه يوجد مجالين للموارد البشرية: الأول، يركز على المعرفة والمهارات والقدرات المتأصلة في الأفراد الموجودين في المنظمة، والثاني، ينطلق من أن خصائص الأفراد لن تزود بقيمة للمنظمة ما لم يؤدون المطلوب، وعليه فإن معرفة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم ضرورية، ولكن ليست كافية لتحقيق أهداف المنظمة ما لم يؤدوا بشكل مناسب. وبالمقابل، على الرغم من أن أداء العاملين هو سبيل المنظمة لتطبيق استراتيجيتها، فإنه يجب أن يمتلك العاملين المعرفة والمهارات والقدرات الضرورية لعرض الأداء المطلوب (Wright *et al.*, 1994). في الإطار ذاته، يوضح Hackman

(1987) أن حصول العاملين على المهارة والخبرة الكافية لتأدية مهامهم يتطلب:

- أ- أن يتوفر العدد المناسب من الأفراد مع انسجامٍ وتنوعٍ جيدٍ في المهارات المتوفرة.
- ب- وجود نظام تعليمي يقدم التدريب والاستشارة المطلوبة لتحسين المعرفة الموجودة لدى العاملين.
- ت- أن يخلو تفاعل العاملين فيما بينهم من مساهماتٍ غير مناسبة، وأن يتم تبني مشاركة الخبرة والتعليم الجماعي.

أولاً: رأس المال البشري

تخلق الموارد الثمينة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد، وغير القابلة للإحلال ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، وبما أن الموارد البشرية محققة لذلك، فإنه يمكن عدّها مصدرًا للميزة التنافسية المنشودة، وهكذا فمن المهم للمنظمات أن تختار وتحفظ بالموارد البشرية التي تتوفر فيها المعرفة، والمهارات، والقدرات الضرورية لأدائها، بمعنى أنه من المهم للمنظمة أن تملك رأس المال البشري الذي يمكّنها من إنجاز أهدافها.

إن رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والقدرات المملوكة من قبل الفرد، والتي يستخدمها لإنتاج النتائج المتعددة (Hitt *et al.*, 2001)، وهو يتضمن التعليم والتجربة والمهارات التي يكتسبها الفرد بمرور الوقت (Boxall & Steeneveld, 1999)، وعليه فإن رأس المال البشري على مستوى المنظمة هو المعرفة والمهارات والقدرات المفيدة والقيمة المتوفرة في المنظمة (Memon *et al.*, 2009).

إن الأولوية الأساسية في استراتيجية الموارد البشرية هي ضمان أنه لدى المنظمة رأس المال البشري الضروري لتمكينها من النجاح (Boxall, 1998)، فالمنظمة تحتاج في بناء استراتيجيتها إلى الأفراد استناداً إلى القدرات التي تتيح تحقيق الميزة التنافسية، كما وينبغي بذل جهودٍ مستمرة لتنظيم برامج التطوير لأجل تحسين مهاراتها وقدراتها (Memon *et al.*, 2009).

إن إضافة رأس المال البشري للقيمة مرتبطة بتباين العرض والطلب من العمالة، فلو كان الطلب على العمالة متجانساً (أي يمكن لأي عامل القيام بأي مهمة)، والعرض عليها متجانساً أيضاً (أي إن كل العاملين متساوون في إمكانياتهم الإنتاجية)، فإنه لن يوجد أي اختلاف بين المساهمات الفردية في المنظمة، وبالتالي فإن الاستثمار في الأصول البشرية لن يخلق القيمة للمنظمة، فأى عامل يمكن أن ينجز أي مهمة، وجميع العاملين لديهم نفس الإمكانيات، ولكن وبما أن الطلب على العمالة متبايناً (بمعنى أن المنظمة لديها أعمال مختلفة تتطلب مهارات مختلفة)، والعرض منها متبايناً (بمعنى أن الأفراد مختلفين من حيث أنواع مهاراتهم ومستوياتها)، فإنه يوجد اختلاف في قيمة مساهمات الأفراد، وبالتالي إمكانية لخلق قيمة للمنظمة من خلالهم (Wright *et al.*, 1994)، فالاختلافات في مهارات العاملين وقدراتهم

تحدد نتائج الميزة التنافسية، والمنظمة التي لديها مهارات أفضل يكون لديها أفضلية (Auw, 2009)، حيث إن الأعمال المختلفة تتطلب مستويات مختلفة من المعرفة والمهارات والقدرات لإنجازها، وفي ظل كون الأفراد يملكون مستويات مختلفة منها، فإنهم يكونون مختلفين في تأدية العمل ذاته، وهكذا فإن مساهمات الأفراد في الأداء التنظيمي تكون مختلفة فيما بينهم، مما يخلق القيمة للمنظمة، الأمر الذي يُبرز أهمية امتلاك المنظمة لرأس المال البشري المناسب، ومنه تبرز أهمية تحليل العمل، ووضع معايير لاختيار المرشحين للوظائف، بحيث تتوفر المعرفة والمهارات والقدرات التي ينبغي امتلاكها للأداء، كما وتبرز أهمية إجراءات أخرى كالتدريب، وذلك لإكساب وتحديث ما لدى العاملين من معرفة ومهارات وقدرات، وبالتالي فإنه ينبغي على المنظمة أن تركز على عملية تدريب العاملين وتحفيزهم، حيث فإنهم المسؤولون مباشرة عن إنتاج السلع والخدمات (Harris, 2009)، فامتلاك المنظمة لرأس المال البشري، يمكن أن يخلق قيمة لها على شكل إيرادات متزايدة، وتحسين رضا الزبون، وتعزيز جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكلفة (Memon et al., 2009).

وبما أن الأفراد يملكون مستويات مختلفة من رأس المال البشري، فإن الأشخاص - وانطلاقاً من التوزيع الطبيعي - الذين لديهم مستويات أعلى من رأس المال البشري يكونون نادرين، وبالتالي فإن الحصول عليهم يكون صعباً ومكلفاً، الأمر الذي يتيح للمنظمة الممتلكة لمستوى عالٍ من رأس المال البشري إمكانية اكتساب ميزة إضافية (Wright et al., 1994).

على صعيدٍ آخر، تساعد أنشطة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المنظمة على ضمان أن مواردها البشرية ليست سهلة التقليد، وذلك بسبب التعقيد الاجتماعي والغموض السببي المتأصلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإنه لن يكون من السهل على المنافسين نسخ أو تقليد هذه الممارسات بسهولة، لذلك - وفي ظل عدم التجانس بين المنظمات فيما يتعلق برأس مالها البشري - فإن المنظمة التي تضمن أن أفرادها يضيفون قيمة لعملياتها يمكن أن تحقق الميزة التنافسية (Huselid et al., 1997). علاوة على ذلك، وانطلاقاً من طبيعة رأس المال البشري، فإنه من الصعوبة بمكان إيجاد مواردٍ يمكنها أن تحل

محل رأس المال البشري المطلوب لأداء مهمة محددة، فالموارد التي يمكن أن تكون بديلة عنه، هي تلك الموارد التي تكون هي نفسها ثمينة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، وغير قابلة لاستبدال (Wright *et al.*, 1994).

وعليه، وانطلاقاً مما سبق، تظهر الأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري، والتي تربطه مباشرة باستراتيجية المنظمة وأدائها الناتج عموماً، وفي هذا السياق، يورد (Memon *et al.* (2009) مجموعة من المعايير المتعلقة بإدارة رأس المال البشري في إطار تحقيق الميزة التنافسية:

- أ- تحديد رؤية استراتيجية لرأس المال البشري: حيث إن ربط رأس المال البشري باستراتيجية المنظمة، يتطلب تحديد استراتيجية واضحة ودقيقة له تضمن التناسق مع استراتيجية المنظمة.
- ب- الفحص الدقيق لنقاط قوة وضعف رأس المال البشري: وذلك من أجل الاستفادة من نقاط القوة في تنفيذ استراتيجية المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها، كذلك العمل على تفادي التأثير السلبي لنقاط الضعف، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجتها والتخلص منها.
- ت- تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية: مما يمكن من قياس التأثيرات المختلفة لعناصر رأس المال البشري في تنفيذ الاستراتيجية، ووضع الخطط الكفيلة لتعزيز منافعها.
- ث- تهيئة استراتيجيات التعليم والتطوير: والتي تأتي في إطار الاستجابة للحاجة إلى التطوير المستمر لرأس المال البشري وتعزيز مساهمته في نجاح المنظمة.
- ج- مشاركة كل المستويات الإدارية بصياغة الاستراتيجيات: فالمستويات المختلفة هي شريكة في تحقيق الأهداف التنظيمية، ولرأس المال البشري في كل منها دور في إستراتيجية المنظمة، إضافة إلى تأثيرات كل منها في أداء بعضها البعض، وبالتالي ضرورة ربطها باستراتيجية المنظمة من جهة، وتحقيق التنسيق فيما بينها من جهة أخرى.

ح- تقييم نتائج استراتيجيات رأس المال البشري: بما يمكن من اختيار وتطبيق الاستراتيجية الأفضل لرأس المال البشري والمنسجمة مع إمكانيات المنظمة وبيئتها.

خ- معالجة الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع: بما يمكن من الاستغلال الأمثل لإمكانات وقدرات العاملين ومعالجة أوجه القصور والخلل، ويتيح وضع أهداف منسجمة مع إمكانيات المنظمة، وبالتالي تلافي وضع أهداف تكون دون إمكانيات المنظمة مما يقود إلى ضياع طاقاتها، أو أهداف تفوق إمكانياتها ولا يمكنها تحقيقها.

ثانياً: تفاعلات الموارد البشرية

تتطلب إدارة الأعمال الفعالة نشر وتثريب واستخدام المعرفة التي تكتسبها المنظمات من أجل القيام بالأداء المطلوب (Hitt et al, 2002)، ففي إطار التعامل مع فرص المستقبل وتحدياته، يكون من الضروري نشر المعرفة التنظيمية ضمن المنظمة، والموجودة في أماكن مختلفة كعقول الأفراد، أو العمليات التنظيمية، أو الثقافة التنظيمية، والتي تكون قد اكتسبت بطرق مختلفة، وتم تخزينها من خلال وسائل مختلفة (عليان، 2008)، يحدث مثل هذا النشر من خلال شبكات معرفة تستند على تفاعلات مألوفة، ومتكررة، ومهمة بين مختلف أعضاء المنظمة، والتي من الممكن أن تمتد خارجياً لتتضمن علاقات السوق والعلاقات الهرمية والعلاقات الاجتماعية (Hitt et al, 2002).

فالمديرون مع شبكات اتصال فعالة يعرفون عن، ويسلمون لـ، ويظهرون سيطرة أكبر على الفرص المربحة، ومن خلالها يمكنهم أن يجمعوا المعلومات بفاعلية، وينقلوها بشكل أسرع وإلى أفراد أكثر، كما أنهم يستطيعون التعرف على مشاكل المنظمة مبكراً، وأن يتصرفوا حيالها بسرعة عالية مقارنة بمن لا يملكون مثل هذه الشبكات، كما يمكنهم تحويل وقت الشبكة وطاقاتها بسهولة من بديلٍ لآخر، ويكونون أكثر سيطرة على بيئتهم المحيطة، وأكثر فاعلية في تصميم الحلول للعاملين وتنسيقها، واستبدال الأوضاع غير المناسبة، فهؤلاء المديرون يعملون بما يتوافق مع إمكانيات المنظمة، ويبنون جسوراً بين الأجزاء المختلفة فيها، وبالتالي الحصول على عائدات أعلى من رأس المال البشري (Burt, 1997)، فما يقوم به الأفراد

يصبح أكثر سهولة من خلال العضوية في شبكات اجتماعية معينة، وامتلاك علاقات مباشرة أو غير مباشرة مع مرتبطين آخرين في تلك الشبكات (Fu, 2004)، فتلك الشبكات من العلاقات تشكل مصدراً ثميناً لإدارة القضايا الاجتماعية، وتزويد أعضائها برأس مال مملوكٍ جماعياً، وإعطائهم الثقة بكل ما في الكلمة من معنى (Nahapiet & Ghoshal, 1998)، فشبكات العلاقات الاجتماعية تطور المعايير، والقيم، والالتزامات، وفرص العائدات المحتملة، وبالتالي، فإن المنظمات من دونها قد تواجه تحديات في إمكانية الحصول على الموارد الضرورية للمنافسة (Hitt *et al.*, 2002)، ف جودة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد تعمل كعاملٍ رئيسي للحصول على الأصول في منظماتهم (Rostami *et al.*, 2013)، حيث إن هيكل الشبكة الاجتماعية المعبر عن حجم (عدد الروابط في الشبكة) تلك العلاقات وتباينها (مدى كون المرتبطين ضمن الشبكة متشابهين أو متنوعين) يُسهل تدفق المعلومات ويزود بالدعم الاجتماعي للتركيب الاجتماعي الذي يضم الروابط والمرتبطين (Fu, 2004)، وفي هذا السياق، يرى (Coleman 1990) أن الهيكل الاجتماعي يصبح رأس مالٍ اجتماعي عندما يستعمله الفرد بفاعلية لتحقيق مصالحه، فهو - يضيف (Savari *et al.* 2013) - يؤدي دوراً فعالاً في تحسين الأداء من خلال التزويد العاطفي والدعم النفسي، فإذا سادت مشاعر الثقة والتعاون والعلاقات بين العاملين، فإنه يكون هناك احتمالية أكبر للعمل بجدٍ، مما يؤثر على الأداء التنظيمي.

إن الفكرة الأساسية من رأس المال الاجتماعي هي أن الشبكات الاجتماعية لها قيمة، وأن الصلات الاجتماعية تؤثر في إنتاجية الأفراد والجماعات، وهو يمثل العلاقات بين الأفراد، والشبكات الاجتماعية، ومعايير التبادل الاجتماعي، والجدارة بالثقة التي تنشأ عنهم (Putnam, 2000)، حيث إنه يعبر عن ميزات المنظمة الاجتماعية التي تُسهل التنسيق والتعاون لأجل منفعة متبادلة (Putnam, 1995, 67). يُعرف (Adler and Kwon 2002, 23) رأس المال الاجتماعي على أنه النية الحسنة المتوفرة للأفراد والمجموعات، مصدره يكمن في الهيكل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، ويؤثر في تدفق المعلومات، وقوة التأثير، والتضامن المتاحة للفرد.

فهو شبكة من علاقات التعاون بين الأفراد، التي تُسهّل حل المشاكل الجماعية (Brehm & Rahn, 1997, 999). فيما عرّفه Nahapiet and Ghoshal (1998, 243) بأنه مجموع المصادر الفعلية والمحتملة المتضمنة في، والمتوفرة من خلال، والمشتقة من شبكة العلاقات المملوكة من قبل الوحدة الفردية أو الجماعية، وبالتالي فإن رأس المال الاجتماعي يشمل كلاً من الشبكة والأصول التي قد تُعبأ من خلال تلك الشبكة.

و يرى (Hitt *et al.* (2002) أن رأس المال الاجتماعي هو العلاقات الاجتماعية بين الأفراد التي تُسهّل قيامهم بالعمل، وبذلك تخلق القيمة لهم.

إن رأس المال الاجتماعي - على خلاف رؤوس الأموال الأخرى - مملوكٌ من قبل جميع الشركاء في العلاقة، ولا يمكن لأحدهم أن يكون قادراً على امتلاك حقوق ملكيته، وعلاوة على ذلك، فعلى الرغم من أن له قيمة استعماليه، فإنه لا يمكن المتاجرة به، كما لا يمكن للعلاقات أن تُنقل بسهولة إلى شخصٍ آخر، بالإضافة إلى كون رأس المال الاجتماعي يَمكّن من تحقيق الأهداف التي تكون مستحيلة من دونه أو التي يمكن تحقيقها ولكن مع تكلفة إضافية (Nahapiet & Ghoshal, 1998)، ويمكن إدراكه من خلال قدرة المنظمة على توجيه الأهداف الجماعية للأفراد، وخلق الثقة المشتركة التي تُمكن من التنسيق الناجح للعمل الجماعي (Leana & Van Buren, 1999)، وهو يظهر في المنظمة من خلال الالتزامات والتوقعات التي تعبر عن مقدار الموثوقية بالمحيط الاجتماعي، ومن خلال قابلية المعلومات للتدفق عبر الهيكل الاجتماعي بهدف توفير قاعدة للفعل، ومن خلال وجود المعايير مصحوبة بالعقوبات الفعالة (Bousrih, 2013).

قسّم (Kaasa (2007) رأس المال الاجتماعي إلى رأس المال الاجتماعي الإدراكي، ورأس المال الاجتماعي الهيكلي. يشمل رأس المال الاجتماعي الإدراكي كلاً من المعايير والثقة، حيث يُنظر إلى المعايير كعقد اجتماعي أو قواعد غير مكتوبة بين الأفراد أو الجماعات، في حين توصف الثقة بأنها الاعتماد على الآخرين، بمعنى أن الأفراد عندما يعملون لأجل منفعة الآخرين، فإنهم يتوقعون الحصول

على المساعدة عندما يطلبون. أما رأس المال الاجتماعي الهيكلي فإنه يتضمن الشبكات بشقيها الرسمية وغير الرسمية، فالشبكات غير الرسمية هي الشبكات التي تُشكّل من خلال العلاقات الشخصية بين الأصدقاء، والزملاء، في حين أن الشبكات الرسمية هي تلك التي ترتبط بالاشتراك في الجمعيات والمنظمات على اختلاف أنواعها، ومنه فإن العضوية في تلك الجمعيات والمنظمات هي التي ترسم حدود العلاقات في هذه الشبكات.

وفي السياق ذاته، يصنف Nahapiet and Ghoshal (1998) أبعاد رأس المال الاجتماعي بـ: الهيكلي، والعلائقي، والإدراكي.

أ- يتعلق البعد الهيكلي بخواص النظام الاجتماعي وشبكة العلاقات السائدة في المنظمة، وهو يصف الترتيب غير الشخصي للارتباطات بين الأفراد والوحدات، ويشير إلى النمط العام للعلاقات التنظيمية.

ب- أما البعد العلائقي فيصف نوع العلاقات الشخصية المطورة بين الأفراد بمرور الزمن، ويركز على الاحترام والصدقة التي تؤثر في السلوك، والعلاقات الشخصية المستمرة المُشكّلة بناءً على الدوافع الاجتماعية كالنزعة الاجتماعية والاستحسان والسمعة.

ت- في حين يشير البعد الإدراكي إلى المصادر الاجتماعية التي تزود بتصوراتٍ وتفسيراتٍ وأنظمةٍ قصدٍ مشتركةٍ بين الأطراف المشتركين بالعلاقات الاجتماعية.

على صعيد آخر، يمكن أن يُعدّ رأس المال الاجتماعي خاصية فردية أو خاصية للمجتمع عموماً، فعلى المستوى الفردي، فإنه يعتبر كموردٍ فردي، حيث إن الأشخاص يقومون بالاستثمار فيه من أجل تعظيم المنفعة من خلال البيئة الاجتماعية التي تُشكّل الأرضية المناسبة لبناء المعايير والثقة وانتشارها، أما على المستوى الأعم، فإن رأس المال الاجتماعي يؤثر إيجابياً في عملية التطوير والنمو الاقتصادي، وربما يكون العامل الذي يفسر الفجوة في النمو بين البلدان المتطورة والأقل تطوراً (Bousrih, 2013).

فالشبكات الاجتماعية المعبرة عن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمعات والمناطق والأمم تشكل مصدراً لإنتاج عائداتٍ إيجابية (Lin, 2001).

ثالثاً: سلوك الموارد البشرية

إن التركيز على السلوك المطلوب من العامل الذي يعمل مع عاملين آخرين في بيئة اجتماعية معينة أكثر إفادة للعلاقة بين الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية من التركيز على ما هو مطلوب من العامل - بشكل فردي - من معرفة ومهارات وقدرات لازمة لأداء مهمة محددة، فالسلوكيات هي عنصرٌ أساسيٌّ من أجل تطبيق الاستراتيجية، وهي تتوسط العلاقة بين استراتيجية المنظمة والأداء (Schuler & Jackson, 1987). إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تأخذ بالاعتبار كل الأنشطة التي تؤثر في سلوك الأفراد خلال سعيهم لصياغة الاستراتيجية المطلوبة للأعمال وتطبيقها (Hester, 2005)، ففي سياق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ونتيجة للاختلافات في سلوكيات الأدوار المطلوبة لتطبيق استراتيجية المنظمة، فإنه ينبغي على ممارسات إدارة الموارد البشرية أن تخلق وتعزز تلك السلوكيات، الأمر الذي يشير إلى أن سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين رأس مال الموارد البشرية والأداء (Wright & McMahan, 1992)، فالاستراتيجيات الجيدة تحوي معلومات عن أدوار الأفراد ومسؤولياتهم، والأفعال المطلوبة وتوقيتها، وكيفية تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالمهمة (Marks *et al.*, 2001). حيث إن السلوكيات المتعلقة بالدور أو الغير متعلقة بالدور يمكن أن تساهم في الفاعلية التنظيمية أو تقلل منها (Shore & Wayne, 1993)، وبالتالي فإن تطوير استراتيجية فعالة يتضمن إيجاد أفضل تكاملٍ في الجهود والإمكانات من أجل تحقيق النجاح الجماعي، علاوة على أنه أثناء مراحل العمل، يجب القيام بالتنسيق المؤدي إلى تحقيق توافق في الأنشطة المعتمدة بين الأفراد (DeChurch & Marks, 2006)، فالسلوك يتطلب تزويداً بتقييم محدث للحالة، وتزويداً بمعلومات عن كيفية عمل الفرق، وماذا ينبغي أن تعمل، وكيفية التعامل مع الحالات المتغيرة، وتزويداً بمعلوماتٍ عن الأحداث التي يتوقع حصولها في المستقبل (Kozlowski *et al.*, 1996)، ومنه فإن دور ممارسات الموارد البشرية يجب أن يكون في بناء رأس المال البشري وتحفيز أنواع من السلوك البشري الذي يُنشئ عملياً الميزة التنافسية، فحتى لو تمكنت منظمات أخرى من نسخ ممارسات الموارد البشرية، فإنها ستفتقر إلى المواهب التي

تمكنها من معادلة الميزة التنافسية للمنظمة، ومنه فإن فشل المنظمة في تحقيق الإنجاز الاستراتيجي استناداً إلى رأس المال البشري يعود إلى التصميم غير المناسب للعمل، أو السوء في إدارة الأشخاص (Hester, 2005).

يظهر دور سلوك الموارد البشرية ضمن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال مفهوم رأس المال البشري، حيث يؤثر رأس المال البشري على الأداء عندما يسمح العاملون للمنظمة بالاستفادة من ما لديهم من معرفة ومهارات وقدرات من خلال سلوكياتهم، وعليه فإن سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، حيث إن ممارسات الموارد البشرية تكون مناسبة في توسطها للعلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية عندما تتمكن من استخراج سلوكياتٍ منتجة من العاملين، وبالتالي فإنه ينبغي على المنظمات أن تختار العاملين الذين لديهم رأس المال البشري الضروري لعرض السلوك المطلوب (Wright *et al.*, 1994)، إن رأس المال البشري يشكل المدخل الذي يخلق السلوكيات الفعالة التي تعطي مخرجات الأداء (Wright & Snell, 1991)، فخصائص قوى العمل تؤثر في إنتاجيتها، وإنتاجيتها تؤثر في الأداء التنظيمي (Delery & Shaw, 2001)، والأفراد الأكثر تدريباً يظهرون سلوكاً أفضل في أداء المهام (DeChurch & Marks, 2006)، وعليه فإن دور ممارسات الموارد البشرية يجب أن يكون في بناء رأس المال بشري وتحفيز أنواع من السلوك البشري الذي ينشئ عملياً الميزة التنافسية (Hester, 2005).

كما ويمكن ملاحظة دور سلوك الموارد البشرية من خلال مفهوم رأس المال الاجتماعي، فالأفراد الذين يطورون رأس مال اجتماعي يظهرون مستويات أعلى من سلوكيات التنسيق فيما بينهم، وفي حين أن الانسجام بين الأفراد يُنتج رأس المال الاجتماعي، فإن رأس المال الاجتماعي يُنتج أيضاً السلوك المنسجم، وعليه فالإنتاج هنا هو علاقة تبادلية واعتمادية (Hitt *et al.*, 2002). إن رأس المال الاجتماعي يجعل الأفراد أكثر معرفة حول المهام المختلفة، وهذه المعرفة تسمح لهم بتوقع الأنشطة التي ينبغي القيام بها من

قبل كل منهم في سبيل تنفيذ المهام بفاعلية، وعليه فإن الأفراد المتألفين مع بعضهم يكونون قادرين على تنسيق عملهم المشترك، ويكونون أفضل فهماً لكيفية مساهمة أعمالهم الفردية في مهام بعضهم البعض، وبالتالي فإن الأفراد اللذين يطورون رأس مال اجتماعي، يظهرون مستويات أعلى من السلوك المنسجم (Harris, 2009)، وهو ما يتوافق مع الخصائص المُشكّلة للتنظيم حيث تُهيكل وتُنسق وتُنشر الخبرة الوظيفية والتنظيمية، والتي من خلالها يتعاون الأفراد (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

هذا ويرتبط سلوك العاملين بتحقيق التوازن المناسب بين تجانس مجموعة عملهم وتباينها، فإذا كانت المجموعة متجانسة بإفراط، فإن الأفراد يكونون منسجمين جيداً مع بعضهم، ولكنهم سيكونون مفتقرين إلى التنوع في المعرفة والمهارات والقدرات المطلوب لإنجاز المهام، وذلك بسبب التشابه في المعرفة والمهارات والقدرات التي يملكونها، وبالمقابل فإذا كانت المجموعة متباينة بإفراط، فإنه قد يكون لديها تنوع غني بالموهب، ولكنها ستكون غير قادرة على استخدام تلك المواهب بشكل جيد، لأن التنوع الكبير بين الأفراد من حيث القيمة والاتجاه لا يمكنهم من العمل معاً بفاعلية، وبالتالي فإن تركيب المجموعة يجب أن يراعي التوازن الصحيح بين التجانس والتباين، فالأفراد يجب أن يكون لديهم تشكيلة من المواهب والإمكانات، ولكنهم متجانسون بما يكفي لإظهار السلوك المناسب فيما بينهم (Hachman, 1987)، ومنه فإنه من الضروري بناء علاقات المنظمة الداخلية وإدارتها من أجل الحصول على الموارد، كما إن نقل المعرفة بين الشركاء، يتطلب وجود معرفة فريدة ومتكاملة، وأيضاً وجود تشابه كافٍ يُمكن من تشرب المعرفة الجديدة (Hitt et al., 2002).

رابعاً: القطاع العام والموارد البشرية الاستراتيجية

تعمل المنظمات العامة بشكلٍ مختلفٍ عن نظرائها في القطاع الخاص، حيث إن معظم المنظمات العامة لا تنافس في سوقٍ مقادٍ بالربح، ولا تطور استراتيجيات أعمال كما تفعل منظمات القطاع الخاص، كما وتعمل أغلب المنظمات العامة ضمن نظام سياسة مركزية، وبالتالي فهي لا تملك الاجتهاد لتعديل سياسات عامليها، كما لا تستخدم أغلب المنظمات العامة تقييمات مستندة على الأداء، ولا حوافز لتشجيع عامليها. وبالتالي - ونظراً لهذا الاختلافات - فإنه لا بد أن تكون استخدامات الموارد البشرية وممارساتها مصممة ومكيفة بحيث تناسب التطبيق في منظمات القطاع العام (Tompkins, 2002).

إن استراتيجية الموارد البشرية في القطاع العام ليست مستقلة ذاتياً، حيث إنها تأخذ بالاعتبار وجهات نظر أصحاب السلطة، كما إنها تركز على المستوى الوطني إضافة إلى المستوى المحلي (Sfeir, 2005)، علاوة على أن منظمات القطاع العام تدار بنزعة سياسية، في حين تدار منظمات القطاع الخاص بنزعة مالية، كما أن الارتباط بين فعالية المنظمات وبين الحد المالي الأدنى، ورضا الزبون، والتوجه بالزبون يكون أقوى في القطاع الخاص من السائد في القطاع العام (Parhizgari & Gilbert, 2004).

وبسبب أن المنظمات العامة تكون ضمن شبكات سلطة بدلاً من الأسواق الاقتصادية، فهذا يعني أن استراتيجية الأعمال تكون أقل وضوحاً، حيث إن إستراتيجيتها تكون مستجيبة للعديد من الاعتبارات غير متعلقة بالأسواق، وإنما بعملياتٍ وعلاقاتٍ هيكلية سياسية واقتصادية وقانونية وتنظيمية معقدة (Manning, 2010).

يشير Lynn *et al.* (2000) إلى أن القيم التنظيمية وإدارة الموارد البشرية هي قضايا حتمية لأجل العمل الناجح في منظمات القطاع العام، حيث إنها تشمل العديد من العوامل التي تؤدي إلى اختلافات في أداء المنظمات العامة، من ضمنها خصائص وحاجات الأشخاص التي تخدمهم المنظمة، ومهارات عاملي الخدمة المباشرين وتحفيزهم، وجودة إدارة مكان العمل، والوضوح في التعليمات، وعوامل البيئة المحلية، ومقدار التنسيق بين أجزاء النظام عامة، وقوة حوافز الأداء، وخصائص النظام الهيكلية.

وفي هذا الإطار، يرى (Sfeir 2005) أن المزج بين خصوصيات القطاع العام وأدوات الموارد البشرية وأساليبها يعزز التنوع والتطوير والتحديث المستمر في هذا القطاع، كما أن اكتساب الموارد البشرية لموقع استراتيجي في القطاع العام يتطلب تطوير بنية موارد بشرية استراتيجية، تُظهر بوضوح كيفية خلق القيمة من قبل الأشخاص، وكيفية قياس تلك القيمة.

يشير (McGregor 1988) إلى أنه لا يوجد نموذج عام ووحيد للاستخدام الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، حيث يوجد ثلاث اتجاهات تتعلق بذلك، فالإتجاه الأول ينطلق من التركيز على النظرة الاستراتيجية لممارسات الموارد البشرية، حيث إنه يؤكد على الجانب التشغيلي لإدارة الموارد البشرية ويشجع المنظمات على مكاملة التوظيف والاستخدام والتقييم وممارسات المكافئة لديها مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة عموماً. أما الإتجاه الثاني فإنه يستند إلى اعتبار الموارد البشرية كأصلٍ رأس مالي، وبالتالي فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي إدارة تلك الأصول من أجل تعظيم نموها. وأما الإتجاه الثالث فإنه يقدم منظوراً متعدد الأدوار للموارد البشرية، حيث إنه يتعلق بالسعي لتحقيق الملائمة الخارجية المتصلة بتحقيق الملائمة الاستراتيجية بين البيئة الخارجية وأهداف المنظمة، والملائمة الداخلية المتصلة بتنسيق كل الممارسات ذات الصلة، ومنه فإن هذا الإتجاه يشجع المنظمات على تأسيس ارتباطات بين المستويات الإدارية المختلفة. يضيف (McGregor 1988) أن أنشطة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تذهب أبعد من حدود عمليات العاملين التقليدية، حيث إن النظرة الاستراتيجية تتضمن التجريب المستمر، وإعادة التصميم لأجزاء أنظمة العاملين العملية، لتحقيق التوازن بين المطلوب والمتاح، وهذا يتضمن أدواراً متعددة وواضحة مرتبطة مع الإدارة المباشرة، وتخصيص الموارد، وتصميم المواقع وإدارتها، وإدارة العاملين، كما إن إدارة الموارد البشرية استراتيجياً تتضمن رعاية مخزونات رأس المال البشري وتدفعاته، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية استراتيجياً تسعى لإدارة التفاعلات بين الأهداف، ومحدودية الموارد، وتخصيصات المواقع، ومهارات وكفاءة قوة العمل، والمنتج النهائي.

يورد (Mesch *et al.* (1995) أربع سمات لأنظمة إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة:

أ- المركزية / اللامركزية، والتي تمثل درجة وجود صنع القرار المتعلق بإدارة الموارد البشرية بمركز قيادة وحيد أو مراكز متعددة ضمن المنظمة.

ب- التوحيد / التعديل: الذي يشير إلى المدى الذي تكون فيه سياسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمة موحدة عبر الوحدات التنظيمية، أو إنها حسب حاجات كل وحدة وبيئتها.

ت- مكان السلطة: والذي يشير إلى مدى كون الإشراف يتم من قبل عاملين مخصصين عارفين بالقوانين والأنظمة ولديهم السلطة لاتخاذ القرار، أو من قبل المديرين المباشرين.

ث- البعد الرابع يتعلق بالتأكيد على أن العمليات التي يقوم بها العاملون تحقق النتائج التنظيمية المرجوة.

انطلاقاً من تلك السمات قدم (Mesch *et al.* (1995) أنموذجين لإدارة الموارد البشرية في المنظمة العامة هما البيروقراطي والاستراتيجي، فالأنموذج البيروقراطي يتميز بكونه مركزياً وهرمياً ورسمياً، ويعتمد على خبرة الأفراد، ويضع المسؤولية عن أداء العاملين لدى جهة مركزية وحيدة، ويسعى لجعل إدارة الأفراد رسمية وثابتة عبر سلطة محددة، كما أنه ينظر إلى الحكومة كرب عمل وحيد، إضافة إلى كون اللوائح والتعليمات شاملة، و جهات الإشراف المركزية تفرض توحيداً شاملاً، وبالتالي فهو يحدّ من الاجتهاد المتاح للمديرين المباشرين الذين يواجهون تضارباً ومحسوبية ضمن النظام، كما أن تكاليف الإشراف والمراقبة منصوص عليها في الممارسات والتعليمات، ويكون التركيز الأساسي لإدارة الموارد البشرية في الأنموذج البيروقراطي هو حماية سلامة ونزاهة العملية، التي تعتبر أساسية لمعالجة الظلم في علاقات التوظيف ونقص العدالة في توزيع الجوائز التنظيمية. في حين أن أنموذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤكد على اللامركزية وتفويض السلطة، ويسعى إلى التنوع وعدم التوحيد في سياسات العاملين وممارساتهم، ووفقه المرونة هي مكوناً أساسياً في استراتيجية المنظمة، و تشمل ليس فقط المرونة في اتخاذ القرارات، وإنما أيضاً المرونة في ادوار العاملين، فهو يؤكد على التدريب الشامل، والمهارات المتعددة، والمكافأة لتطوير المهارة، وفي الأنموذج الاستراتيجي تُحوّل القوة إلى المديرين المباشرين، وإلى

العاملين كشركاء في تقرير سياسة موقع العمل، وتسعى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تقليص اللوائح والتعليمات المفرطة، وإلى تمكين المديرين من الأداء بشكل أكثر كفاءة، والتركيز على تحقيق المهمة التنظيمية ضمن البيئة التنافسية، فإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل رئيس هي نظامٌ يحاول تحسين الأداء التنظيمي.

في سياق متصل، يشير (Teo and Rodwell (2007 إلى أن المعنيين بالموارد البشرية في القطاع العام، يسلكون عادة اتجاه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال حث مدراء الموارد البشرية ليكونوا على تواصلٍ قريب مع المديرين المباشرين واعتبارهم شركاءً استراتيجيين، إضافة إلى تحويل نشاطات الموارد البشرية إلى المديرين المباشرين.

المبحث الثاني: قياس رضا المتعاملين والتوجه الخدمي له

أولاً: قياس رضا الزبون

يُصنّف الأداء التنظيمي ضمن ثلاثة أصناف: الأداء المالي (كالربح)، والأداء غير المالي الداخلي (كالإنتاجية)، والأداء غير المالي الخارجي (كرضا الزبون)، وبما أن القيمة السوقية لخدمات القطاع العام غالباً تكون غير معروفة، فإنه من الصعب قياس تلك الخدمات من خلال المؤشرات المالية، ففي حين أن منظمات القطاع الخاص تسعى لتحقيق نتائج مالية جيدة، فإن المنظمات العامة تهدف إلى أهداف غير مالية كتقديم الخدمات العامة إلى المواطنين (Vermeeren *et al.*, 2009)، ناهيك على أن الطبيعة المستقبلية للعديد من مقاييس الأداء غير المالية تُمكن المديرين من تركيز انتباههم على السمات الطويلة المدى للأعمال، وفي هذا المجال يُعد رضا الزبون أحد أكثر المقاييس غير المالية استخداماً، وقد حظي باهتمام كبير من الباحثين والممارسين على حد سواء، والذي يعرف كمقارنة الزبون للأداء المتوقع قبل الشراء مع الأداء الفعلي المحسوس والتكلفة المتحملة (Chen, 2006)، وعليه فإنه يمكن القول إن رضا الزبون هو أحد المقاييس الأكثر مناسبة لقياس أداء المنظمات العامة.

إنه من الحكمة بالنسبة لكل منظمة قياس رضا الزبون، والذي يشكل أحد العوامل الرئيسية للاحتفاظ به، ففهم ما يتوقعه الزبون من المنظمة مهم لها، لأن التوقعات تزود بمعيار مقارنة مع حكم الزبون على أداء المنظمة، وعليه فإنه ينبغي على المنظمات عموماً ومنظمات الخدمة خصوصاً أن تُكيّف طريقتها في العمل وفقاً لحركة الزبائن (Potluri & Managnale, 2011).

تقيس العديد من المنظمات رضا الزبون لتحديد جودة المنتجات والخدمات والعلاقات، انطلاقاً من أن الرضا عامل أساسي لأجل استمرار العلاقات مع الزبائن (Ho, 2009)، خصوصاً مع كون رضا الزبون ذا صلة وثيقة بسلوك العامل الفردي ولا سيّما ضمن قطاع الخدمة العامة (Guest, 1997)، فهو يُرى كمؤشر رئيس في المنظمة، ويُعدّ عنصراً مهماً في استراتيجية الأعمال خصوصاً في سوقٍ تنافسية

-حيث الأعمال تتنافس من أجل الزبائن-، ويشكل مفهوماً لتحديد مدى كون الخدمات المقدمة تقابل أو تتجاوز توقعات الزبون، وبالتالي فإن مقياس الرضا هذا يزود بمؤشرٍ على نجاح المنظمة (Bin Shamsudin *et al.*, 2010).

و انطلاقاً من ذلك، يبين (Gilbert *et al.* (2004) أنه يوجد عدد من الاتجاهات لقياس رضا الزبون هي:

أ- اتجاه تأكيد التوقع: وهو يتعلق بتحديد توقعات الزبون وتعريفها ومقارنتها، مقابل تجربة الخدمة الفعلية، حيث إنه يركز على مقارنة أداء الخدمة مع توقعات الزبون المسبقة. هذا ويمكن تحديد التوقعات من خلال سؤال الزبون عنها بعد تلقي الخدمة، أو من خلال سؤاله عنها مسبقاً قبل لقاء الخدمة.

ب- اتجاه الأداء فقط: ووفقه يتم القياس من خلال سؤال الزبون عن مستوى رضاه عن الخدمة التي تلقاها.
ت- اتجاه التقسيم التقني والوظيفي: ووفقه يُحدّد رضا الزبون استناداً إلى مكونين: الجودة التقنية، والجودة العلائقية. فالجودة التقنية تستند إلى الخصائص الطبيعية للخدمة، كالوسائل المستخدمة ومظهر العاملين والأجهزة ووسائل الاتصال، في حين أن الجودة العلائقية ترتبط بالعلاقات بين مقدم الخدمة والزبون، كالمجاملة، والمساعدة، وسرعة التسليم، والسرور من الخدمة.

ث- اتجاه جودة الخدمة مقابل رضا الخدمة: يركز هذا الاتجاه على كلاً من تقييم الزبون العام للمنظمة وتقييمه لتعاملٍ معينٍ معها، وهو يرتبط بتحديد مستوى الخدمة بعد الحصول عليها مقابل الرضا العام عن المنظمة، هذا ويستند تحديد جودة خدمة معينة إلى مميزاتٍ معينة يمكن للمنظمة السيطرة عليها، في حين أن تحديد الجودة العامة يستند إلى خواصٍ قد تكون أو لا تكون كلها تحت سيطرة المنظمة.

ج- اتجاه أهمية الخاصية: هذا الاتجاه يركز على الوزن النسبي لخواصٍ معينة للخدمة، استناداً إلى الأهمية التي يعطيها الزبون لتلك الخواص، والتي تكون مرتبطة بمستوى رضاه عن الخدمة.

وفي الإطار ذاته، يشير (Sureshchandar *et al.* (2002) إلى أنه يمكن قياس رضا الزبون من خلال مقياسٍ وحيدٍ العنصر، وذلك بسؤال الزبائن عن مدى رضاهم العام تجاه الخدمة أو المنظمة، ولكن ومع

كون رضا الزبون تركيبياً متعدد الأبعاد، فإن المقياس وحيد العنصر يكون قاصراً على الإحاطة بكافة جوانب هذا التركيب، الأمر الذي دفع إلى قياسه من خلال مقاييس متعددة العناصر، ولكن بالمجمل يمكن القول إن العوامل الأساسية لرضا الزبون هي كذلك في جودة الخدمة، وعليه يمكن وصف رضا الزبون من خلال العوامل المختلفة التي تشكل جودة الخدمة، ومنه فإن المقاييس المعتمدة لقياس جودة الخدمة تنفع كمؤشرات جيدة لرضا الزبون، وبالتالي فإن رضا الزبون يشتمل على العوامل الخمسة الآتية:

أ- الخدمة الرئيسية: التي تصف محتوى الخدمة، حيث إنها تشكل السبب الذي جعل الزبون يقصد المنظمة.

ب- العنصر الإنساني في إيصال الخدمة: والذي يشير إلى السمات التي تتصل بالعنصر الإنساني في تسليم الخدمة (كالثقة، والاستجابية، والتأمين، والتعاطف، والمصارحة).

ت- تنظيم تسليم الخدمة: وهو عنصر غير بشري، ويشير إلى العمليات والإجراءات والأنظمة والتقنية التي تنظم تقديم الخدمة وتجعلها واحدة ومستمرة.

ث- ملموسية الخدمة: وهي المظاهر الملموسة لعملية الخدمة (كالمعدات والمكانات ومظهر العامل) أو البيئة الطبيعية المتعلقة بالعمل.

ج- المسؤولية الاجتماعية: وتتصل بالتدابير التي تساعد المنظمة لتبدو كمواطن في المجتمع، من خلال إظهار السلوك الأخلاقي في كل ما تفعله، حيث إن ذلك يؤثر في صورة المنظمة وسمعتها، وفي ولاء وتقييم الزبون العام للخدمة، وتتصل المسؤولية الاجتماعية بمقدار التزام المنظمة بالأنظمة والقوانين السائدة، ومدى سعيها للمساهمة في حل مشكلات محيطها الاجتماعي وتطويره.

و بالتالي - يضيف (Sureshchandar *et al.* (2002) - إنه يمكن التعرف على رضا الزبون من خلال سؤاله عن مدى رضاه بالنسبة للعناصر التي تقيس العوامل أنفة الذكر.

يؤكد (Edvardsson (1998 ذلك من خلال إشارته إلى أن مفهوم الجودة ينبغي أن يُتناول من وجهة نظر الزبون، لأنها تشكل التصور الكلي للنتائج التي تُكون الخدمة، حيث إن رضا الزبون وجودة الخدمة

يتولدان من العملية نفسه، وكون الزبائن يقيمون نتائج عملية الخدمة، فهذا يعني أنهم سيفضلون الخدمة ذات القيمة والجودة الأعلى. ويضيف (Lee *et al.*, 2000) أن رضا الزبون يستند إلى مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل مزود الخدمة.

إن نموذج SERVQUAL هو أحد الأدوات المستخدمة في قياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون (Amoah-Mensah, 2010)، أنشأ هذا النموذج Parasuraman و Zeithaml و Berry في عام 1985 لكنه نشر في مقالات لاحقة عام 1988، حيث اعتبر مُنشئهُ أنه عندما يكون مستوى الخدمة المحسوسة أو المجربة أقل من مستوى الخدمة المتوقعة، فهذا يدل على أن الخدمة أقل من مُرضية، في حين أنه عندما يكون مستوى جودة الخدمة المحسوسة أكثر من مستوى جودة الخدمة المتوقعة، فهذا يدل على أن الخدمة أكثر من مُرضية، وبالتالي افترض Parasuraman و Zeithaml و Berry أنه عندما يوجد تناقضٌ سلبي بين الانطباعات (انطباعات الزبائن عن مستوى الخدمة بعد حصولهم عليها) والتوقعات (توقعات الزبائن عن مستوى الخدمة قبل حصولهم عليها)، فإن ذلك يسبب عدم الرضا، في حين أن التناقض الإيجابي يؤدي إلى رضا الزبون. في الأصل، قدم منشئو الـ SERVQUAL عشرة أبعاد لجودة الخدمة هي: الملموسية، والموثوقية، والاستجابية، والكفاءة، والكياسة، والاتصال، والمصادقية، والضمان، والتداول، وفهم الزبون، إلا أنها لاحقاً شذبت إلى خمسة أبعاد هي: الملموسية، والموثوقية، والاستجابية، والتأمين، والتعاطف، حيث احتوى بعدا التأمين والتعاطف الأبعاد الخمسة الأخرى، وبهذا -وبعد التنقية- فإن مقياس SERVQUAL شمل خمسة أبعاد تحتوي الأبعاد العشرة الأصلية:

أ- الملموسية: تشير إلى البيئة الطبيعية التي يعمل فيها مزود الخدمة، وتشمل الوسائل الطبيعية المتوفرة ومظهر العاملين والأجهزة ووسائل الاتصال.

ب- الموثوقية: تتعلق بقدرة المنظمة على تأدية الخدمة الموعودة بثقة ودقة.

ت- التعاطف: يتعلق بالعناية والاهتمام الشخصي الذي توليه المنظمة لزيائنها.

ث- الاستجابية: تشير إلى رغبة مجهز الخدمة واستعداده لمساعدة الزبائن، وتقديم الخدمة الموعودة لهم، إضافة إلى توفر إمكانية تقديم خدمة سريعة أو فورية.

ج- التأمين: يتصل بمعرفة العاملين وكياستهم وقدرتهم على غرس الثقة والاعتمادية في الزبائن.

وأشار Parasuraman و Zeithaml و Berry إلى أن أغلب أبعاد جودة الخدمة تتطلب من الزبون أن يكون لديه بعض التجربة من أجل تقييم مستوى جودة الخدمة، والذي من الممكن أن يتراوح من جودة مثالية إلى جودة غير مقبولة بالكامل، وعليه فعندما تكون الخدمة المتوقعة أعظم من الخدمة المتلقاة، فإن الجودة تكون أقل من مرضية وتميل نحو جودة غير مقبولة بالكامل، وعندما تكون الخدمة المتوقعة مساوية للخدمة المتلقاة، فإن الجودة تكون مرضية، أما عندما تكون الخدمة المتوقعة أقل من الخدمة المتلقاة، فإن الجودة تكون أكثر من مرضية وتميل باتجاه الجودة المثالية.

بعد ذلك قام Cronin و Taylor عام 1992 باشتقاق مقياس جديد من مقياس SERVQUAL اسمه SERVPERF، والذي يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة على انطباعات الزبائن عن الخدمة المقدمة، أي أنه استغنى عن قياس توقعات الزبائن، وذلك استناداً إلى كون انطباعات الزبائن عن الخدمة المقدمة تفي بالغرض لوحدها، حيث يشير (Cronin and Taylor (1992 إلى أن مقياس SERVPERF هو أكثر تلاؤماً مع تطبيقات الرضا وأدب السلوك، مزودين بالدليل التجريبي لذلك.

أثبتت العديد من الدراسات موثوقية مقياس SERVPERF حيث إنه استُخدم في العديد من مجالات الخدمة، فهو لم يقلل العناصر المقاسة إلى النصف فحسب، وإنما أيضاً فسر تبايناً أعظم من الجودة الكلية المقاسة من خلال مقياس وحيد العنصر، الأمر الذي دفع نحو دعم هذا المقياس (Shanka, 2012).

Jain & Gupta, 2004)

ثانياً: التوجه الخدمي لرضا الزبون

أدى التوجه نحو الاقتصاد الخدمي إلى نتائج مهمة على المنظمات وطريقة عملها، ففي البيئة التنافسية المعاصرة أصبحت فاعلية الخدمة -على نحو متزايد- هدفاً أساسياً للمنظمات.

بشكل عام، تتميز الخدمات بمزايا أساسية تجعلها مختلفة من حيث الطبيعة وطريقة التقديم عن السلع وهي: (Simpson, 2006)

أ- الخدمات غير ملموسة بطبيعتها، فبالقارنة مع السلع التي يمكن أن تلمس وتُمتك، فإن الخدمات تميل لأن تكون تجريبية بطبيعتها.

ب- الخدمات تُنتج وتُستهلك بشكلٍ آني، وهذا يعني إن سلسلة النشاطات التي تشترك في خلق السلع واستهلاكها، تختلف عن تلك المطلوبة في خلق الخدمات واستهلاكها، فالسلع عموماً تُنتج ثم تُباع وأخيراً تُستهلك، في حين أن الخدمات عموماً تُشترى أولاً ثم تُنتج وتُستهلك في الوقت نفسه.

ت- إن الزبون غالباً يشترك في إنتاج الخدمة وتوصيلها، أما فيما يتعلق بالسلع، فإن تدخل الزبون يكون قليلاً في خلق المنتج الذي يشتريه. هذا وتعرف مشاركة الزبون بأنها درجة اشتراك الزبون في إنتاج الخدمة وتسليمها. حيث يمكن تمييز ثلاثة أنواع لإنتاج المنتج استناداً إلى مشاركة الزبون: إنتاج المنظمة، والإنتاج المشترك، وإنتاج الزبون. فإنتاج المنظمة يكون في الحالة التي يُنتج فيها المنتج كلية من قبل المنظمة وعاملها دون مشاركة من قبل الزبون، أما الإنتاج المشترك فيكون في حالة كون الزبون وعاملي تواصل الخدمة في المنظمة يتفاعلون ويتشاركون في الإنتاج، في حين إن إنتاج الزبون يكون في الحالة التي يكون فيها المنتج يُنتج كلية من قبل الزبون دون مشاركة من قبل المنظمة والعاملين. إن الخاصية الأساسية التي يضيفها العصر الحديث على مفهوم المشاركة هي توفر إمكانية أفضل للزبون لتعديل المنتجات والخدمات التي يحصل عليها، وعليه فإن المنظمات تميل نحو إتاحة الفرص أكثر فأكثر للزبائن للمشاركة في عملياتها وأنظمتها، الأمر الذي يحقق درجات أعلى من رضا الزبون (Bendapudi & Leone, 2003).

على صعيد آخر، يبين (Smith *et al.* (1999) أن الزبائن يقيمون لقاءات الخدمة من خلال ثلاثة أبعاد: النتيجة: والتي هي المنافع التي يتسلمها الزبون من لقاء الخدمة، والإجراءات: وهي السياسات والطرق التي تنظم لقاء الخدمة، والتفاعل: وهو جودة المعاملة والاتصال الشخصي أثناء الخدمة. ويشير Simpson (2006) إلى أن التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون يُظهر الأهمية الأساسية لمقدم الخدمة في إيصال الخدمة الجيدة، فمقدمو الخدمة -وبسبب الاتصال المباشر مع الزبون- يكونون جامعين أساسيين للمعلومات حول توقعات الزبون واتجاهاته، بالإضافة إلى كونهم مصدراً للاقتراحات من أجل تحسين جودة الخدمة، علاوة على أن مقدم الخدمة يقدم المنظمة للزبون، أي أنه يمثل المنظمة لدى الزبون، لذا فإن لسلوكه تأثيراً على رضا الزبون ويشكل عاملاً أساسياً في تحديد تصوراته عن المنظمة، وعليه فإن النظر باهتمام إلى خدمة الزبون هو عاملٌ ضروري للانتقال إلى ما بعد إيصال خدمة عالية الجودة، أي إلى تشكيل علاقات طويلة المدى مع الزبائن، تؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام والاحتفاظ به. في الإطار نفسه، يبين (Mithas *et al.* (2005) أن علاقات الزبون تساعد المنظمات على جمع معرفة عن الزبون واستخدامها، من خلال كون تلك العلاقات تُمكن مقدم الخدمة من الاتصال مع الزبائن، والحصول على المعلومات حول كل تعامل، فالمعلومات المستحوذ عليها بعد كل خدمة تكون كمعرفة متوفرة لكل التعاملات المستقبلية، وتُمكن العاملين من الاستجابة لحاجات الزبون بطريقة تلقائية، علاوة على أنه يمكن للمنظمات أن تستخدم تلك المعرفة لتعريف الزبائن وتصنيفهم، فالمعرفة الأفضل عن سلوك الزبون تُمكن المنظمات من إدارة الزبائن واستهدافهم على قاعدة تجارب خدمة بدلاً من معاييرٍ سكانية ثابتة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة القيمة المحسوسة في خدمة المنظمة، وتقليل فرص ارتداد الزبائن. يضيف Mithas *et al.* (2005) إن علاقات الزبون تؤثر على رضا الزبون لثلاثة أسباب على الأقل: أولاً، إنها تُمكن المنظمات من تفصيل عروضها لأجل كل زبون، وذلك استناداً إلى المعلومات المُجمّعة عبر التفاعلات معه، ومعالجة هذه المعلومات، الأمر الذي يمكنها من تقديم العروض المناسبة لأذواق زبائنها، فالعروض المفصلة تُحسن الجودة المحسوسة للخدمات من وجهة نظر الزبون، ولأن الجودة المحسوسة تحدد رضا

الزبون، فإن علاقات الزبائن تؤثر في رضا الزبون من خلال تأثيرها في الجودة المحسوسة. ثانياً، علاقات الزبون تمكن المنظمات من تحسين الثقة في تجارب التعامل مع المنظمة، وذلك من خلال تقديم الخدمة في الوقت المناسب، والمعالجة الدقيقة لطلبات الزبائن وأسئلتهم، الأمر الذي يؤثر إيجابياً في رضا الزبون. ثالثاً: علاقات الزبون تمكن من متابعة الزبون بشكلٍ أكثر فاعلية، مما يشكل عاملاً أساسياً لرضا الزبون وولائه.

وعليه فإن المنظمات التي تسعى إلى إرضاء زبائنها تُوجّه وتُكيّف كل عملياتها وإجراءاتها بحيث تحقق ذلك، هذا يوضح (Mathews 2012) أن أداء تلك المنظمات يُظهر ثلاث خصائص رئيسية:

أ- إنها تركز خارجياً، أي أنها أكثر رغبة من المنظمات الأخرى لمعرفة ما هو الأفضل للزبون، بدلاً من ما هو الأفضل للمنظمة.

ب- هي تسعى لأن تحقق أعلى قيمة للزبون وتجاوز توقعاته.

ت- إنها تخلق وتحافظ على عملياتٍ داخلية مرنة، وتركز على مقابلة الاحتياجات القصيرة والطويلة الأمد للزبائن.

وبالتالي وكنتيجة لاكتساب التركيز على الزبون بعداً تنظيمياً، واعتماده كأساسٍ في الاستراتيجيات التنظيمية، فإن المنظمات دُفعت إلى مراعاته عند ترتيب وتوجيه أعمالها ونشاطاتها، وهو ما ينعكس في المدى الذي تشجع فيه عاملها على تطوير واستعمال أدوات وقواعد معينة للتفاعل مع الزبائن (Cai, 2009)، وهنا يميز (Mathews 2012) أربع خصائص استراتيجية تميز تلك المنظمات:

أ- يكون سلوك العاملين في المنظمة موجهاً بالزبون، بمعنى أن العاملين يحصلون على الدعم من منظماتهم، وهو ما يجعلهم أكثر التزاماً بها، فضمن هذا الاتجاه يُعزز معيار التبادل مفاهيم الانتساب والالتزام التنظيمي للعاملين، ويجعلهم أكثر احتمالية لبذل جهودٍ أعظم لخدمة الزبائن، حتى ولو احتاج ذلك لما هو أبعد من متطلبات العمل، الأمر الذي يعني وجود علاقة بين التزام العامل والتوجه بالزبون، فوفق هذا الاتجاه، فإن العاملين المشجعين من قبل منظماتهم هم أكثر

احتمالية لبذل الجهود من أجل تحقيق أعلى مستوى من القيمة للزبون، والتفكير الجدي حول حاجاته طويلة المدى، والعمل على تجاوز توقعاته، ويكونون أكثر اهتماماً بجمع المعلومات من الزبائن كوسيلة هامة من أجل تطوير خدمات جديدة، حيث إنهم يرون أن منظماتهم تعمل معهم ولهم، وبالتالي هم يعملون لتحقيق متطلبات المنظمة من أجل إرضاء الزبائن. وهو ما يتصل بفكرة الانتماء التنظيمي التي أشارت إليه خطاب (1999) بكونه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد بما يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل المساهمة في نجاح المنظمة كاستعداده لبذل مجهود أكبر، والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية، وبضيف القريوتي والعنزي (2006) أن تحفيز العاملين على أن يقوموا بمبادرات تطور أساليب العمل، تتعكس إيجاباً على تحقيق رضا الزبائن، كما أن زيادة الدعم الممنوح للعاملين، وتبادل المعلومات معهم، وتوفير كل ما يُسهل قيامهم بمهامهم، يزيد من قوة وتأثير المنظمة وقدرتها على الإنجاز.

ب- إنها تُطور ممارسات متعلقة بعلاقات الزبائن على مستوى المنظمة، بمعنى أن المنظمة تطبق خطط جماعية تسعى من خلالها لإكساب العاملين المعرفة والمهارات وطرق العمل التي تجعلهم قادرين على القيام بممارسات فعالة فيما يتعلق بعلاقات الزبائن.

ت- تسعى المنظمات لوضع وتطبيق عمليات واضحة، واكتساب بني تحتية مساندة في سبيل الحصول على زبائن جدد، والتعامل مع الزبائن الحاليين، والعمل على الاحتفاظ بهم.

ث- مراقبة تأثيرات الإجراءات المختلفة، والقيام بعمليات التقييم الذاتية وعمليات تقييم الزبون، واتخاذ الخطوات المناسبة وفقاً لذلك، حيث إنه استناداً إلى ثقافة التوجه بالزبون التنظيمية يجري بذل الجهود والمراقبة من قبل العاملين والمديرين من أجل تعزيز الأداء في المنظمة.

في سياق متصل، تتميز الحكومات بأن لديها العديد من الوسائل الداخلية والخارجية، التي تمكنها من خدمة الأفراد باستخدام العديد من الطرق المختلفة وتحقيق رضا المتعامل معها، فالحكومات ممثلة بالأقسام والوزارات والمؤسسات ومنظمات القطاع العام الأخرى ينبغي أن تُقسَم الزبائن إلى مجموعاتٍ رئيسة قبل أن تستطيع تحديد التطلعات والتوقعات المطلوبة، وبعد القيام بهذا التقسيم يجب على المنظمات العامة أو الحكومة المركزية أن تجمع البيانات من زبائنها حول حاجاتهم وكيفية تحقيقها لهم، حيث إنه في هذه المرحلة يجب أن تستخدم الاستطلاعات والمجموعات المهمة والمقابلات المعمّقة مع المعنيين للتعرف على وجهات نظر الزبائن عن الخدمات، وبعد ذلك يمكن وضع استراتيجية مستندة على تلك الحاجات. عموماً، يمكن أن تقاس خدمات الزبائن في القطاع العام من خلال طرح أسئلة حول سهولة التوصيل، والاحترام، ومدى ألفة المعلومات المطلوبة، ومقدار كون الحاجات مفهومة، ومدى الاستعداد لتقديم الخدمة، فهذه الأسئلة يمكن أن تختبر قدرة المنظمة العامة على التعامل مع أصناف الزبائن المتعددة، كما ويمكن قياس فائدة المعلومات المتوفرة عن الخدمات المقدمة من خلال أسئلة حول الصلة والدقة والوقتية والشمولية وسهولة الوصول، فهذا النوع من الأسئلة يمكن أن يحدد نقاط الضعف التي تسبب مقاومة الأداء وتخلق نقص في معرفة الزبون لدى المنظمة العامة (Zamil & Shammot, 2011).

وفي هذا الإطار، فإن تركيز المنظمات العامة على تحقيق رضا الزبون يسبغ أنشطتها بالعديد من الخصائص، يمكن الإشارة إليها من خلال: (Akesson & Skalen, 2011)

1. التفاعل، ويشمل التعاطف والودية مع الزبائن، والقدرة على الفهم الدقيق لما يريدون.
2. خلق تشاركية مع الزبائن، أي إشراك الزبائن في تشخيص الحلول وتصميمها، وتدريبهم على ذلك.
3. تمكين العاملين، والذي يركز على تطوير معرفة العاملين ومهاراتهم بهدف امتلاك قدرة أعظم على التعامل مع التحديات التي تُظهر.

4. التوجه بالزبون، والذي يعني الفهم الدقيق للزبائن، وتشجيعهم على إقامة علاقات عمل دائمة مع المنظمة.

المبحث الثالث: التأثيرات المختلفة لعناصر الموارد البشرية في رضا المتعاملين

أولاً: تأثير رأس المال البشري في رضا المتعاملين

نوقش رأس المال البشري على مدى طويل كموردٍ أساسي في أغلب المنظمات، حيث يقترح البحث الحديث أن رأس المال البشري مثل التعليم، والخبرة، والمهارات تؤثر في أداء المنظمات (Hitt *et al.*, 2001)، فهو يخلق القيمة للمنظمة على شكل زيادة في العائدات، وتحسين رضا الزبون، وتعزيز جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة (Memon *et al.*, 2009)، فتعليم وتدريب العاملين يرفع مستوى مهارتهم ويجعلهم أكثر إنتاجية، وهكذا فإنه من الممكن اعتبار أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة الإيراح (Stiles & Kulvisaechana, 2003)، ومنه فإن الأولوية الأساسية لاستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة ينبغي أن تركز على امتلاك والاحتفاظ بنوع الموارد البشرية الضروري لنجاح المنظمة (Boxall, 1998)، فدراية العاملين ومعرفتهم هي موردٌ غير ملموسٍ ينتج عنه كفاءاتٍ متميزة تُمكن المنظمة من النجاح (Hall, 1992)، هذا وقد أشار Radell (1997) إلى أهمية رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة وتأثيره في أدائها، من خلال إشارته إلى أنه عندما يغادر عاملون أساسيون المنظمة، فإنهم يأخذون معهم المهارات والمعرفة والتجربة المتراكمة فيهم والمكتسبة من خلال تنظيم وتنفيذ عملية الإنتاج. هذه الكفاءات الشخصية الأساسية والتي تشمل المعرفة والمهارة والميزة والدافع والاتجاه والقيمة وخاصيات شخصية أخرى هي حيوية في أداء العمل (Bratton, 1998)، فالعاملون هم من يمتكّنون المنظمات من تحسين أدائها وخلق الميزة التنافسية، حيث إن مديري الإدارة العليا يضعون استراتيجية المنظمة ويطورونها، والمديرون في المستوى المتوسط يطبقون الاستراتيجية، والعاملون يتولون الإنتاج الفعلي لسلع المنظمة وخدماتها، والتي هي في النهاية مسؤولة عن نجاح الاستراتيجية، وبالتالي فإذا لم يمتكّن العاملون القدرات الضرورية لتنفيذ استراتيجية المنظمة، فإنه من غير المحتمل نجاح تلك الاستراتيجية، ومنه فإن المنظمات يجب أن تركز على امتلاك العاملين للمهارات المطلوبة وتدريبهم وتحفيزهم، علاوة على أنه، ونظراً لاختلاف مساهمات الأفراد في الأداء نتيجة للاختلافات في مستويات

رأس المال البشري لديهم، فإن المنظمة القادرة على اكتساب أفراد لديهم رأس المال البشري الضروري وتطويرهم، تُكسب مواردها البشرية القدرة على إضافة القيمة لها (Wright *et al.*, 1994)، خصوصاً في ظل صعوبة وتكلفة الحصول على الأفراد ذوي رأس مالٍ بشري عالٍ بالنسبة للمنظمات (Hitt *et al.*, 2001)، كما ويؤكد (Lopez-Cabrales *et al.* (2006) هذا حيث إنهم توصلوا إلى أن المنظمات التي لديها مستوى أعلى من رأس المال البشري، هي المنظمات الأكثر كفاءة، وبالتالي فإنه ينبغي على المنظمات أن تستخدم وتحافظ على وتطور مستوى العاملين الرئيسيين، بحيث يكون من الصعب تقليده من قبل المنافسين، فمثل هؤلاء العاملين يرتبطون إيجابياً بالقدرات التنظيمية، ويساهمون في كفاءة المنظمة. وحيث إن المعرفة كامنة في الأفراد، فإن الدور الأساسي للمنظمة هو استغلال المعرفة بدلاً من خلق المعرفة، فمقدار تميز المنظمة يعتمد على إيصال ومكاملة المعرفة المتخصصة لعاملها (Grant, 1996)، فنظم العمل عالية الأداء تتميز بتوليد مستوى عالي من رأس المال البشري الجماعي، وتُشجع على درجة عالية من التبادل الاجتماعي التي ترتبط إيجابياً بالأداء العام للمنظمة، فرأس المال البشري الجماعي يرتبط إيجابياً بأداء المنظمة (Takeuchi *et al.*, 2007)، وامتلاك العاملين لمستوى عالي من رأس المال البشري لا يؤثر إيجابياً في الأداء فحسب، وإنما له تأثير إيجابي في رأس المال البشري المُجمَع على مستوى الفريق، ومنه فإن التجميع المناسب لرأس المال البشري للفريق يؤدي إلى أداء فريق يفوق مجموع المساهمات الفردية لأعضائه (Neuman & Wright, 1999)، وعليه فإن أهداف إدارة إستراتيجية للموارد البشرية تتعلق نموذجياً بابتكار طرقٍ لإدارة الأشخاص، تساعد في إنجاز الأهداف التنظيمية، وتُمكن من العمل ضمن عملية صياغة استراتيجية المنظمة، ووفقاً للرؤية الرسمية المتعلقة بكيفية اعتقاد الإدارة العليا بأن السياسات والممارسات والفلسفات تساهم في الأداء التنظيمي (Tyson, 1997).

ثانياً: تأثير تفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين

إن تفاعلات الموارد البشرية - ضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - هي عنصرٌ مهمٌ، حيث أنها تطور رأس مالٍ اجتماعي يُحسن تنسيق الأنشطة، وصنع القرار، وتطبيق القرارات، والأداء (Hitt *et al.*, 2002)، فرأس المال الاجتماعي يُسهّل الإبداع والتعلم (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Subramaniam & Youndt, 2005) ومن الممكن أن يُغذي كل أنواع رأس المال الأخرى (الطبيعي الاقتصادي والبشري) (Biddle *et al.*, 2009)، كما أن تفاعلات الموارد البشرية تزيد من كفاءة الأفعال، وتخلق القيمة من خلال تسهيل العمل الجماعي (Nahapiet & Ghoshal, 1998)، فوجودها يقلل من الحاجة إلى الرقابة الشديدة والمستمرة، وبالتالي تقل تكلفة العمليات.

في دراستهم لهيكل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجموعة وجد (Oh and Labianca, 2004) أن فعالية المجموعة تزداد مع تشكيل هياكلٍ مثاليةٍ للعلاقات المختلفة فيما بينهم، بمعنى امتلاكها لرأس مالٍ اجتماعي أعظم.

توصّل (Subramaniam and Youndt, 2005) إلى أن رأس المال الاجتماعي يؤدي دوراً مهماً في تعزيز القدرات الإبداعية، حيث إنه يؤثر بإيجابية على القدرات الإبداعية، الأمر الذي يشير إلى أهمية العلاقات المتبادلة، والشراكات، والشبكات التعاونية على جوانب الإبداع في المنظمة.

ويشير (Harrison *et al.*, 2003) إلى أن الفريق الذي يعمل أفرادُه معاً باستمرارية يؤدي أفضل من الفريق الذي لا يقوم أفرادُه بذلك، كما أنه يمكن أن يحقق مستويات أعلى من السرعة في الأداء.

إن الأفراد اللذين يعملون معاً باستمرارية يطورون رأس المال الاجتماعي الذي يمكنهم من الأداء بمستوياتٍ أعلى، وتطوير المعرفة المتضمنة والمتوفرة والمستعملة في التفاعلات بين الأفراد، إضافة إلى تحديد المعرفة السائدة وصقل الجسم المعرفي (Adler & Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998;

(Subramaniam & Youndt, 2005)، الأمر الذي يشير إلى الدور الذي يؤديه وجود رأس مال اجتماعي عالي المستوى بين الأفراد في أداء الفريق.

كما ويرتبط معدل العائد على الاستثمار بتفاعلات المنظمة الاجتماعية، فكل منظمة في الساحة التنافسية لديها شبكة من الارتباطات تضم من تثق بهم، ومن تلتزم بدعمهم، ومن تعتمد عليهم في التبادل، وبالتالي فإن هيكل شبكة المنظمة، وموقع ارتباطاتها في الهيكل الاجتماعي العام، يحدد قنواتها المتاحة للحصول على معدلات أعلى من عوائد الاستثمار، وتلك القنوات تعزز نوعين من منافع الشبكات هما المعلومات والسيطرة، فشبكة المنظمة توفر لها الحصول على المعلومات المناسبة، وفي وقت مناسب، وتعطيها ميزة الاستفادة من هذه المعلومات، الأمر الذي يمكنها من تحقيق مصالحها في الأوقات والأماكن المناسبة، أما فيما يتعلق بالسيطرة فإن الشبكة الاجتماعية تعطي المنظمة ميزة مفاوضة الأطراف الأخرى في حدود ما تسمح به الشبكة الاجتماعية (Burt, 1992)، فالمعلومات هي مصدر للسلطة والنفوذ والمكانة الاجتماعية (عبد الوهاب والبرادعي، 2006).

في السياق ذاته، يشير (Shaw et al. (2005 إلى أنه كلما قلت نسبة دوران العمالة، وخسارة التفاعلات الاجتماعية الإيجابية القائمة بين العاملين، انعكس ذلك إيجابياً على أداء المنظمة، والعكس بالعكس، فكلما زادت نسبة دوران العمالة، وخسارة التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في المنظمة، أدى ذلك إلى انخفاض في أداء المنظمة.

ثالثاً: تأثير رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين

توصل (Subramaniam and Youndt (2005 إلى أن رأس المال البشري يتفاعل مع رأس المال الاجتماعي للتأثير بشكل إيجابي في القدرة الإبداعية الجذرية (وهي القدرة على إجراء تحولات رئيسية في المنتجات والخدمات تجعل التصاميم والتقنيات السائدة قديمة)، مع أن رأس المال البشري ارتبط بشكل سلبي في القدرة الإبداعية الجذرية، في الوقت الذي أدى رأس المال الاجتماعي دوراً مهماً في كلا نوعي

القدرات الإبداعية، حيث إنه أثر بشكلٍ ايجابي على القدرات الإبداعية الجذرية والإضافية (وهي القدرة على توليد الإبداعات التي تصقل وتعزز المنتجات والخدمات الموجودة)، الأمر الذي يشير إلى أن أهمية رأس المال البشري مرتبطة برأس المال الاجتماعي، فإذا لم تكن معرفة الفرد مُتَشَابِكة ومُتَشَارِكة ومُوجَّهة ضمن العلاقات، فإنها لا تزود المنظمة بفائدة تذكر من حيث إمكانات الإبداع، كذلك أشار Carpenter and Wade (2002) إلى وجود تأثير ضعيف لرأس المال البشري على مكافآت المديرين الذين لا يستطيعون التواصل وتحقيق الفاعلية الاجتماعية المناسبة - بمعنى بناء شبكة مناسبة من العلاقات الاجتماعية - . كما وبين (Groysberg et al. (2004 أن أداء الأفراد دائماً يتراجع عندما ينتقلون بين المنظمات، وذلك بسبب فقدانهم لشبكاتهم الاجتماعية، أيضاً يشير (Berman et al. (2002 إلى أن دوران الأفراد العالي يعرقل قدرة أفراد الفريق على الاستفادة من الخبرة التي تُمكن من العمل بشكلٍ متناسق، حيث إن وجود تفاعلات اجتماعية مناسبة بينهم تجعلهم يكتسبون الخبرة التي تمكنهم من بناء نماذج سلوكٍ تساعدهم على تنسيق أفعالهم، مما يحسن أدائهم.

ويضيف (Gratton and Ghoshal (2003 أن المكون الاجتماعي للأفراد يؤثر بشكلٍ أساسي في استغلال رأس مالهم البشري.

وفي إطار العلاقة نفسه، يبين (Timmerman (2005 أن الأفراد المتألفين معاً يراكمون رأس مالٍ بشري أكبر من الأفراد الأقل تألفاً، الأمر الذي يسمح للأفراد الأكثر تألفاً بإظهار أداءٍ أفضل من أولئك الأقل تألفاً منهم، حيث إن مراكمة رأس المال البشري عبر الفريق تُحسن الأداء.

يمكن القول إن رضا المتعاملين سوف يتحسن عندما يكون لدى المنظمة مستويات أعلى من رأس المال البشري، وأيضاً مستويات أعلى من تفاعلات الموارد البشرية، فالعامل يستخدم علاقاته الاجتماعية من أجل تسهيل أدائه للعمل، حيث يشير (Burt (1997 إلى أن رأس المال الاجتماعي يَنبُج عن رأس المال البشري للفرد. وعليه فإن تفاعلات الموارد البشرية تؤدي دور الوسيط بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين.

رابعاً: تأثير رأس المال البشري في سلوك الموارد البشرية

يؤثر رأس المال البشري في الأداء عندما يسمح الأفراد الذين يملكونه للمنظمة بالاستفادة منه من خلال سلوكياتهم، لذلك فإنه على المنظمات أن تختار عاملها ممن لديهم رأس المال البشري الضروري لإظهار السلوكيات المطلوبة (Wright *et al.*, 1994)، فعلى الرغم من أنه من المهم للمنظمات أن يكون لدى مواردها البشرية مستويات عالية من المعرفة والمهارات والقدرات، فإنه من المهم لها أيضاً أن تُظهر هذه الموارد السلوكيات الضرورية من أجل نجاح المنظمة (Wright & Snell, 1991)، فوجود الخبرة والمعرفة والمهارات التخصصية في الفريق لا يكفي، حيث إنه يجب أن يُدار ويُنسق من أجل تحقيق أقصى استفادة من إمكانياته، وهذا يعني أن الفرق يجب أن تكون قادرة على إدارة مهاراتها ومعارفها بشكلٍ فعال (Faraj & Sproull, 2000)، فالعاملون بحاجة إلى معرفة كيفية تنسيق الأنشطة، لتنسيق سير عمل الفريق (Hackman, 1987)، ومنه فإن هناك حاجة إلى سلوكيات التنسيق من أجل ربط أفعال الأفراد ومعرفتهم وأهدافهم وتنظيمها، بغية تحقيق الغايات المشتركة (Rico *et al.*, 2008)، علاوة على أن الأفراد اللذين يتلقون تدريباً على التنسيق يظهرون سلوكاً أفضل في أداء المهام (DeChurch & Marks, 2006)، كما وتوصل (Ellis *et al.* (2005) إلى أن الفرق المدربة على مهارات فريق العمل تُظهر إتقاناً أفضل في مجالات التخطيط وتنسيق المهام وحل المشاكل التعاوني والاتصالات من الفرق غير المدربة، كما أن ذلك يعزز مستوى مهارات فريق العمل لدى العاملين، ويقلل حاجة المنظمات لإعادة تدريب العاملين قبل كل مهمة جديدة، الأمر الذي لا ينعكس على تكاليف التدريب فحسب، وإنما أيضاً يعزز المرونة التنظيمية من خلال تمكن الأفراد من الانتقال بسرعة وفعالية من فريقٍ إلى آخر، ومن بيئةٍ معينةٍ إلى أخرى.

و في إشارة إلى علاقة رأس المال البشري بسلوك العامل، فإن *Ng et al. (2005)* توصلوا إلى أنه يوجد علاقة قوية بين رأس المال البشري والعوامل الاجتماعية الديمغرافية والنجاح الموضوعي في العمل والتمثل بمستوى الراتب والترقية.

يبين *McClough and Rogelberg (2003)* أن اختبار معرفة الفريق ومهارته وقدرته يمكن من التنبؤ بالسلوك الفردي في الفريق، الأمر الذي يعني أن المعرفة والمهارات والقدرات في فريق العمل تؤثر في سلوك الفرد في الاتجاه نفسه، وأنه من أجل الفهم المتكامل للسلوك في الفرق، فإنه يجب أن يؤخذ بالاعتبار معرفة الفرد ومهارته وقدراته في الفريق.

و أيضاً في إشارة إلى العلاقة بين رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية، وجد *Wright et al. (1995)* في دراسته المطبقة على فرق كرة السلة من NCAA، أن الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة تؤثر على أنواع المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها أو تسعى لامتلأها، حيث وجد أنه للاستراتيجية التي يفضلها المدرب دورٌ أساسي في تحديد المهارات المختلفة عند توظيف اللاعبين، كما وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه عندما يطبق الفريق استراتيجية متعارضة مع الاستراتيجية المفضلة للمدرب، فإنه يُظهر أداء أقل من أدائه عندما يطبق استراتيجية تتوافق مع الاستراتيجية المفضلة للمدرب، وأن الفريق قد يطبق استراتيجية متعارضة مع الاستراتيجية المفضلة للمدرب، عندما لا يملك اللاعبون المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المدرب، الأمر الذي قد يدفع المدرب للتوجه نحو توظيف لاعبين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ استراتيجيته، أو يقوم بتطوير معرفة لاعبي الفريق الحاليين ومهاراتهم وقدراتهم، وعليه يمكن القول إن رأس المال البشري يؤدي دوراً في تحديد استراتيجية المنظمة.

هذا وقد أشار *De Jong (2015)* إلى أن الاختلافات في رأس المال البشري والاجتماعي تمكن إلى حدٍ كبيرٍ من تفسير السلوك التعاوني للأفراد المشتركين.

و بالتالي فإن استفادة المنظمة من رأس المال البشري المتأصل في عاملها يتصل بالسلوك الذي يُظهره أصحاب رأس المال البشري، كما إن اكتساب العاملين للخبرة والمهارة الضرورية يمكنهم من إظهار السلوك المناسب للأداء.

خامساً: تأثير تفاعلات الموارد البشرية في سلوك الموارد البشرية

إن تفاعلات الموارد البشرية هي عنصرٌ مهمٌ في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث إنها تُطور رأس مال اجتماعي يُحسن تنسيق الأنشطة، وصنع القرار، وتطبيق القرارات، والأداء (Hitt *et al.*, 2002)، فالشبكات الاجتماعية تُسهل التنسيق والتعاون بين الأفراد الساعين لتحقيق منفعة مشتركة (Putnam, 1995)، حيث يطور الأفراد العاملين معاً فهماً أفضل لكيفية تأثير مساهماتهم الفردية في كل مهمة، وهذا يمكن أن يساعد مع توفر التنسيق الملائم في سبيل تحقيق الأهداف (Faraj & Sproull, 2000)، فالتآلف بين أعضاء الفريق يؤدي إلى أداء أفضل خصوصاً في المهام التي تتطلب تنسيقاً فيما بينهم، والأفراد المتآلفين مع بعضهم يكونون قادرين على الاتصال وتنسيق الأعمال بين بعضهم البعض (Espinosa *et al.*, 2007)، وبالتالي فعندما يطور الأفراد شبكة علاقات فيما بينهم، فإنهم يكونون قادرين على تنسيق أنشطتهم بشكل أفضل -وذلك لأنهم يطورون توقعات حول أفعال بعضهم البعض-، ويمكنهم الاتصال بفاعلية، واستخدام نفس المصطلحات (Cramton, 2001)، وفي نفس السياق، يظهر تأثير تفاعلات الموارد البشرية في سلوكها الناتج من خلال ما أشار إليه Fukuyama (1995) بأن رأس المال الاجتماعي هو عبارة عن وجود مجموعة من القواعد والمعايير غير الرسمية المُشتركة بين أعضاء المجموعة والتي تسمح بالتعاون فيما بينهم، كما ويرى Hitt *et al.*, (2002) أنه عندما يطور الأفراد رأس مال اجتماعي، فإنهم يظهرون مستويات أعلى من السلوك المتناسق فيما بينهم، وفي ذات الإطار، تأتي إشارة Fukuyama (1995) إلى أن وجود تفاعلات اجتماعية إيجابية يشجع على سلوك التنسيق التعاوني بين العاملين، وبالتالي يُسهل اتخاذ المنظمة لأشكال اجتماعية مبتكرة.

كما ووجدت (Shah (2000 أن تقلص شبكة العامل الاجتماعية، يؤثر في مواقف الفرد وردود فعله السلبية، لأن ذلك يؤدي إلى خسائر في الأهمية الهيكلية لشبكة الفرد. وفي إشارة إلى علاقة رأس المال الاجتماعي بسلوك العامل، فإن (Ng *et al.*, (2005 توصلوا إلى أنه يوجد علاقة قوية بين رأس المال البشري والعوامل الاجتماعية الديمغرافية والنجاح الموضوعي في العمل والمتمثل بمستوى الراتب والترقية. كما وأشار (De Jong (2015 إلى أن الاختلافات في رأس المال البشري والاجتماعي تمكّن إلى حد كبير من تفسير السلوك التعاوني للأفراد المشتركين.

و عليه يمكن القول، إن وجود تفاعلات اجتماعية وشبكة مناسبة من العلاقات بين الأفراد، يساعد على إظهار السلوك المناسب لتحقيق الأداء المرضي للمنظمة.

سادساً: تأثير رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية في رضا المتعاملين

يؤثر رأس المال البشري في الأداء عندما يسمح الأفراد للمنظمة بالاستفادة من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وذلك من خلال سلوكياتهم، وبالتالي فإن سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين رأس المال البشري والأداء، فممارسات الموارد البشرية تكون مناسبة في توسطها للعلاقة بين رأس المال البشري والأداء، فقط عندما تتمكن من استخراج سلوكيات العاملين المنتجة (Wright *et al.*, 1994)، فسلوكيات الأفراد تنتج انطلاقاً من رأس مالهم البشري، وتلك السلوكيات تعطي بدورها مخرجات الأداء (Wright & Snell, 1991).

وفي الإطار نفسه، توصل (Johnson (1996 إلى أن جمع ومشاركة المعلومات حول حاجات الزبون وتوقعاته، والتدريب على تقديم خدمات عالية الجودة، ومكافأة العاملين وتقديرهم على الخدمات عالية الجودة المقدمة، هي الأكثر ارتباطاً بالرضا عن جودة الخدمة، علاوة على ما بيّنه (Sun *et al.*, (2007 بأن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه بالخدمة يتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والأداء التنظيمي، كذلك يشير (Delery & Shaw (2001 إلى أن خصائص قوى

العمل تؤثر في إنتاجيتها، وإنتاجيتها تؤثر في الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن سلوك الموارد البشرية يقوم بدورٍ وسيطٍ في العلاقة بين خصائص قوى العمل وأداء المنظمة.

و بالتالي فيمكن تصوير الأمر على أن رأس المال البشري المتأصل في الموارد البشرية، يُعد كمدخلاتٍ تتخرط في سلوكيات أدوارٍ معينة (المعالجة)، تعطي نتائج الأداء (المخرجات) (Wright & Snell, 1991). وعليه فإن سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين رأس مال الموارد البشرية والأداء (Wright & McMahan, 1992).

كذلك بين (Wright *et al.* (1995) وجود حاجة للربط بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة من أجل تعظيم الأداء التنظيمي، حيث إن قدرات الموارد البشرية تتفاعل مع الاستراتيجية في تحديد أداء الفريق، وبالتالي فعندما تكون استراتيجية الفريق متوافقة مع ما لدى اللاعبين من معرفة ومهارات وقدرات، فإن أداءه سيكون أعلى من أدائه في حال كون معرفة وقدرات ومهارات اللاعبين متعارضة مع استراتيجية الفريق، الأمر الذي يدل على أهمية التوافق بين رأس المال البشري واستراتيجية المنظمة.

و عليه يمكن القول إن سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، فرأس المال البشري المتأصل في الموارد البشرية ينعكس في السلوكيات الناتجة عنها، والتي بدورها تؤدي إلى إرضاء المتعاملين أو عدم إرضائهم.

سابعاً: تأثير تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية في رضا المتعاملين

يشير (Putnam (1995) إلى أن رأس المال الاجتماعي يُسهل التنسيق والتعاون بين الأفراد من أجل تحقيق منفعة متبادلة، وينظر (Portes and Sensenbrenner (1993) إليه على أنه توقعات السلوك ضمن المجموعة، والتي تؤثر في الأهداف الاقتصادية والسلوك الهادف لأعضائها، حتى لو أن هذه التوقعات لم توجه نحو أعمال اقتصادية. مما يشير إلى دور الوساطة الذي يقوم به سلوك الموارد البشرية بين تفاعلات الموارد البشرية والأداء.

فوجود تفاعلات اجتماعية مناسبة بين العاملين يجعلهم يكتسبون الخبرة التي تمكنهم من بناء نماذج سلوكٍ تساعدهم على تنسيق أفعالهم مما يُحسن أداءهم (Berman *et al.*, 2002).

توصل (Shaw *et al.*, (2005) إلى أن العلاقة بين خسائر رأس المال الاجتماعي وأداء المنظمة متوسطة من قبل معدل دوران العمل وبالتالي سلوك العاملين، فزيادة دوران العمل لا تؤدي إلى زيادة عدم كفاءة المنظمات، وزيادة تكلفتها وعجز مواردها البشرية فحسب، وإنما أيضاً إلى خسارة العلاقات بين العاملين، كما ووجدت (Shah (2000) أن تقلص شبكة العامل الاجتماعية يؤثر في مواقف الفرد وردود أفعاله السلبية، لأن ذلك يؤدي إلى تقليل في الأهمية الهيكلية لشبكة الفرد، كما أن الخسائر في روابط الصداقة تؤثر على الأداء الجماعي من خلال تأثيرها على اتجاهات الفرد ومواقفه السلبية، فالمواقف السلبية للفرد تؤثر في الأداء من خلال الحد من خدمة الزبائن أو جودة الخدمة المقدمة أو زيادة دوران العمل.

وبالتالي فإن شبكات وعلاقات الأفراد الاجتماعية تنعكس في سلوكياتهم، التي بدورها تكون مستوى الرضا عند المتعاملين.

خلاصة الفصل:

تمت في هذا الفصل مراجعة نظرية لعناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية - وفقاً لمنظور الدراسة -، حيث جرى تسليط الضوء على مفاهيم وأهمية كلاً من رأس المال البشري، وتفاعلات الموارد البشرية، وسلوك الموارد البشرية ودورها في المنظمة، علاوة على التطرق إلى البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، بما تضمن التمييز بين القطاع العام والخاص فيما يتعلق بمجال الدراسة، والتطرق إلى مزايا وخصائص الموارد البشرية الاستراتيجية في القطاع العام، وبما شمل المقارنة بين الأنموذجين البيروقراطي والاستراتيجي، والأمور التي يجب مراعاتها في سبيل قيام الموارد البشرية بدورها الاستراتيجي في المنظمات العامة.

كما واهتم هذا الفصل بالإحاطة المناسبة بعملية قياس رضا المتعاملين، بما يتضمن التأكيد على مناسبة رضا الزبون كقياس للأداء وفقاً لمتطلبات وطبيعة الدراسة، إضافة إلى استعراض الأوجه المختلفة لقياس رضا الزبون من أجل التوصل إلى المقياس الأكثر انسجاماً ومناسبة لأهداف الدراسة والبيئة المدروسة، مع تأكيد على التوجه الخدمي لموضوع رضا الزبون، بما تضمن الإضاءة على مزايا الخدمات، وعملية تقديم الخدمة، والعناصر الأساسية لها، وآثارها المختلفة في سياسات المنظمة وأدائها.

كما واهتم هذا الفصل بالأسس النظرية لعلاقات التأثير المختلفة لعناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في رضا المتعاملين وذلك وفقاً لأنموذج الدراسة، حيث تم في هذا السياق تسليط الضوء على تأثير كلاً من رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين، كذلك دور تفاعلات الموارد البشرية كوسيط بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، بالإضافة إلى تأثير كلاً من رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية في سلوك الموارد البشرية، ودور سلوك الموارد البشرية كوسيط بين كلاً من رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين. في المحصلة، فإن ذلك شكّل إتماماً للإحاطة النظرية الشاملة بموضوع الدراسة، وهو ما سعى الإطار النظري إلى تحقيقه.

القسم الثالث:

الإطار العملي للدراسة

يتناول هذا القسم ما تتوصل إليه الدراسة الميدانية، وذلك من خلال:

الفصل الأول: التحليل الكمي

المبحث الأول: لمحة عن مديرية مالية محافظة دمشق

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية

المبحث الثالث: اختبار موثوقية المقاييس

المبحث الرابع: التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

المبحث الخامس: الإحصاءات الوصفية

المبحث السادس: اختبار الفرضيات

المبحث السابع: اختبار الأنموذج الأمثل

الفصل الثاني: التحليل النوعي

المبحث الأول: عناصر المقابلات

المبحث الثاني: إجراءات جودة البيانات

المبحث الثالث: تحليل البيانات

المبحث الرابع: نتائج تحليل البيانات

الفصل الرابع: التحليل الكمي

★ مقدمة:

نسعى في هذا الجزء إلى تحليل متغيرات الدراسة (رأس المال البشري، وتفاعلات الموارد البشرية، وسلوك الموارد البشرية، ورضا المتعاملين) في مديرية مالية محافظة دمشق واختبار العلاقات وفقاً لأنموذج الدراسة. اعتمدنا في قياس وتحليل متغيرات الدراسة واختبار العلاقات فيما بينها على استبيان عد لهذا الغرض اعتماداً على العديد من الدراسات السابقة. فالجزء الخاص برأس المال البشري وضع وفقاً لما هو مستخدم في العديد من الدراسات السابقة وخصوصاً وفقاً لـ Hester (2005) و Collins (2000)، كذلك بالنسبة للجزء الخاص بتفاعلات الموارد البشرية خصوصاً Hjollund and Svendsen(2000) و Harris(2009) و Borucki(1989) و Narayan and Cassidy(2001) و www.hks.harvard.edu، أيضاً للجزء المتعلق بسلوك الموارد البشرية خصوصاً Godeanu (2011) و Morley (2002) و Harris(2009). أما فيما يتعلق برضا المتعاملين فقد اعتمد على أنموذج SERVPERF الموضوع من قبل Cronin and Taylor في 1992 والذي جرى تكيفه وفقاً لبيئة الدراسة استجابة لمتطلبات التحليل.

تتألف الاستبانة من عدد من العبارات مغلقة النهاية، حيث كل مستجيب يعطي إجابة رقمية تعبر عن موقفه من كل عبارة، وذلك على مقياس ليكرت خماسي النقط بحيث يعني الرقم (1) غير موافق بشدة، والرقم (5) موافق بشدة. وزعت مقاييس رأس المال البشري، وتفاعلات الموارد البشرية، وسلوك الموارد البشرية على عينة العاملين، في حين أن مقياس رضا المتعاملين وزع على عينة المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

الدراسة الكمية ومنهجية التحليل الإحصائي مرت بعدد من المراحل، يمكن إجمالها بالآتي: المرحلة الأولى تضمنت تطوير عناصر المتغيرات وأدوات القياس. ثانياً، بعد صياغة الاستبانة، بدأت عملية أخذ العينات

وتنفيذ دراسة استطلاعية. ثالثاً، بعد تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية، أمكن تحديد مقاييس المتغيرات بشكل أفضل. رابعاً، اعتماد المقاييس، وتحليل المتغيرات، وتحديد العلاقات، واختبار الفرضيات، ووضع الأنموذج النهائي للعلاقات.

حيث إنه في السياق المشار إليه:

- ترجمت المقاييس المستخدمة من اللغة الانكليزية إلى اللغة العربية، ومن ثم أعيدت الترجمة من اللغة العربية إلى اللغة الانكليزية بهدف إزالة التباس المعنى.
- كذلك عرضت الاستبانات الناتجة على عينة استطلاعية من (27) عاملاً و(46) زبوناً، بهدف ضمان الدقة والفهم الجيد لنسخة الاستبانة من قبل المستجيبين، حيث نتج عن ما سبق بعض التعديلات جعلت الاستبانة أكثر ملائمة لقياس الغرض منها في بيئة الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عن مديرية مالية محافظة دمشق

مديرية مالية محافظة دمشق مرفق حكومي يقوم على استيفاء الضرائب في مدينة دمشق، تتبع للهيئة العامة للضرائب والرسوم، التي تتبع بدورها لوزارة المالية. تعمل مديرية مالية محافظة دمشق وفقاً للتقسيمات الآتية¹: (المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة المالية السورية)

- دائرة مكتب المدير: شعبة أمانة السر، شعبة الإحصاء.
- قسم الواردات ويتألف من:
 - دائرة الضرائب المباشرة: شعب تحقق عدد 6، شعب السجل الأساسي عدد 3، شعبة تدقيق، الضرائب المباشرة، شعبة المخططات، شعبة شؤون اللجان، شعبة محاسبة الضرائب.
 - دائرة الضرائب غير المباشرة: شعبة الضرائب غير المباشرة، شعبة رسم الطابع والرسوم التسجيلية، شعبة ضريبة الإنتاج الزراعي، شعبة شؤون المغتربين.
 - دائرة العقارات الآيلة للدولة: شعبة تصفية التركات، شعبة إدارة الأموال غير المنقولة، دائرة الرسم على الإنفاق الاستهلاكي، شعبة التدقيق المكتبي، شعبة المراقبة الميدانية.
- قسم الدخل ويتألف من:
 - دائرة الضريبة على الأرباح الحقيقية: شعبة ضريبة الأرباح عدد 15، شعبة التسجيل والمحفوظات.
 - دائرة ضريبة تجارة العقارات: شعبة ضريبة تجارة العقارات عدد 9، شعبة التسجيل والمحفوظات.
 - دائرة الضريبة على الدخل المقطوع: شعبة التسجيل والمحفوظات، شعبة التحقق، شعبة التدقيق والمتابعة، شعبة الطي والتقاص، شعبة اللجان والتبليغ، شعبة الاتصال، دائرة التركات، شعب تحقيق ضريبة التركات عدد 4، شعبة التسجيل والمحفوظات، شعبة الاستعلام.

¹ يتوفر في الملحق وصف تفصيلي وتوضيحي.

- دائرة دخل الواردات والأجور: شعب المهن عدد 4، شعبة ريع رؤوس الأموال والمتداولة، دائرة التدقيق، واللجان والتبليغ.
- قسم الاستعلام الضريبي:
 - دائرة الدراسات
 - دائرة الأعمال المكتبية
 - دائرة الأعمال الميدانية
- قسم الجباية:
 - دائرة تحصيل الأموال العامة الأولى: شعب تحصيل عدد 5.
 - دائرة تحصيل أموال الوزارات والإدارات: شعبة تحصيل أموال الوزارات والإدارات.
 - دائرة الإجراءات والتنفيذ: شعبة الإجراءات، شعبة إعداد المعلومات والدفع القانونية.
 - دائرة حسابات الجباية: شعبة تدقيق المعلومات والوثائق، شعبة حسابات الجباية، شعبة الوثائق والصندوق، شعبة التلقين والحاسب.
- قسم الخزينة:
 - دائرة واردات ونفقات الموازنة، شعبة الواردات، شعبة النفقات، شعبة المقبوضات، شعبة الوثائق والأوراق الثبوتية.
 - دائرة حسابات خارج الموازنة: شعب الأمانات، شعبة السلف، شعبة العمليات المصرفية، شعبة حركة النقود.
 - دائرة الحسابات العامة: شعبة الحسابات والتدقيق، شعبة توحيد قطع حسابات الموازنة.
 - دائرة أمانات الصندوق: شعبة الصندوق، شعبة تدقيق حسابات الصندوق، شعبة الطابع والأوراق ذات القيمة، شعبة مجلدات الإيصال وثبوتياتها.
 - دائرة الشؤون الإدارية: الشعبة الإدارية، شعبة الديون.

– قسم المعلوماتية:

شعبة التحليل والبرمجة، شعبة الاستثمار، شعبة الصيانة، شعبة الاتصال، مكتب المعلومات.

المبحث الثاني: العينة الاستطلاعية

شملت الدراسة الاستطلاعية (27) عاملاً في مديرية مالية محافظة دمشق، وباختبار الموثوقية، بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمقياس تفاعلات الموارد البشرية (0.930)، ولمقياس سلوك الموارد البشرية (0.801). كما وشملت الدراسة الاستطلاعية (46) متعاملاً، وبإجراء اختبار الموثوقية بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمقياس رضا المتعاملين (0.942). وكانت الإحصاءات الوصفية وفقاً لما يظهره الجدول (2).

الجدول (2) الإحصاءات الوصفية لمقاييس تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين في العينة الاستطلاعية

المتغيرات	العينة الاستطلاعية	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الالتواء		التفطح	
					القيمة	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري
مقياس تفاعلات الموارد البشرية	27	3.4190	3.4375	0.94035	-0.342	0.448	0.222	0.872
مقياس سلوك الموارد البشرية	27	3.8450	3.8462	0.65599	-0.187	0.448	-0.757	0.872
مقياس رضا المتعاملين	46	3.2086	3.2273	0.78214	-0.21	0.350	-0.321	0.688

المبحث الثالث: اختبار موثوقية المقاييس

شملت الدراسة المطبقة في مديرية مالية محافظة دمشق عينة من (325) عاملاً و(325) متعاملاً مع المديرية. من أجل اختبار موثوقية المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة اجري اختبار الموثوقية لها، حيث حسبت قيمة ألفا كرونباخ لكل مقياس، إضافة إلى ألفا كرونباخ له إذا حذف العنصر من المقياس، وارتباط كل عنصر ببقية عناصر المقياس.

- كانت نتيجة الاتساق الداخلي الذي استند على مقياس كلي للموثوقية بالنسبة لمقياس تفاعلات الموارد البشرية مديرية مالية محافظة دمشق (0.888)، حيث تشير قيمة ألفا كرونباخ هذه إلى تحلي مقياس تفاعلات الموارد البشرية بموثوقية جيدة (De Vaus, 2002; De Vellis, 2003; Field, 2009). هذا ويبين الجدول (3) قيمة ألفا كرونباخ للمقياس عند حذف كل عنصر من عناصره، وقيمة ارتباط كل عنصر منه ببقية عناصر المقياس.

الجدول (3) موثوقية مقياس تفاعلات الموارد البشرية

العنصر	ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر	ارتباط العنصر ببقية عناصر المقياس
زملائي في العمل يشكلون مصدر ثقة لي	.870	.741
الإجراءات الرسمية تشكل مصدر ثقة لي	.876	.641
يمكنني أن أثق بزملائي أكثر مما أثق بأشخاص آخرين	.873	.691
تسود الزملاء مشاعر المبادرة والتأزر	.875	.654
لا يهتم الزملاء بتحقيق المصلحة الخاصة فقط ، وإنما المصلحة العامة أيضاً	.880	.573
أصغي باهتمام إلى آراء زملائي	.869	.756
اشعر بالانتماء إلى منظمتي	.880	.574
علاقات عملي احد العوامل الأساسية التي تضيف قيمة لي	.878	.602
اخذ العلاقة مع الزملاء بالاعتبار عند النية بإدخال أي تغيير مهني	.889	.394
العلاقة مع الزملاء تتخطى نطاق العمل	.879	.578
أشارك بأنشطة تطوعية	.887	.440
لأي مدى الاعتبارات الاجتماعية تلعب دوراً في صياغة سياسات وأدبيات العمل	.886	.434

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن العناصر عموماً تُظهر قيمة ثقة أقل عند حذف العنصر، كما ويلاحظ أن ارتباط كل عنصر ببقية العناصر أعلى من (0.2) الأمر الذين يدل على أهميتها داخل المقياس (De Vaus, 2002).

- كانت نتيجة الاتساق الداخلي الذي استند على مقياس كلي للموثوقية بالنسبة لمقياس سلوك الموارد البشرية في مديرية مالية محافظة دمشق (0.884)، حيث تشير قيمة ألفا كرنباخ هذه إلى تحلي مقياس سلوك الموارد البشرية بموثوقية جيدة. هذا ويبين الجدول (4) قيمة ألفا كرنباخ للمقياس عند حذف كل عنصر من عناصره، وقيمة ارتباط كل عنصر منه ببقية عناصر المقياس.

الجدول (4) موثوقية مقياس سلوك الموارد البشرية

العنصر	ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر	ارتباط العنصر ببقية عناصر المقياس
اخذ بالاعتبار رأي المستويات الأعلى عند القيام بعملية	.866	.710
يتطلب عملي الأخذ باعتبارات من خارج نطاق المديرية	.863	.744
لدي تأثير فيما يتعلق باختيار شركائي بالعمل	.865	.718
يمكنني اخذ استراحة عندما أريد	.884	.470
لدي الوقت الكافي لإنجاز عملي	.887	.399
لدي الحرية في تحديد أيام الإجازة	.886	.421
يمنحني عملي شعوراً باني أنجزت عمل متقن	.871	.644
لدي شعور باني أقوم بعمل مفيد	.866	.714
يتطلب عملي جهداً ذهنياً	.867	.691
يتطلب عملي جهداً نفسياً	.869	.670

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن العناصر عموماً تُظهر قيمة ثقة أقل عند حذف العنصر، كما ويلاحظ أن ارتباط كل عنصر ببقية العناصر أعلى من (0.2) الأمر الذين يدل على أهميتها داخل المقياس.

- كانت نتيجة الاتساق الداخلي الذي استند على مقياس كلي للموثوقية بالنسبة لمقياس لرضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق (0.837)، حيث تشير قيمة ألفا كرنباخ هذه إلى تحلي مقياس رضا المتعاملين بموثوقية جيدة. هذا ويبين الجدول (5) قيمة ألفا كرنباخ للمقياس عند حذف كل عنصر من عناصره، وقيمة ارتباط كل عنصر منه ببقية عناصر المقياس.

الجدول (5) موثوقية مقياس رضا المتعاملين

العنصر	ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر	ارتباط العنصر ببقية عناصر المقياس
تستخدم المديرية تجهيزات حديثة	.832	.382
عاملي المديرية يبديون بمظهر أنيق	.811	.695
إن ما يظهر من تجهيزات في المديرية يتوافق مع الخدمات المقدمة	.841	.250
عندما يكون لديك مشاكل ، فإن المديرية تبدي التعاطف والاهتمام	.827	.469
أتق بان المديرية ستقدم الخدمة المرادة	.834	.352
المديرية تزود خدماتها بالوقت الذي تعد بفعل ذلك	.816	.637
تسعى المديرية إلى الاحتفاظ بسجلات دقيقة	.830	.431
العاملون في المديرية يخبرونك بالضبط متى الخدمات سوف تؤدي	.819	.599
العاملون في المديرية يرغبون دائماً في مساعدتك	.835	.325
العاملون في المديرية لا يكونوا مشغولين جداً عن الرد على طلبك	.819	.629
تشعر بالأمان في تعاملك مع المديرية	.833	.381
العاملون في المديرية يفهمون احتياجاتك	.833	.367
المديرية تهتم بك بحق	.831	.407
أقول أشياء إيجابية عن المديرية لأناس آخرين	.821	.570
عموماً ، راضي عن أداء المديرية	.830	.429

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن العناصر عموماً تظهر قيمة ثقة أقل عند حذف العنصر، كما ويلاحظ أن ارتباط كل عنصر ببقية العناصر أعلى من (0.2) الأمر الذي يدل على أهميتها داخل المقياس.

المبحث الرابع: التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:

التحليل العاملي يستخدم من أجل النمذجة من خلال اختبار علاقات الارتباط بين العناصر، العناصر التي تكون عالية الارتباط، إما ايجابياً أو سلبياً، من المحتمل أن تكون متأثرة بنفس العوامل، في حين أن تلك التي غير مرتبطة نسبياً فإنه من المحتمل أن تكون متأثرة بعوامل مختلفة (DeCoster, 1998). فهو أسلوب إحصائي للمتغيرات المتعددة يهدف إلى تحديد الهيكل الذي تمثله مصفوفة من البيانات التي تصف ظاهرة معينة عن طريق تحديد عدد من الأبعاد المستترة تعرف بالعوامل (رزق الله، 2002).

تحليل العاملي نوعان: تحليل عامل استكشافي الذي يسعى إلى إيجاد طبيعة التراكيب المؤثرة على الاستجابات، وتحليل العاملي التأكيد الذي يختبر فيما إذا مجموعة معينة من التراكيب تؤثر على الاستجابات بطريقة متوقعة (DeCoster, 1998). في هذه الدراسة، نحن نستخدم التحليل العاملي الاستكشافي، لأننا لا نعرف عدد الأبعاد لكل مقياس، حيث إن المقاييس الأصلية كُيفت بحيث تلائم طبيعة ومميزات الدراسة. يهدف التحليل العاملي الاستكشافي إلى إيجاد مجموعة من العوامل التي تكون مسؤولة عن توليد الاختلافات في مجموعة مكونة من عدد كبير من متغيرات الاستجابة، حيث يمكن التعبير عن المتغيرات المشاهدة كدالة في عدد من العوامل المستترة، إذ تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (نجيب والرفاعي، 2006).

التحليل يستند على نموذج العامل الشائع، والذي يفترض أن كل استجابة (عنصر) تكون متأثرة بعامل معين، وهذا العامل يعرف كجاذبية أو صلة طبيعية لعدد من عناصر (Van der Wal *et al.*, 2002)، وبالتالي فإن تحميلات العامل هي الأوزان والارتباطات بين كل عنصر والعامل، وعليه فإن العناصر المحملة على العامل تجعل منه عاملاً بعدياً ضمن المقياس يضم العناصر الأكثر تحميلاً عليه.

اعتمدت القيمة (0.4) كقيمة للتحميل بحيث تُعد كل قيم التحميل الأقل تحميلات صغيرة وغير هامة (Reino, 2009).

أولاً: تحليل متغير تفاعلات الموارد البشرية:

إن قيمة اختبار KMO بالنسبة لمتغير تفاعلات الموارد البشرية هي (0.790)، كما إن اختبار Bartlett

ذو دلالة إحصائية (حيث بلغ 2407.018 عند مستوى دلالة 0.000)، الأمر الذي يعني أن التحليل

العالمي بالنسبة لهذا المقياس هو ذو صلة بالموضوع، وسوف ينتج عوامل متميزة وموثوقة.

الجدول (6) يظهر تحليل المكون الرئيسي لمقياس تفاعلات الموارد البشرية.

الجدول (6) تحليل المكون الرئيسي لمتغير تفاعلات الموارد البشرية

Total Variance Explained

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
30.840	30.840	3.701	45.492	45.492	5.459	45.492	45.492	5.459	1
52.344	21.504	2.580	60.017	14.525	1.743	60.017	14.525	1.743	2
70.396	18.052	2.166	70.396	10.379	1.245	70.396	10.379	1.245	3
						77.695	7.299	.876	4
						83.128	5.433	.652	5
						87.063	3.935	.472	6
						90.451	3.388	.407	7
						93.411	2.960	.355	8
						95.964	2.554	.306	9
						97.688	1.724	.207	10
						99.120	1.432	.172	11
						100.000	.880	.106	12

Extraction Method: Principal Component Analysis.

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة التباين الكلي المتراكم في العوامل الثلاثة تبلغ (70.396%)، وإن

العامل 1 حمل (45.492%) من البيانات، في حين أن العامل 2 قد حمل (14.525%)، والعامل 3

حمل (10.379%). وبالتالي يمكن أن نستنتج أن نموذج العوامل الثلاثة يصف العناصر الرئيسية

للمتغير، حيث العامل الأول يفسر تباين يعادل (3.701) والذي هو (30.840%) من التباين الكلي،

والعامل الثاني يفسر تباين يعادل (2.580) الذي هو (21.504%) من التباين الكلي، والعامل الثالث

يفسر تباين يعادل (2.166) والذي هو (18.052%) من التباين الكلي. بلغت كمية التباين المفسر من

خلال العوامل الثلاثة (8.447) والتي هي (70.396%) كتباين كلي للعناصر الـ 12.

ويظهر الجدول (7) تحميل عناصر متغير تفاعلات الموارد البشرية على العوامل وفقاً لما أنتجه التحليل العاملي (Varimax Method).

الجدول (7) تحميل عناصر مقياس تفاعلات الموارد البشرية على عوامل

العنصر	العامل 1	العامل 2	العامل 3	Communality
يمكنني أن أثق بزملائي أكثر مما أثق بأشخاص آخرين	.774			.706
تسود الزملاء مشاعر المبادرة والتأزر	.890			.838
لا يهتم الزملاء بتحقيق المصلحة الخاصة فقط ، وإنما المصلحة العامة أيضاً	.711			.548
علاقات عملي احد العوامل الأساسية التي تضيف قيمة لي	.817			.719
زملائي في العمل يشكلون مصدر ثقة لي	.559	.676		.788
الإجراءات الرسمية تشكل مصدر ثقة لي		.832		.807
أصغي باهتمام إلى آراء زملائي	.545	.565		.706
لأي مدى الاعتبارات الاجتماعية تلعب دوراً في صياغة سياسات وأدبيات العمل		.842		.776
اشعر بالانتماء إلى منظمتي	.594		.601	.728
اخذ العلاقة مع الزملاء بالاعتبار عند النية بإدخال أي تغيير مهني			.737	.564
العلاقة مع الزملاء تتخطى نطاق العمل			.710	.638
أشارك بأنشطة تطوعية			.690	.631

يظهر الجدول السابق تحميلات كل عنصر من عناصر متغير تفاعلات الموارد البشرية على العوامل المختلفة، فالقيم تُظهر وزن وارتباط كل عنصر بالعامل، حيث عُدت كل القيم التي أقل من (0.4) غير هامة للتحميل (Reino, 2009)، وعليه فإن الجدول السابق يُظهر الأبعاد المختلفة التي رُتبت ضمنها عناصر متغير تفاعلات الموارد البشرية في مديرية مالية محافظة دمشق.

و منه، فإننا يمكن أن نقترح مقياس منسجم مع النتائج أعلاه، حيث سنقوم باختبار موثوقية أبعاد مقياس تفاعلات الموارد البشرية الناتجة، ومن أجل ذلك حسبت قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد، إضافة إلى ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر من البعد، وارتباط كل عنصر ببقية عناصر البعد.

ويبين الجدول (8) قيمة ألفا كرنباخ لكل بعد عند حذف كل عنصر من عناصره، وقيمة ارتباط كل عنصر منه ببقية عناصر البعد.

الجدول (8) موثوقية أبعاد متغير تفاعلات الموارد البشرية

الارتباط العنصر بالبعد	ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر	العنصر	ألفا كرونباخ للبعد	عدد العناصر	البعد
.738	.813	يمكنني أن أثق بزملائي أكثر مما أثق بأشخاص آخرين	.862	4	1
.755	.804	تسود الزملاء مشاعر المبادرة والتآزر			
.635	.853	لا يهتم الزملاء بتحقيق المصلحة الخاصة فقط ، وإنما المصلحة العامة أيضاً			
.711	.823	علاقات عملي احد العوامل الأساسية التي تضيف قيمة لي			
.773	.796	زملائي في العمل يشكلون مصدر ثقة لي	.861	4	2
.808	.780	الإجراءات الرسمية تشكل مصدر ثقة لي			
.706	.824	أصغي باهتمام إلى آراء زملائي			
.567	.876	لأي مدى الاعتبارات الاجتماعية تلعب دوراً في صياغة سياسات وأدبيات العمل			
.496	.684	اشعر بالانتماء إلى منظمتي	.729	4	3
.476	.693	اخذ العلاقة مع الزملاء بالاعتبار عند النية بإدخال أي تغيير مهني			
.605	.617	العلاقة مع الزملاء تتخطى نطاق العمل			
.504	.678	أشارك بأنشطة تطوعية			

يلاحظ من الجدول السابق أن موثوقية أبعاد متغير تفاعلات الموارد البشرية مقبولة، حيث إن قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد تزيد عن (0.70) (Nunnally, 1978). إضافة إلى أن ارتباط كل عنصر ببقية عناصر البعد تزيد عن (0.3) ومعظمها تزيد عن (0.5) (De Vellis, 2002). وبالنظر إلى طبيعة توزيع العناصر في كل بعد، وطبيعة كل عنصر ودلالاته، فإنه يمكن اعتبار أن الأبعاد تمثل:

- البعد الأول: الخصائص الاجتماعية للمنظمة
- البعد الثاني: الخصائص الاجتماعية للعامل
- البعد الثالث: الآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة

ومن أجل التأكد من أن كل العناصر المكونة لكل بعد تشكل عاملاً واحداً، قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لكل بعد من أبعاد متغير تفاعلات الموارد البشرية.

▪ يُظهر الجدول (9) التحليل العاملي لبعد الخصائص الاجتماعية للمنظمة.

الجدول (9) نتائج التحليل العاملي لبعد الخصائص الاجتماعية للمنظمة

العامل	العناصر	Communality
.860	يمكنني أن أثق بزملائي أكثر مما أثق بأشخاص آخرين	.740
.872	تسود الزملاء مشاعر المبادرة والتأزر	.760
.787	لا يهتم الزملاء بتحقيق المصلحة الخاصة فقط، وإنما المصلحة العامة أيضاً	.620
.844	علاقات عملي احد العوامل الأساسية التي تصيف قيمة لي	.712
التباين الكلي المفسر = 70.794%		
قيمة اختبار KMO = .802		
اختبار Bartlett = 604.627 عند مستوى دلالة 0.000		

يبين الجدول السابق أن جميع شروط التحليل العاملي محققة، حيث إن اختبار KMO أعلى من (0.70)، واختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية، ونسبة التباين المفسر تصل إلى (70.794%)، وجميع معاملات التحميل أكبر من (0.40)، وقيم Communality مرتفعة.

▪ ويظهر الجدول (10) التحليل العاملي لبعد الخصائص الاجتماعية للعامل.

الجدول (10) نتائج التحليل العاملي لبعد الخصائص الاجتماعية للعامل

العامل	العناصر	Communality
.880	زملائي في العمل يشكلون مصدر ثقة لي	.774
.907	الإجراءات الرسمية تشكل مصدر ثقة لي	.823
.833	أصغي باهتمام إلى آراء زملائي	.693
.735	لأي مدى الاعتبارات الاجتماعية تلعب دوراً في صياغة سياسات وأدبيات العمل	.540
التباين الكلي المفسر = 70.763%		
قيمة اختبار KMO = .717		
اختبار Bartlett = 734.127 عند مستوى دلالة 0.000		

يبين الجدول السابق أن جميع شروط التحليل العاملي محققة، حيث إن اختبار KMO أعلى من (0.70)، واختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية، ونسبة التباين المفسر تصل إلى (70.763%)، وجميع معاملات التحميل أكبر من (0.40)، وقيم Community مرتفعة.

■ كما ويظهر الجدول (11) التحليل العاملي لبعد الآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة.

الجدول (11) نتائج التحليل العاملي لبعد الآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة

العناصر	العامل	Community
اشعر بالانتماء إلى منظمتي	.724	.524
اخذ العلاقة مع الزملاء بالاعتبار عند النية بإدخال أي تغيير مهني	.700	.491
العلاقة مع الزملاء تتخطى نطاق العمل	.810	.656
أشارك بأنشطة تطوعية	.736	.541
التباين الكلي المفسر = 55.315%		
قيمة اختبار KMO = 0.706		
اختبار Bartlett = 272.533 عند مستوى دلالة 0.000		

يبين الجدول السابق أن جميع شروط التحليل العاملي محققة، حيث إن اختبار KMO أعلى من (0.70)، واختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية، ونسبة التباين المفسر تصل إلى (55.315%)، وجميع معاملات التحميل أكبر من (0.40)، وقيم Community مرتفعة.

ثانياً: تحليل متغير سلوك الموارد البشرية:

إن قيمة اختبار KMO بالنسبة لمتغير سلوك الموارد البشرية هي (0.881)، كما إن اختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية (حيث بلغ 1727.384 عند مستوى دلالة 0.000)، الأمر الذي يعني أن التحليل العاملي بالنسبة لهذا المقياس هو ذو صلة بالموضوع، وسوف ينتج عوامل متميزة وموثوقة.

يظهر الجدول (12) تحليل المكون الرئيسي لمتغير سلوك الموارد البشرية.

الجدول (12) تحليل المكون الرئيسي لمتغير سلوك الموارد البشرية

Total Variance Explained

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
42.550	42.550	4.255	50.553	50.553	5.055	50.553	50.553	5.055	1
65.173	22.623	2.262	65.173	14.620	1.462	65.173	14.620	1.462	2
						74.256	9.084	.908	3
						79.491	5.235	.524	4
						84.410	4.918	.492	5
						88.622	4.212	.421	6
						92.210	3.588	.359	7
						95.210	3.000	.300	8
						97.879	2.669	.267	9
						100.000	2.121	.212	10

Extraction Method: Principal Component Analysis.

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة التباين الكلي المتراكم في العوامل الثنائية تبلغ (65.173%)، وإن العامل 1 حمل (50.553%) من البيانات، في حين أن العامل 2 قد حمل (14.620%). وبالتالي يمكن أن نستنتج أن نموذج العوامل الثنائي يصف العناصر الرئيسية للمتغير، حيث العامل الأول يفسر تباين يعادل (4.255) والذي هو (42.550%) من التباين الكلي، والعامل الثاني يفسر تباين يعادل (2.262) الذي هو (22.623%) من التباين الكلي. كمية التباين المفسر من خلال العوامل الثنائية يعادل (6.517) والتي هي (65.173%) كتباين كلي للعناصر الـ 10.

وعليه فيمكن إن نقترح مقياس منسجم مع النتائج أعلاه، حيث سنقوم باختبار موثوقية أبعاد مقياس سلوك الموارد البشرية الناتجة، ومن أجل ذلك حسبت قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد، إضافة إلى ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر من البعد، وارتباط كل عنصر ببقية عناصر البعد.

يُظهر الجدول (13) تحميل عناصر متغير سلوك الموارد البشرية على العوامل وفقاً لما أنتجه التحليل العائلي (Varimax Method).

الجدول (13) تحميل عناصر متغير سلوك الموارد البشرية على عوامل

العنصر	العامل 1	العامل 2	communality
يتطلب عملي الأخذ باعتبارات من خارج نطاق المديرية	.872		.782
لدي تأثير فيما يتعلق باختيار شركائي بالعمل	.814		.700
يمنحني عملي شعوراً باني أنجزت عمل متقن	.698		.557
لدي شعور باني أقوم بعمل مفيد	.797		.681
يتطلب عملي جهداً ذهنياً	.814		.683
يتطلب عملي جهداً نفسياً	.804		.664
اخذ بالاعتبار رأي المستويات الأعلى عند القيام بعمل	.565	.576	.651
يمكنني أخذ استراحة عندما أريد		.782	.645
لدي الوقت الكافي لإنجاز عملي		.859	.740
لدي الحرية في تحديد أيام الإجازة		.607	.416

يُظهر الجدول السابق تحميلات كل عنصر من عناصر متغير سلوك الموارد البشرية على العوامل المختلفة، فالقيم في الجدول تُظهر وزن وارتباط كل عنصر بالعامل، حيث عُدت كل القيم التي أقل من (0.4) غير هامة للتحميل (Reino, 2009)، وعليه الجدول السابق يظهر الأبعاد المختلفة التي ترتبت ضمنها عناصر متغير سلوك الموارد البشرية في مديرية مالية محافظة دمشق.

ويبين الجدول (14) قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد عند حذف كل عنصر من عناصره، وقيمة ارتباط كل

عنصر منه ببقية عناصر البعد.

الجدول (14) موثوقية أبعاد متغير سلوك الموارد البشرية

الارتباط العنصر بالبعد	ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر	العنصر	ألفا كرونباخ للبعد	عدد العناصر	البعد
.818	.874	يتطلب عملي الأخذ باعتبارات من خارج نطاق المديرية	0.904	6	1
.758	.885	لدي تأثير فيما يتعلق باختيار شركائي بالعمل			
.634	.901	يمنحني عملي شعوراً باني أنجزت عمل متقن			
.743	.886	لدي شعور باني أقوم بعمل مفيد			
.750	.885	يتطلب عملي جهداً ذهنياً			
.727	.888	يتطلب عملي جهداً نفسياً			
.555	.678	أخذ بالاعتبار رأي المستويات الأعلى عند القيام بعمل	0.754	5	2
.584	.660	يمكنني أخذ استراحة عندما أريد			
.609	.648	لدي الوقت الكافي لإنجاز عملي			
.419	.751	لدي الحرية في تحديد أيام الإجازة			

يلاحظ من الجدول السابق أن موثوقية أبعاد متغير سلوك الموارد البشرية مقبولة، حيث أن قيمة ألفا

كرونباخ لكل بعد، وقيمة ألفا كرونباخ للبعد عند حذف كل عنصر، تزيد عن (0.70) (Nunnally, 1978)، إضافة إلى أن ارتباط كل عنصر ببقية عناصر البعد تزيد عن (0.3) (De Vellis, 2002).

وبالنظر إلى طبيعة توزيع العناصر في كل بعد، وطبيعة كل عنصر ودلالاته، فإنه يمكن اعتبار أن الأبعاد

تمثل:

○ البعد الأول: المتطلبات السلوكية لإنجاز العمل

○ البعد الثاني: التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل

ومن أجل التأكد من أن كل العناصر المكونة لكل بعد تشكل عاملاً واحداً، قام الباحث بإجراء التحليل

العاملية لكل بعد من أبعاد متغير سلوك الموارد البشري.

▪ يظهر الجدول (15) التحليل العاملي لبعد المتطلبات السلوكية لإنجاز العمل.

الجدول (15) نتائج التحليل العاملي لبعد المتطلبات السلوكية لإنجاز العمل

العامل	Communality	العناصر
.883	.779	يتطلب عملي الأخذ باعتبارات من خارج نطاق المديرية
.840	.706	لدي تأثير فيما يتعلق باختيار شركائي بالعمل
.738	.545	يمنحني عملي شعوراً باني أنجزت عمل متقن
.827	.685	لدي شعور باني أقوم بعمل مفيد
.831	.691	يتطلب عملي جهداً ذهنياً
.815	.664	يتطلب عملي جهداً نفسياً
التباين الكلي المفسر = 67.806%		
قيمة اختبار KMO = .892		
اختبار Bartlett = 1163.404 عند مستوى دلالة 0.000		

يبين الجدول السابق أن جميع شروط التحليل العاملي محققة، حيث إن اختبار KMO أعلى من (0.70)، واختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية، ونسبة التباين المفسر تصل إلى (67.806%)، وجميع معاملات التحميل أكبر من (0.40)، وقيم Communality مرتفعة.

▪ يظهر الجدول (16) التحليل العاملي لبعد التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل.

الجدول (16) نتائج التحليل العاملي لبعد التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل

العامل	Communality	العناصر
.769	.591	أخذ بالاعتبار رأي المستويات الأعلى عند القيام بعمل
.798	.637	يمكنني أخذ استراحة عندما أريد
.803	.645	لدي الوقت الكافي لإنجاز عملي
.640	.410	لدي الحرية في تحديد أيام الإجازة
التباين الكلي المفسر = 57.094%		
قيمة اختبار KMO = .720		
اختبار Bartlett = 311.322 عند مستوى دلالة 0.000		

يبين الجدول السابق أن جميع شروط التحليل العاملي محققة، حيث إن اختبار KMO أعلى من (0.70)، واختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية، ونسبة التباين المفسر تصل إلى (57.094%)، وجميع معاملات التحميل أكبر من (0.40)، وقيم Communality مرتفعة.

ثالثاً: تحليل متغير رضا المتعاملين:

إن قيمة اختبار KMO بالنسبة لمتغير رضا المتعاملين هي (0.817)، كما إن اختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية (حيث بلغ 2027.026 عند مستوى دلالة 0.000)، الأمر الذي يعني إن التحليل العاملي بالنسبة لهذا المقياس هو ذو صلة بالموضوع، وسوف ينتج عوامل متميزة وموثوقة.

يظهر الجدول (17) تحليل المكون الرئيسي لمتغير رضا العاملين.

الجدول (17) تحليل المكون الرئيسي لمتغير رضا المتعاملين

Total Variance Explained

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
23.967	23.967	3.595	31.901	31.901	4.785	31.901	31.901	4.785	1
42.246	18.280	2.742	48.283	16.382	2.457	48.283	16.382	2.457	2
59.709	17.463	2.619	59.709	11.426	1.714	59.709	11.426	1.714	3
						66.306	6.597	.990	4
						72.115	5.809	.871	5
						76.821	4.706	.706	6
						80.630	3.809	.571	7
						83.939	3.308	.496	8
						86.960	3.021	.453	9
						89.761	2.801	.420	10
						92.261	2.500	.375	11
						94.567	2.306	.346	12
						96.508	1.941	.291	13
						98.348	1.841	.276	14
						100.000	1.652	.248	15

Extraction Method: Principal Component Analysis.

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة التباين الكلي المتراكم في العوامل الثلاثة تبلغ (59.709%)، وإن العامل 1 حمل (31.901%) من البيانات، في حين أن العامل 2 قد حمل (16.382%)، والعامل 3 حمل (11.426%). وبالتالي يمكن أن نستنتج أن نموذج العوامل الثلاثة يصف العناصر الرئيسية للمتغير، حيث العامل الأول يفسر تباين يعادل (3.595) والذي هو (23.967%) من التباين الكلي، والعامل الثاني يفسر تباين يعادل (2.742) الذي هو (18.280%) من التباين الكلي، والعامل الثالث

يفسر تباين يعادل (2.619) والذي هو (17.463%) من التباين الكلي. كمية التباين المفسر من خلال العوامل الخمسة يعادل (8.956) والتي هي (59.709%) كتباين كلي للعناصر الـ15.

ويظهر الجدول (18) تحميل عناصر متغير رضا المتعاملين على العوامل وفقاً لما أنتجه التحليل العاملي (Varimax Method).

الجدول (18) تحميل عناصر متغير رضا المتعاملين على عوامل

العنصر	العامل 1	العامل 2	العامل 3	Communality
العاملون في المديرية لا يكونوا مشغولين جداً عن الرد على طلبك	.661			.642
تشعر بالأمان في تعاملك مع المديرية	.824			.626
العاملون في المديرية يفهمون احتياجاتك	.665			.561
المديرية تهتم بك بحق	.595			.611
أقول أشياء إيجابية عن المديرية لأناس آخرين	.745			.480
عموماً ، راضي عن أداء المديرية	.760			.653
تستخدم المديرية تجهيزات حديثة		.773		.663
عندما يكون لديك مشاكل ، فإن المديرية تبدي التعاطف والاهتمام		.726		.503
العاملون في المديرية يخبرونك بالضبط متى الخدمات سوف تؤدي		.494		.693
العاملون في المديرية يرغبون دائماً في مساعدتك		.826		.562
عاملي المديرية يبدو بمظهر أنيق	.408	.468	.490	.688
إن ما يظهر من تجهيزات في المديرية يتوافق مع الخدمات المقدمة			.693	.496
أتق بان المديرية ستقدم الخدمة المرادة			.674	.486
المديرية تزود خدماتها بالوقت الذي تعد بفعل ذلك			.695	.645
تسعى المديرية إلى الاحتفاظ بسجلات دقيقة			.760	.647

يُظهر الجدول السابق تحميلات كل عنصر من عناصر متغير رضا المتعاملين على العوامل المختلفة، فالقيم في الجدول تظهر وزن وارتباط كل عنصر بالعامل، حيث عُدت كل القيم التي أقل من (0.4) غير هامة للتحميل (Reino, 2009)، وعليه الجدول السابق يظهر الأبعاد المختلفة التي ترتبت ضمنها عناصر متغير رضا المتعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق.

وعليه، يمكن أن نقترح مقياس منسجم مع النتائج أعلاه، حيث سنقوم باختبار موثوقية أبعاد مقياس رضا المتعاملين الناتجة، ومن أجل ذلك حسبنا قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد، إضافة إلى ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر من البعد، وارتباط كل عنصر ببقية عناصر البعد.

يبين الجدول (19) قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد عند حذف كل عنصر من عناصره، وقيمة ارتباط كل عنصر منه ببقية عناصر البعد.

الجدول (19) موثوقية أبعاد رضا المتعاملين

الارتباط العنصر بالبعد	ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر	العنصر	ألفا كرونباخ للبعد	عدد العناصر	البعد
.614	.788	العاملون في المديرية لا يكونوا مشغولين جداً عن الرد على طلبك	.821	6	1
.685	.770	تشعر بالأمان في تعاملك مع المديرية			
.500	.810	العاملون في المديرية يفهمون احتياجاتك			
.481	.814	المديرية تهتم بك بحق			
.651	.779	أقول أشياء إيجابية عن المديرية لأناس آخرين			
.600	.790	عموماً ، راضي عن أداء المديرية			
.625	.658	تستخدم المديرية تجهيزات حديثة	.749	4	2
.621	.646	عندما يكون لديك مشاكل ، فإن المديرية تبدي التعاطف والاهتمام			
.463	.742	العاملون في المديرية يخبرونك بالضبط متى الخدمات سوف تؤدي			
.500	.715	العاملون في المديرية يرغبون دائماً في مساعدتك			
.520	.723	عاطفي المديرية يبدو بمظهر أنيق	.761	5	3
.459	.742	إن ما يظهر من تجهيزات في المديرية يتوافق مع الخدمات المقدمة			
.489	.732	أثق بأن المديرية ستقدم الخدمة المرادة			
.649	.673	المديرية تزود خدماتها بالوقت الذي تعد بفعل ذلك			
.536	.716	تسعى المديرية إلى الاحتفاظ بسجلات دقيقة			

يلاحظ من الجدول السابق أن موثوقية أبعاد متغير رضا المتعاملين مقبولة، حيث إن قيمة ألفا كرونباخ

لكل بعد وقيمة ألفا كرونباخ للبعد عند حذف كل عنصر تزيد عن (0.70) (Nunnally, 1978)، إضافة

إلى أن ارتباط كل عنصر ببقية عناصر البعد تزيد عن (0.3) (De Vellis, 2002).

وبالنظر إلى طبيعة توزيع العناصر في كل بعد، وطبيعة كل عنصر ودلالاته، فإنه يمكن اعتبار أن الأبعاد تمثل:

- البعد الأول: خصائص التعامل الشخصي
- البعد الثاني: الاستعدادات التعاملية للمنظمة
- البعد الثالث: الخصائص الظاهرية للمنظمة

ومن أجل التأكد من أن كل العناصر المكونة لكل بعد تشكل عاملاً واحداً، قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لكل بعد من أبعاد متغير رضا المتعاملين.

■ يُظهر الجدول (20) التحليل العاملي لبعد خصائص التعامل الشخصي.

الجدول (20) نتائج التحليل العاملي لبعد خصائص التعامل الشخصي

العناصر	العامل	Community
العاملون في المديرية لا يكونوا مشغولين جداً عن الرد على طلبك	.751	.565
تشعر بالأمان في تعاملك مع المديرية	.810	.657
العاملون في المديرية يفهمون احتياجاتك	.642	.412
المديرية تهتم بك بحق	.625	.391
أقول أشياء إيجابية عن المديرية لأناس آخرين	.786	.618
عموماً ، راضي عن أداء المديرية	.737	.544
التباين الكلي المفسر = 53.100%		
قيمة اختبار KMO = .811		
اختبار Bartlett = 644.658 عند مستوى دلالة 0.000		

يبين الجدول السابق أن جميع شروط التحليل العاملي محققة، حيث إن اختبار KMO أعلى من (0.70)، واختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية، ونسبة التباين المفسر تصل إلى (56.295%)، وجميع معاملات التحميل أكبر من (0.40)، وقيم Community مرتفعة.

▪ يُظهر الجدول (21) التحليل العاملي لبعد الاستعدادات التعاملية للمنظمة.

الجدول (21) نتائج التحليل العاملي لبعد الاستعدادات التعاملية للمنظمة

العناصر	العامل	Communality
تستخدم المديرية تجهيزات حديثة	.816	.666
عندما يكون لديك مشاكل ، فإن المديرية تبدي التعاطف والاهتمام	.811	.657
العاملون في المديرية يخبرونك بالضبط متى الخدمات سوف تؤدي	.680	.463
العاملون في المديرية يرغبون دائماً في مساعدتك	.732	.535
التباين الكلي المفسر = 58.037%		
قيمة اختبار KMO = .724		
اختبار Bartlett = 322.128 عند مستوى دلالة 0.000		

يبين الجدول السابق أن جميع شروط التحليل العاملي محققة، حيث إن اختبار KMO أعلى من (0.70)،

واختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية، ونسبة التباين المفسر تصل إلى (59.746%)، وجميع معاملات

التحميل أكبر من (0.40)، وقيم Communality مرتفعة.

▪ ويُظهر الجدول (22) التحليل العاملي لبعد الخصائص الظاهرية للمنظمة.

الجدول (22) نتائج التحليل العاملي لبعد الخصائص الظاهرية للمنظمة

العناصر	العامل	Communality
عاملي المديرية يبدو بمظهر أنيق	.710	.504
إن ما يظهر من تجهيزات في المديرية يتوافق مع الخدمات المقدمة	.645	.416
أثق بان المديرية ستقدم الخدمة المرادة	.678	.460
المديرية تزود خدماتها بالوقت الذي تعد بفعل ذلك	.813	.661
تسعى المديرية إلى الاحتفاظ بسجلات دقيقة	.726	.528
التباين الكلي المفسر = 51.375%		
قيمة اختبار KMO = .752		
اختبار Bartlett = 388.379 عند مستوى دلالة 0.000		

يبين الجدول السابق أن جميع شروط التحليل العاملي محققة، حيث إن اختبار KMO أعلى من (0.70)،

واختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية، ونسبة التباين المفسر تصل إلى (59.875%)، وجميع معاملات

التحميل أكبر من (0.40)، وقيم Communality مرتفعة.

رابعاً: خلاصة التحليل العاملي للمتغيرات:

عموماً، إن جميع مصفوفات العوامل المعبرة عن التحليل العاملي المطبق أعلاه تحقق شروط التحليل العاملي حيث:

- جميع محددات مصفوفات معاملات الارتباط (Determinant) أكبر من (0.00001) (Field, 2009).

- اختبار تجانس العينة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) للمتغيرات المدروسة هي قيم مرتفعة، كما أن اختبار Bartlett لجميع المتغيرات ذو دلالة إحصائية (Field, 2009).

- التباين التراكمي للمتغيرات المدروسة جميعها تزيد عن (60%). حيث إن نسبة (60%) تعتبر جيدة في العلوم الاجتماعية، مع العلم أن نسبة التباين التراكمي ليست شرطاً للصدق العاملي، وإنما تشير إلى أنه تم استخلاص العدد المناسب من العوامل (سلمان، 2009).

- إن جميع قيم الجذر الكامن Eigen values -وهو قيمة ما يفسره العامل في المتغيرات المدرجة ضمنه- أكبر من (1)، وبالتالي فإن كل عامل يفسر أكثر مما يمكن للعبارة الواحدة أن تفسر، وللحصول على عامل جذره الكامن لا يقل عن (1)، لا بد أن يكون مصدر تباينه أكثر من عنصر واحد، بمعنى أن العامل يعبر عن تباين عناصر عدة (سلمان، 2009).

- جميع معاملات تحميل العناصر بالعوامل لا تقل عن (0.40) (Reino, 2009; فهمي، 2005).

- معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لجميع عوامل المتغيرات الناتجة تزيد عن (0.70)، حيث إنها قيمة مرتفعة (Nunnally, 1978).

- معاملات ارتباط جميع العناصر ببقية عناصر أبعادها المدرجة ضمنها تزيد عن (0.3) (De vaus, 2002).

- تعبر قيمة Communality لكل عنصر عن تباينه المفسر من قبل العامل، فالعناصر ذات القيم العالية تكون ممثلة جيداً في فضاء العامل، في حين إن العناصر مع القيم المنخفضة لا تكون ممثلة جيداً (Chavan & Ahmad, 2013)، مما سبق يُلاحظ أن قيم Communality مرتفعة، مما يدل على إن العوامل تفسر نسبة كبيرة من التباين في العناصر (سلمان، 2009).

وكنتيجة لما سبق يمكن القول إن المقاييس المستخدمة تتمتع بالموثوقية والمصدقية.

المبحث الخامس: الإحصاءات الوصفية

بعد أن توصلنا إلى الأشكال النهائية لمقاييس المتغيرات، يمكن الآن عرض إحصاءاتها الوصفية.

يبين الجدول (23) الإحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال البشري.

الجدول (23) الإحصاءات الوصفية لعناصر رأس المال البشري

Cumulative Percent	Valid Percent	Frequency	المتغير	
3.1	3.1	10	أقل من 25 سنة	العمر
28.3	25.2	82	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
60.3	32.0	104	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
91.7	31.4	102	من 45 إلى أقل من 55 سنة	
100.0	8.3	27	55 سنة فأكثر	
	100.0	325	Total	
12.3	12.3	40	أقل من الثانوية	المستوى التعليمي
42.2	29.8	97	الثانوية	
61.2	19.1	62	معهد	
93.2	32.0	104	الجامعية	
100.0	6.8	22	عليا	
	100.0	325	Total	
9.5	9.5	31	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل في المديرية
28.9	19.4	63	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
55.4	26.5	86	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
83.4	28.0	91	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
100.0	16.6	54	20 سنة فأكثر	
	100.0	325	Total	
5.2	5.2	17	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل في القطاع الحكومي
19.1	13.8	45	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
43.4	24.3	79	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
73.8	30.5	99	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
100.0	26.2	85	20 سنة فأكثر	
	100.0	325	Total	
12.0	12.0	39	أقل من 3 سنوات	سنوات العمل في
28.9	16.9	55	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	
50.8	21.8	71	من 6 إلى أقل من 9 سنوات	

74.2	23.4	76	من 9 إلى أقل من 12 سنة	الموقع الحالي
100.0	25.8	84	12 سنة فأكثر	
	100.0	325	Total	
2.5	2.5	8	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة الكلية
13.8	11.4	37	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
35.4	21.5	70	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
65.5	30.2	98	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
100.0	34.5	112	20 سنة فأكثر	
	100.0	325	Total	
10.5	10.5	34	ليست متنوعة أبداً	تنوع الخبرة
31.1	20.6	67	ليست متنوعة	
54.2	23.1	75	متوسطة	
80.6	26.5	86	متنوعة	
100.0	19.4	63	متنوعة جداً	
	100.0	325	Total	

يبين الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة هم بين 35 و45 سنة (32%) وإن المستوى التعليمي لأغلبهم هو الجامعية (32%)، وأغلبهم عمل في المديرية بين 15 و 20 سنة (28%)، وكذلك في القطاع الحكومي (30.5%)، وأغلبهم له 12 فأكثر في عملهم الحالي (25.8%)، وسنوات خبرة كلية 20 سنة وأكثر (34.5%)، مع خبرة متنوعة (26.5%).

كما ويبين الجدول (24) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين.

الجدول (24) الإحصاءات الوصفية لتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين

المتغيرات	العينة	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الالتواء		التقلطح	
					القيمة	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري
تفاعلات الموارد البشرية	325	3.3090	3.5000	.86905	-.282	.135	-.053	.270
سلوك الموارد البشرية	325	3.8083	3.9000	.76604	-.111	.135	-.923	.270
رضا المتعاملين	325	3.1225	3.2000	.68124	-.146	.135	-.581	.270

يشير الجدول السابق إلى أن عينات الدراسة تقع في نطاق التوزيع الطبيعي (Bachman, 2004)، كما أنه يشير إلى أن متغيري تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين هي ذات مستوى متوسط، في حين أن متغير تفاعلات الموارد البشرية هو ذو مستوى جيد.

ومن أجل معرفة فيما إذا كانت الزيادة في الوسط الحسابي لمتغيرات تفاعلات الموارد البشرية، وسلوك الموارد البشرية، ورضا المتعاملين عن متوسط المقياس هي زيادة ذات دلالة إحصائية، قام الباحث بإجراء تحليل One sample T-test لاختبار وجود دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي لهذه المتغيرات والوسط الحسابي لأداة القياس البالغ (3)، والجدول (25) يبين نتائج اختبار One sample T-test للمتغيرات الثلاثة.

الجدول (25) اختبار One sample T-test لتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين

Test Value = 3		المتغير
95% Confidence Interval of the Difference		
Sig. (2-tailed)	t	
.000	6.409	تفاعلات الموارد البشرية
.000	19.023	سلوك الموارد البشرية
.000	82.630	رضا المتعاملين

يلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين متوسطات المتغيرات الثلاثة ومتوسط المقياس هو فرق ذو دلالة إحصائية، حيث إن مستوى الدلالة لها قد بلغ $(0.000 < 0.05)$.

المبحث السادس: اختبار الفرضيات

★ مقدمة:

تتص فرضيات الدراسة على:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لتفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

الفرضية الثالثة: تفاعلات الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في سلوك الموارد البشرية في مديرية مالية محافظة دمشق.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لتفاعلات الموارد البشرية في سلوك الموارد البشرية في مديرية مالية محافظة دمشق.

الفرضية السادسة: سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

الفرضية السابعة: سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

تم استخدام اختبارات الارتباط والانحدار في اختبار الفرضيات وتوضيح التفاعلات الحاصلة، مع مراعاة إجراءات ملخصة من قبل (Leona and West (1991، أما فرضيات التوسط فإنها تختبر من خلال الإجراءات المحددة من قبل (Baron and Kenny (1986، والتي تشير إلى وجوب تحقيق الشروط الآتية: أولاً، المتغير المستقل ينبغي أن يكون على علاقة مع المتغير التابع. ثانياً، المتغير المستقل ينبغي

أن يكون على علاقة مع المتغير الوسيط. ثالثاً، المتغير الوسيط ينبغي أن يكون على علاقة مع المتغير التابع. رابعاً، في ظل تأثير المتغير الوسيط، فإن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ينبغي أن تكون غير هامة (للتوسط الكلي) أو أصغر جوهرياً (للتوسط الجزئي). تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وأسلوب الانحدار الهيكلي، حيث إنه يمكن من قياس أثر أكثر من متغير واحد على المتغير التابع (إسماعيل، 2001)، وبالتالي يُظهر علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، ويبين التأثيرات البنينة للمتغيرات المختلفة على علاقات المتغيرات الأخرى ببقية المتغيرات، بمعنى ما التأثيرات التي يضيفها أو يزيلها وجود متغير ما على علاقات متغير آخر ببقية المتغيرات. ومن اختبار أنموذج الدراسة، والتأكد من التعديلات عليه، فقد استخدم تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling). وبالتالي فإن أسلوب الانحدار المستخدم وكونه يبين وبالتفصيل التأثيرات المختلفة للمتغيرات، فإنه يُوضَح ويُشرَح الأنموذج الذي سينتجه أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية.

من أجل تقييم متغير رأس المال البشري، اعتمدت هذه الدراسة على قياس المكونات المختلفة لرأس المال البشري (العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات العمل في المديرية، وسنوات العمل في القطاع الحكومي، وسنوات العمل في الموقع الحالي، وسنوات الخبرة الكلية، وتنوع الخبرة)، إضافة إلى نتائج تقييم الباحث وتقييم العامل في محيطه من قبل زملائه والمتعاملين، وذلك من أجل الوقوف على مختلف العوامل المتعلقة بمتغير رأس المال البشري. وكان سبب عدم الاكتفاء بتقييم رأس المال البشري من خلال المكونات المذكورة هو الوصول إلى أكبر درجة من الواقعية والموضوعية في تقييم مستوى رأس المال البشري، حيث أنه قد يتشابه عدد من العاملين في درجاتهم على مقاييس المكونات المذكورة، إلا أن الأداء الناتج عن كل منهم يكون مختلفاً بوضوحٍ عن الآخرين، الأمر الذي دفع الباحث إلى الاعتماد أيضاً على التقييم من أجل التوصل إلى تحديد مستوى رأس المال البشري المناسب لكل عامل، وبناءً على ذلك قام الباحث بتحديد مستواه بالنسبة لكل عامل على مقياس متدرج من خمسة فئات، بحيث يعني الرقم (1)

مستوى منخفض جداً من رأس المال البشري والرقم (5) مستوى عالي جداً، تم الاعتماد على ذلك استناداً إلى عمل:

Michel and Hambrick (1992) و Labovitz (1970) و Keats and Hitt (1988);

والتي تقترح أن استخدام مقياس ترتيبى من أجل قياس متغير ما لا يولد مشكلة جدية، أيضاً على عمل Harris (2009) حيث اعتمد في تقييم رأس المال البشري على قاعدة بيانات تقييم الفرد على مقياس خماسي الفئات استناداً إلى تقييم فلمي، وملاحظات شخصية، وعليه فإنه تم قياس رأس المال البشري من خلال تقييمه لكل فرد، ويشير Harris (2009) إلى أنه يوجد ميل لأن تكون مقاييس رأس المال البشري عامة، وتعتمد على تقييم فرد واحد للحالة المدروسة، فقياس رأس المال البشري التنظيمي ليس صعباً فحسب، ولكنه قد يكون قريب من المستحيل، فهو يتطلب تحليلاً على مستوى القسم والوظيفة وعلى المستوى الفردي. وفي نفس السياق يشير Hester (2006) إلى أن متغير رأس المال البشري هو من المتغيرات التي لا يوجد طريقة عملياتية مباشرة لقياسها من أجل تقييم درجتها وحضورها، حيث إن مظاهر تلك المتغيرات يمكن أن تدرك من خلال قياس خصائص معينة لسلوك مجموعة متعلقة بها في بيئة ما.

و عليه فإن طريقة التقييم المعتمدة يمكن الاعتماد عليه، خصوصاً في ظل ملائمتها لطبيعة العمل في مديرية مالية محافظة دمشق، حيث يلاحظ وجود عاملين لديهم مقادير متقاربة وأحياناً متطابقة من مكونات رأس المال البشري المذكورة ويقومون بنفس العمل إلا أن الأداء الناتج عنهم يكون متفاوت جداً. على صعيد آخر، فوفقاً لـ Steiner (1972) إن طبيعة المهمة ينبغي أن تؤخذ بالاعتبار من أجل التفسير الصحيح لتأثير المميزات الفردية في الأداء، ففي المهمة التجميعية فإن كل فرد في المنظمة يساهم في الأداء وفقاً لقدرته، وبالتالي فإنه يُعتمد على متوسط المتغير المُختبر.

في هذه الدراسة، وبما أن كل فرد يساهم بالأداء التنظيمي وفقاً لقدرته، فإن المتغيرات تجمع من المستوى الفردي إلى مستوى المنظمة من خلال متوسط كل متغير مُختبر.

راعى الباحث في بناء النماذج (Field (2013)، والعديد من الدراسات السابقة ولاسيما Harris (2009).

أولاً: اختبار الفرضيتين الأولى والثانية:

لدراسة العلاقات بين المتغيرات، فإنه وفقاً لأنموذج الدراسة يظهر أن:

المتغيرات المستقلة: هي متغير رأس المال البشري ومتغير تفاعلات الموارد البشرية.

المتغير التابع: هو متغير رضا المتعاملين.

متغير الرقابة: سلوك الموارد البشرية

تم اختبار علاقات التأثير بين الأنموذج باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وفقاً لطريقة Enter،

حيث يوضح الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
.000	.216	.000	.321	سلوك الموارد البشرية
.016	.104			رأس المال البشري
.087	.086			تفاعلات الموارد البشرية
.000	20.978	.000	48.494	F
.405		.361		R
.164		.131		R ²
.002	.033			R ² في التغير

a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

b. Predictors: رأس المال البشري، تفاعلات الموارد البشرية

يتضح من الجدول السابق الآتي:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري في رضا المتعاملين

(معامل الانحدار = 0.104 و Sig = 0.016)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

لمتغير تفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين (معامل الانحدار = 0.086

و Sig = 0.087).

2. جودة النموذج: تشير (F) إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث إن (F) تساوي (20.978) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ (0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R2 التي تساوي (0.156) إلى أن (15.6%) من التغيرات في المتغير التابع يعود إلى المتغيرات المستقلة، كما يتضح أن متغير تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رأس المال البشري يفسر من المتغير التابع أكثر مما فعله لوحده.

بناءً على ما سبق:

- يوجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.
- لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

وبالتالي، فإننا نقبل الفرضية الأولى ونرفض الفرضية الثانية.

ثانياً: اختبار الفرضية الثالثة

تطبيقاً لشروط التوسط، فإنه عند دراسة توسط العلاقة بين متغير رأس المال البشري ومتغير رضا المتعاملين من قبل متغير تفاعلات الموارد البشرية، فإنه ينبغي أن تتحقق أربع شروط:

(1) وجود علاقة تأثير بين متغير رأس المال البشري كمتغير مستقل ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع.

(2) وجود علاقة تأثير بين متغير رأس المال البشري كمتغير مستقل ومتغير تفاعلات الموارد البشرية كمتغير تابع.

(3) وجود علاقة تأثير بين متغير تفاعلات الموارد البشرية كمتغير مستقل ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع.

(4) ضمن علاقة تأثير متغير رأس المال البشري ومتغير تفاعلات الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع، فإن علاقة متغير رأس المال البشري مع متغير رضا المتعاملين تكون غير هامة (للتوسط الكلي) أو أقل جوهرياً (للتوسط الجزئي) من العلاقة دون المتغير الوسيط.

و عليه فإن المتغيرات المدروسة في أنموذج التوسط المذكور وفقاً لأنموذج الدراسة هي:

المتغير المستقل: رأس المال البشري

المتغير التابع: رضا المتعاملين

المتغير الوسيط: تفاعلات الموارد البشرية

متغير الرقابة: سلوك الموارد البشرية

لدراسة تحقق الشرط الأول، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير رأس المال البشري كمتغير مستقل ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع في ظل كون سلوك الموارد البشرية متغير رقابة، حيث تم بناء الأنموذج

بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم المتغير المستقل في الأنموذج الثاني. حيث يوضح الجدول (27) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (27) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
0.000	.255	0.000	.321	سلوك الموارد البشرية
0.002	.128			رأس المال البشري
29.810		48.494		F
.395		0.361		R
0.156		0.131		R ²
0.002	0.026			R ² في التغير

a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

مما سبق نستنتج:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري على رضا

المتعاملين (معامل الانحدار = 0.128 و Sig = 0.002).

2. جودة الأنموذج: تشير (F) إلى جودة أنموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

حيث إن (F) تساوي (29.810) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ

(0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R² التي تساوي (0.156) إلى أن (15.6%) من

التغيرات في المتغير التابع يعود إلى المتغير المستقل.

وبالتالي فإن الشرط الأول محقق.

لدراسة تحقق الشرط الثاني، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير رأس المال البشري كمتغير مستقل ومتغير

تفاعلات الموارد البشرية كمتغير تابع في ظل كون سلوك الموارد البشرية متغير رقابة، حيث تم بناء

الأنموذج بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم المتغير المستقل في الأنموذج الثاني. حيث يوضح الجدول (28) نتائج تحليل الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (28) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
0.000	.454	0.000	0.600	سلوك الموارد البشرية
0.000	.280			رأس المال البشري
0.000	88.638	0.000	125.169	F
.596		.528		R
.355		.279		R ²
0.000	.076			R ² في التغير

a. Dependent Variable: تفاعلات الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول السابق:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري على تفاعلات

الموارد البشرية (معامل الانحدار = 0.280 و Sig = 0.000).

2. جودة الأنموذج: تشير (F) إلى جودة أنموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

حيث إن (F) تساوي (88.638) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ (0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R² التي تساوي (0.355) إلى أن (35.5%) من

التغيرات في المتغير التابع يعود إلى المتغير المستقل وفقاً للأنموذج المدروس.

وبالتالي فإن الشرط الثاني محقق.

لدراسة تحقق الشرط الثالث، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير تفاعلات الموارد البشرية كمتغير مستقل

ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع في ظل كون سلوك الموارد البشرية متغير رقابة، حيث تم بناء

الأنموذج بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم المتغير المستقل في الأنموذج الثاني. حيث يوضح

الجدول (29) نتائج تحليل الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (29) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
.000	.247	.000	.321	سلوك الموارد البشرية
.000	.125			تفاعلات الموارد البشرية
.000	28.132	.000	48.494	F
.386		.361		R
.149		.131		R ²
0.009	.018			R ² في التغير

a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

نلاحظ من الجدول السابق:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير تفاعلات الموارد البشرية على متغير

رضا المتعاملين (معامل الانحدار = 0.125 و Sig = 0.000).

2. جودة الأنموذج: تشير (F) إلى جودة أنموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

حيث إن (F) تساوي (28.132) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ

(0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R² التي تساوي (0.149) إلى أن (14.9%) من

التغيرات في المتغير التابع يعود إلى المتغير المستقل وفقاً للأنموذج المدروس.

وبالتالي فإن الشرط الثالث محقق.

لدراسة تحقق الشرط الرابع، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير رأس المال البشري وتفاعلات الموارد

البشرية على متغير رضا المتعاملين في ظل كون سلوك الموارد البشرية متغير رقابة، حيث تم بناء

الأنموذج بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم المتغيرات المستقلة في الأنموذج الثاني. حيث يظهر

الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المذكورة.

إن الجدول (26) يظهر أن معامل انحدار متغير رأس المال البشري في علاقته ومتغير تفاعلات الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة مع متغير رضا المتعاملين كمتغير تابع بلغ (0.104) عند مستوى دلالة (0.016)، في حين إن الجدول (27) أن معامل انحدار متغير رأس المال البشري كمتغير مستقل في علاقته التثائية مع متغير رضا المتعاملين كمتغير تابع بلغ (0.128) عند مستوى دلالة (0.002). وبالتالي، فإنه في ظل تأثير متغير تفاعلات الموارد البشرية، فإن العلاقة بين متغير رأس المال البشري ومتغير رضا المتعاملين هي أصغر جوهرياً من العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين من دون تأثير الوسيط، وعليه فإن الشرط الرابع محقق للتوسط الجزئي، وبالتالي يمكن القول أن متغير تفاعلات الموارد البشرية يتوسط جزئياً العلاقة بين متغير رأس المال البشري ومتغير رضا المتعاملين. ومن أجل التأكد من معنوية نتائج التوسط الناتجة أعلاه، قام الباحث بإجراء اختبار (Sobel) وفقاً لـ (Preacher and Hayes (2004). حيث جاءت نتائج اختبار (Sobel) (قيمة اختبار Sobel = 1.66، $P \text{ value} > 0.1$) مؤكدة أن متغير تفاعلات الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين متغير رأس المال البشري ومتغير رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق. وبالتالي فإن الشرط الرابع. و بناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الثالثة.

ثالثاً: اختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة

لدراسة العلاقات بين المتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية، فإنه وفقاً لأنموذج الدراسة يظهر أن:

المتغيرات المستقلة: هي متغير رأس المال البشري ومتغير تفاعلات الموارد البشرية.

المتغير التابع: هو متغير سلوك الموارد البشرية.

تم اختبار علاقات التأثير بين الأنموذج باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وفقاً لطريقة Enter، حيث يوضح الجدول (30) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول (30) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ومتغير سلوك الموارد البشرية كمتغير التابع

المتغيرات	ثابت الانحدار	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة Sig.	قيمة مستوى الدلالة Sig للنموذج
رأس المال البشري	1.970	.181	.564	.318	4.274	75.061	.000	0.000
تفاعلات الموارد البشرية		.373			8.095			

a. Dependent Variable: سلوك الموارد البشرية

b. Predictors: رأس المال البشري، تفاعلات الموارد البشرية

يتضح من النتائج الموضحة في الجدولين السابقين الآتي:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري في متغير سلوك

الموارد البشرية (معامل الانحدار = 0.181 و Sig = 0.000)، وجود علاقة تأثير إيجابية

ذات دلالة إحصائية لمتغير تفاعلات الموارد البشرية في متغير سلوك الموارد البشرية (معامل

الانحدار = 0.373 و Sig = 0.000).

2. جودة الأنموذج: تشير (F) إلى جودة أنموذج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث إن (F) تساوي (75.061) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ (0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R^2 التي تساوي (0.318) إلى أن (31.8%) من التغييرات في المتغير التابع يعود إلى المتغيرات المستقلة. كما يتضح أن متغير تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رأس المال البشري يفسر من المتغير التابع أكثر مما فعله كل منهم لوحده.

بناءً على ما سبق:

- يوجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في سلوك الموارد البشرية في مديرية مالية محافظة دمشق.
- يوجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لتفاعلات الموارد البشرية في سلوك الموارد البشرية في مديرية مالية محافظة دمشق.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضيتين الرابعة والخامسة.

رابعاً: اختبار الفرضية السادسة

تطبيقاً لشروط التوسط الموضحة أعلاه، فإنه عند دراسة توسط العلاقة بين متغير رأس المال البشري ومتغير رضا المتعاملين من قبل متغير سلوك الموارد البشرية، فإنه ينبغي أن تتحقق أربع شروط:

(1) وجود علاقة تأثير بين متغير رأس المال البشري كمتغير مستقل ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع.

(2) وجود علاقة تأثير بين متغير رأس المال البشري كمتغير مستقل ومتغير سلوك الموارد البشرية كمتغير تابع.

(3) وجود علاقة تأثير بين متغير سلوك الموارد البشرية كمتغير مستقل ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع.

(4) ضمن علاقة تأثير متغير رأس المال البشري ومتغير سلوك الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع، فإن علاقة متغير رأس المال البشري مع متغير رضا المتعاملين تكون غير هامة (للتوسط الكلي) أو أقل جوهرياً (للتوسط الجزئي) من العلاقة دون المتغير الوسيط.

و عليه فإن المتغيرات المدروسة في أنموذج التوسط المذكور وفقاً لأنموذج الدراسة هي:

المتغير المستقل: رأس المال البشري

المتغير التابع: رضا المتعاملين

المتغير الوسيط: سلوك الموارد البشرية

متغير الرقابة: تفاعلات الموارد البشرية

لدراسة تحقق الشرط الأول، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير رأس المال البشري كمتغير مستقل ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع في ظل كون تفاعلات الموارد البشرية متغير رقابة، حيث تم بناء الأنموذج

بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم المتغير المستقل في الأنموذج الثاني. حيث يوضح الجدول (31) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (31) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين برقابة تفاعلات الموارد البشرية

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
0.000	0.166	0.000	.239	تفاعلات الموارد البشرية
0.001	0.143			رأس المال البشري
0.000	22.733	0.000	33.244	F
0.352		0.305		R
.124		.093		R ²
0.001	0.030			التغير في R ²

a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

نلاحظ من الجدول السابق:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري على رضا

المتعاملين (معامل الانحدار = 0.143 و Sig = 0.000).

2. جودة الأنموذج: تشير (F) إلى جودة أنموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

حيث إن (F) تساوي (22.733) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ

(0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R² التي تساوي (0.124) إلى أن (12.4%) من

التغيرات في المتغير التابع يمكن تفسيرها اعتماداً على الأنموذج السابق.

وبالتالي فإن الشرط الأول محقق.

لدراسة تحقق الشرط الثاني، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير رأس المال البشري كمتغير مستقل ومتغير

سلوك الموارد البشرية كمتغير تابع في ظل كون تفاعلات الموارد البشرية متغير رقابة، حيث تم بناء

الأنموذج بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم المتغير المستقل في الأنموذج الثاني. حيث يوضح الجدول (32) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (32) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
.000	.373	.000	.466	تفاعلات الموارد البشرية
.000	.181			رأس المال البشري
	75.061	.000	125.169	F
.564		.528		R
.318		.279		R ²
0.001	.039			التغير في R ²

a. Dependent Variable: سلوك الموارد البشرية

نلاحظ من مما سبق:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري على سلوك الموارد

البشرية (معامل الانحدار = 0.181 و Sig = 0.000).

2. جودة الأنموذج: تشير (F) إلى جودة أنموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

حيث إن (F) تساوي (75.061) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ (0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R² التي تساوي (0.318) إلى أن (31.8%) من

التغيرات في المتغير التابع يمكن تفسيرها اعتماداً على الأنموذج السابق.

وبالتالي فإن الشرط الثاني محقق.

لدراسة تحقق الشرط الثالث، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير سلوك الموارد البشرية كمتغير مستقل

ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع في ظل كون تفاعلات الموارد البشرية متغير رقابة، حيث تم بناء

الأنموذج بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم المتغير المستقل في الأنموذج الثاني. حيث يوضح

الجدول (33) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (33) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين سلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين برقابة متغير تفاعلات الموارد البشرية

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
.009	.125	.000	.239	تفاعلات الموارد البشرية
.000	.247			سلوك الموارد البشرية
.000	28.132	.000	33.244	F
.386		.305		R
.149		.093		R ²
.000	.055			R ² في التغير

a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

نلاحظ من سبق:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير سلوك الموارد البشرية على رضا

المتعاملين (معامل الانحدار = 0.247 و Sig = 0.000).

2. جودة الأنموذج: تشير (F) إلى جودة أنموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

حيث إن (F) تساوي (28.132) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ

(0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R² التي تساوي (0.149) إلى أن (14.9%) من

التغيرات في المتغير التابع يمكن تفسيرها اعتماداً على الأنموذج السابق.

وبالتالي فإن الشرط الثالث محقق.

لدراسة تحقق الشرط الرابع، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية

كمتغيرات مستقلة ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع في ظل كون تفاعلات الموارد البشرية متغير

رقابة، حيث تم بناء الأنموذج بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم بقية المتغيرات في الأنموذج

الثاني. حيث يوضح الجدول (34) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول (34) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
.087	.086	.000	.239	تفاعلات الموارد البشرية
.016	.104			رأس المال البشري
.000	.216			سلوك الموارد البشرية
.000	20.978	.000	33.244	F
.405		.305		R
.164		.093		R ²
.000	.071			R ² التغير في

a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

يظهر الجدول (34) أن معامل انحدار متغير رأس المال البشري في علاقته ومتغير سلوك الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة مع متغير رضا المتعاملين كمتغير تابع بلغ (0.104) عند مستوى دلالة (0.016)، في حين إن الجدول (31) أظهر أن معامل انحدار متغير رأس المال البشري كمتغير مستقل في علاقته مع متغير رضا المتعاملين كمتغير تابع بلغ (0.143) عند مستوى دلالة (0.001). وبالتالي، فإنه في ظل تأثير متغير سلوك الموارد البشرية، فإن العلاقة بين متغير رأس المال البشري ومتغير رضا المتعاملين هي أصغر جوهرياً من العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين من دون تأثير الوسيط. وعليه فإن الشرط الرابع محقق للتوسط الجزئي، وبالتالي يمكن القول أن متغير سلوك الموارد البشرية يتوسط جزئياً العلاقة بين متغير رأس المال البشري ومتغير رضا المتعاملين.

و من أجل التأكد من معنوية نتائج التوسط الناتجة أعلاه، قام الباحث بإجراء اختبار (Sobel) وفقاً لـ Preacher and Hayes (2004). حيث جاءت نتائج اختبار (Sobel) (قيمة اختبار Sobel = 2.90، $P \text{ value} > 0.05$) مؤكدة أن متغير سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين متغير رأس المال البشري ومتغير رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق. وبالتالي فإن الشرط الرابع.

وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية السادسة.

خامساً: اختبار الفرضية السابعة

تطبيقاً لشروط التوسط الموضحة أعلاه، فإنه عند دراسة توسط العلاقة بين متغير تفاعلات الموارد البشرية ومتغير رضا المتعاملين من قبل متغير سلوك الموارد البشرية، فإنه ينبغي أن تتحقق أربع شروط:

(1) وجود علاقة تأثير بين متغير تفاعلات الموارد البشرية كمتغير مستقل ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع.

(2) وجود علاقة تأثير بين متغير تفاعلات الموارد البشرية كمتغير مستقل ومتغير سلوك الموارد البشرية كمتغير تابع.

(3) وجود علاقة تأثير بين متغير سلوك الموارد البشرية كمتغير مستقل ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع.

(4) ضمن علاقة تأثير متغير تفاعلات الموارد البشرية ومتغير سلوك الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع، فإن علاقة متغير تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين تكون غير هامة (للتوسط الكلي) أو أقل جوهرياً (للتوسط الجزئي) من العلاقة دون المتغير الوسيط.

وعليه فإن المتغيرات المدروسة في أنموذج التوسط المذكور وفقاً لأنموذج الدراسة هي:

المتغير المستقل: تفاعلات الموارد البشرية

المتغير التابع: رضا المتعاملين

المتغير الوسيط: سلوك الموارد البشرية

متغير الرقابة: رأس المال البشري

لدراسة تحقق الشرط الأول، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير تفاعلات الموارد البشرية كمتغير مستقل ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع في ظل كون رأس المال البشري متغير رقابة، حيث تم بناء الأنموذج

بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم المتغير المستقل في الأنموذج الثاني. حيث يوضح الجدول (35) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (35) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين برقابة متغير رأس المال البشري

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
.001	.143	.000	.215	رأس المال البشري
.000	.166			تفاعلات الموارد البشرية
.000	22.733	.000	31.516	F
.352		.298		R
.124		.089		R ²
.000	.035			R ² في التغير

a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

نلاحظ من الجدول السابق:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير تفاعلات الموارد البشرية على رضا

المتعاملين (معامل الانحدار = 0.166 و Sig = 0.000).

2. جودة الأنموذج: تشير (F) إلى جودة أنموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

حيث إن (F) تساوي (22.733) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ (0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R² التي تساوي (0.124) إلى أن (12.4%) من

التغيرات في المتغير التابع يمكن تفسيرها اعتماداً على الأنموذج السابق.

وبالتالي، فإن الشرط الأول محقق.

لدراسة تحقق الشرط الثاني، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير تفاعلات الموارد البشرية كمتغير مستقل

ومتغير سلوك الموارد البشرية كمتغير تابع في ظل كون رأس المال البشري متغير رقابة، حيث تم بناء

الأنموذج بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم المتغير المستقل في الأنموذج الثاني. حيث يوضح

الجدول (36) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (36) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين تفاعلات الموارد البرية وسلوك الموارد البشرية

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
.000	.181	.000	.343	رأس المال البشري
.000	.373			تفاعلات الموارد البشرية
.000	75.061	.000	70.512	F
.564		.423		R
.318		.179		R ²
.000	.139			التغير في R ²

a. Dependent Variable: سلوك الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول السابق:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير تفاعلات الموارد البشرية على سلوك

الموارد البشرية (معامل الانحدار = 0.373 و Sig = 0.000).

2. جودة الأنموذج: تشير (F) إلى جودة أنموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

حيث إن (F) تساوي (75.061) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ

(0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R² التي تساوي (0.318) إلى أن (31.8%) من

التغيرات في المتغير التابع يمكن تفسيرها اعتماداً على الأنموذج السابق.

وبالتالي، فإن الشرط الثاني محقق.

لدراسة تحقق الشرط الثالث، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير سلوك الموارد البشرية كمتغير مستقل

ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع في ظل كون رأس المال البشري متغير رقابة، حيث تم بناء الأنموذج

بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم المتغير المستقل في الأنموذج الثاني. حيث يوضح الجدول

(37) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (37) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين سلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين برقابة متغير رأس المال البشري

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
.002	.128	.000	.215	رأس المال البشري
.000	.255			سلوك الموارد البشرية
.000	29.810	.000	31.516	F
.395		.298		R
.156		.089		R ²
.000	.067			التغير في R ²

a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

نلاحظ من الجدول السابق:

1. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغير سلوك الموارد البشرية على رضا

المتعاملين (معامل الانحدار = 0.255 و Sig = 0.000).

2. جودة الأنموذج: تشير (F) إلى جودة أنموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

حيث إن (F) تساوي (29.810) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن مستوى الدلالة بلغ

(0.000).

3. نسبة التفسير: تشير قيمة معامل التحديد R² التي تساوي (0.156) إلى أن (15.8%) من

التغيرات في المتغير التابع يمكن تفسيرها اعتماداً على الأنموذج السابق.

وبالتالي، فإن الشرط الثالث محقق.

لدراسة تحقق الشرط الرابع، تم اختبار علاقة التأثير بين متغير تفاعلات الموارد البشرية ومتغير سلوك

الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة ومتغير رضا المتعاملين كمتغير تابع في ظل كون رأس المال البشري

متغير رقابة، حيث تم بناء الأنموذج بإدخال متغير الرقابة في الأنموذج الأول ثم بقية المتغيرات في

الأنموذج الثاني. حيث يوضح الجدول (38) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير

التابع.

الجدول (38) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية وبين رضا المتعاملين

الأنموذج 2		الأنموذج 1		المتغيرات
قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	قيمة مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	
.016	.104	.000	.215	رأس المال البشري
.000	.216			سلوك الموارد البشرية
.087	.086			تفاعلات الموارد البشرية
.000	20.978	.000	31.516	F
.405		.298		R
.164		.089		R ²
.000	.075			R ² في التغير

a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

نلاحظ من الجدول السابق أنه ليس لمتغير تفاعلات الموارد البشرية تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على متغير رضا المتعاملين.

كما قد وجدنا في الجدول (35) أن معامل انحدار متغير تفاعلات الموارد البشرية كمتغير مستقل في علاقته مع متغير رضا المتعاملين كمتغير تابع بلغ (0.166) عند مستوى دلالة (0.000). في حين إننا نلاحظ في الجدول (38) إن تفاعلات الموارد البشرية ليس لها علاقة ذو دلالة إحصائية مع متغير رضا المتعاملين عند دراسة علاقة الأثر ومتغير سلوك الموارد البشرية، وبالتالي، فإنه في ظل تأثير متغير سلوك الموارد البشرية، لم يعد لمتغير تفاعلات الموارد البشرية أثر ذو دلالة إحصائية على متغير رضا المتعاملين، وعليه فإن الشرط الرابع محقق للتوسط الكلي، وبالتالي يمكن القول أن متغير سلوك الموارد البشرية يتوسط كلياً العلاقة بين متغير تفاعلات الموارد البشرية ومتغير رضا المتعاملين.

و من أجل التأكد من معنوية نتائج التوسط الناتجة أعلاه، قام الباحث بإجراء اختبار (Sobel) وفقاً لـ (Preacher and Hayes (2004). حيث جاءت نتائج اختبار (Sobel) (قيمة اختبار Sobel = 3.53، $P \text{ value} > 0.05$) مؤكدة أن متغير سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين متغير تفاعلات الموارد البشرية ومتغير رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق. وبالتالي فإن الشرط الرابع.

وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية السابعة.

سادساً: المعادلات الرياضية المعبرة عن العلاقات بين المتغيرات:

تمحورت نماذج العلاقات بين المتغيرات في هذه الدراسة وفقاً لـ:

1. العلاقة بين رأس المال البشري وبين تفاعلات الموارد البشرية:

يبين الجدول (39) أنموذج الانحدار البسيط بين رأس المال البشري وبين تفاعلات الموارد البشرية.

الجدول (39) أنموذج الانحدار البسيط بين رأس المال البشري وبين تفاعلات الموارد البشرية

قيمة مستوى الدلالة Sig. للأنموذج	قيمة مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	أنموذج الانحدار البسيط
.000	.000	93.145	.224	.473	.436	1.855	انحدار رأس المال البشري على تفاعلات الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول السابق أن رأس المال البشري يفسر (22.4%) من تباين تفاعلات الموارد البشرية، ويمكن التعبير رياضياً عن هذا الأنموذج باستخدام المعادلة التالية:

$$Y_1 = 1.855 + 0.436 X_1$$

حيث Y_1 : تفاعلات الموارد البشرية

X_1 : رأس المال البشري

2. العلاقة بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وبين سلوك الموارد البشرية:

يبين الجدول (40) نماذج الانحدار بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وبين سلوك الموارد البشرية.

الجدول (40) نماذج الانحدار بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وبين سلوك الموارد البشرية

قيمة مستوى الدلالة Sig. للأنموذج	قيمة مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	نموذج الانحدار البسيط
.000	.000	70.512	.179	.423	.343	2.662	انحدار رأس المال البشري على سلوك الموارد البشرية
.000	.000	125.169	.279	.528	.466	2.267	انحدار تفاعلات الموارد البشرية على سلوك الموارد البشرية
.000	.000	75.061	.318	.564	.181	1.970	انحدار رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية
	.373				سلوك الموارد البشرية		

نلاحظ من الجدول السابق أن الأنموذج الذي يضم رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية هو الأفضل تفسيراً لتباين سلوك الموارد البشرية حيث إنه يفسر (31.8%) منه، ويمكن التعبير رياضياً عن هذا الأنموذج باستخدام المعادلة التالية:

$$Y_2 = 1.970 + 0.181X_1 + 0.373X_2$$

حيث Y_2 : سلوك الموارد البشرية

X_1 : رأس المال البشري

X_2 : تفاعلات الموارد البشرية

3. العلاقة بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية وبين رضا المتعاملين:

يبين الجدول (41) نماذج الانحدار بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية وبين رضا المتعاملين.

الجدول (41) نماذج الانحدار بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية وبين رضا المتعاملين

قيمة مستوى الدلالة Sig. للأنموذج	قيمة مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	نموذج الانحدار البسيط
.000	.000	31.516	.089	.298	.215	2.404	انحدار رأس المال البشري على رضا المتعاملين
.000	.000	33.244	.093	.305	.239	2.330	انحدار تفاعلات الموارد البشرية على رضا المتعاملين
.000	.000	48.494	.131	.361	.321	1.899	انحدار سلوك الموارد البشرية على رضا المتعاملين
.000	.001	22.733	.124	.352	.143	2.096	انحدار رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية على رضا المتعاملين
	.166						
.000	.002	29.810	.156	.395	.128	1.726	انحدار رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية على رضا المتعاملين
	.000				.255		
.000	.009	28.132	.149	.386	.125	1.771	انحدار تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية على رضا المتعاملين
	.000				.247		

.000	.016	20.978	.164	.405	.104	1.671	رأس المال البشري	انحدار تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية على رضا المتعاملين
	.087				.086		تفاعلات الموارد البشرية	
	.000				.216		سلوك الموارد البشرية	

نلاحظ من الجدول السابق أن الأنموذج الذي يضم رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية هو الأفضل تفسيراً لتباين رضا المتعاملين، حيث إنه يفسر (16.4%) منه، إلا أنه يلاحظ ضمن هذا الأنموذج أن تفاعلات الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على رضا المتعاملين، وبالتالي فإن ما يجعل هذا الأنموذج أفضل تفسيراً من أنموذج رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية هو التأثير الغير مباشر لتفاعلات الموارد البشرية على رضا المتعاملين من خلال سلوك الموارد البشرية كما وجدنا في اختبار الفرضية السابعة. وهذا التأثير الغير مباشر قد رفع القيمة التفسيرية من (15.6%) للأنموذج الذي يضم رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية فقط، إلى (16.4%) للأنموذج الذي يضم المتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشري. أما رياضياً فيمكننا التعبير عن أنموذج رضا المتعاملين باستخدام المعادلة التالية:

$$Y_3 = 1.726 + .128X_1 + .255X_3$$

حيث Y_2 : رضا المتعاملين

X_1 : رأس المال البشري

X_3 : سلوك الموارد البشرية

سابعاً: افتراضات الاختبارات

عموماً، لقد جرت الاختبارات السابقة في إطار النماذج الآتية:

1. العلاقات بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وبين رضا المتعاملين كمتغير تابع.

إن مصفوفة الارتباط لمتغيرات هذا النموذج تظهر في الجدول (42).

الجدول (42) مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين

المتغيرات	رضا المتعاملين	رأس المال البشري	تفاعلات الموارد البشرية
رضا المتعاملين	1.000	.298**	.305**
رأس المال البشري	.298**	1.000	.473**
تفاعلات الموارد البشرية	.305**	.473**	1.000
R=0.352, R ² =0.124			

كما ويظهر الجدول (43) علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين.

الجدول (43) علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين

Collinearity Statistics		Correlations			المتغيرات
VIF	Tolerance	Part	Partial	Zero-order	
1.288	.776	.174	.183	.298	رأس المال البشري
1.288	.776	.187	.196	.305	تفاعلات الموارد البشرية

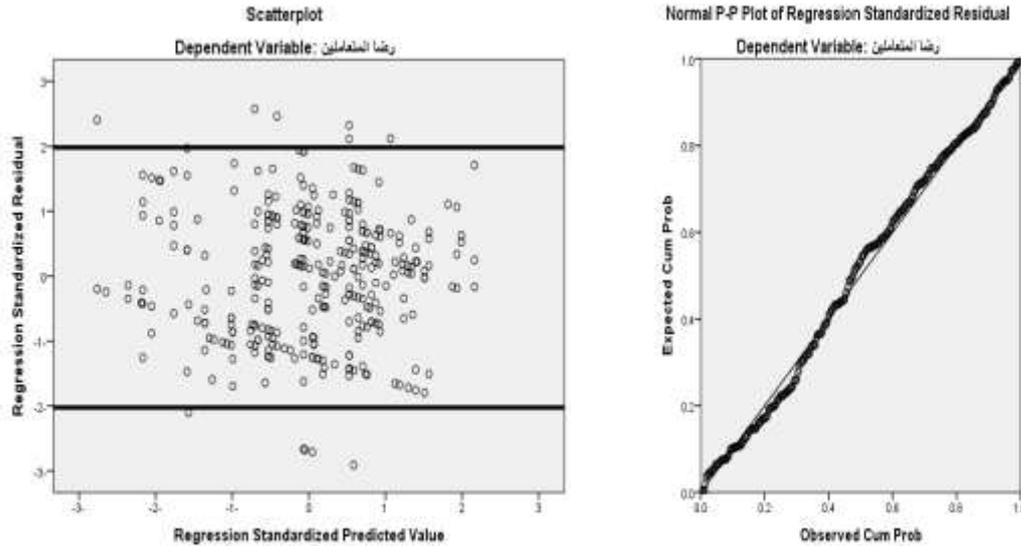
a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

يلاحظ مما سبق أن المتغيرات تحقق شرط الاستقلالية، أي أنه لا يوجد علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات، فمعاملات الارتباط بين المتغيرات لا تتجاوز (0.80)، الأمر الذي يؤثر إلى استقلالية المتغيرات، علاوة على ذلك فإن قيم معامل تضخم التباين VIF تبلغ (2 > 1.288) وقيمة معامل التحميل (Tolerance) (0.2 < 0.776) مما يشير إلى أن كل متغير مستقل يشارك المتغير الآخر بحوالي (22%) فقط من التباين الذي يفسره، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات

المستقلة، بمعنى أنه لا يوجد معلومات في المتغيرات المستقلة زيادة عن الحاجة في تفسيرها للمتغير التابع (Field, 2013, 2009).

للتحقق من توفر فرضية التوزيع الطبيعي للأخطاء، قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي (Observed Cum Prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (Expected Cum Prob) على المحور العمودي، حيث نلاحظ من الشكل (2) أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر. وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي وفرضية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، قمنا بتمثيل قيم متغير رضا المتعاملين على المحور الأفقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور العمودي، حيث نلاحظ من الشكل (2) أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول محور الصفر، مما يدل على توفر فرضيات التحليل بصورة عامة (الجاعوني، 2008؛ SPSS instructions).

الشكل (2) Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual و Scatterplot بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين



2. العلاقات بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وبين سلوك الموارد البشرية كمتغير تابع.

إن مصفوفة الارتباط لمتغيرات هذا النموذج تظهر في الجدول (44).

الجدول (44) مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية

المتغيرات	سلوك الموارد البشرية	رأس المال البشري	تفاعلات الموارد البشرية
سلوك الموارد البشرية	1.000	.423**	.528**
رأس المال البشري	.423**	1.000	.473**
تفاعلات الموارد البشرية	.528**	.473**	1.000
R=0.564, R ² =0.318			

كما ويظهر الجدول (45) علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم

التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية مع متغير سلوك الموارد البشرية.

الجدول (45) علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية مع متغير سلوك الموارد البشرية

Collinearity Statistics		Correlations			المتغيرات
VIF	Tolerance	Part	Partial	Zero-order	
1.288	.776	.197	.232	.423	رأس المال البشري
1.288	.776	.373	.411	.528	تفاعلات الموارد البشرية

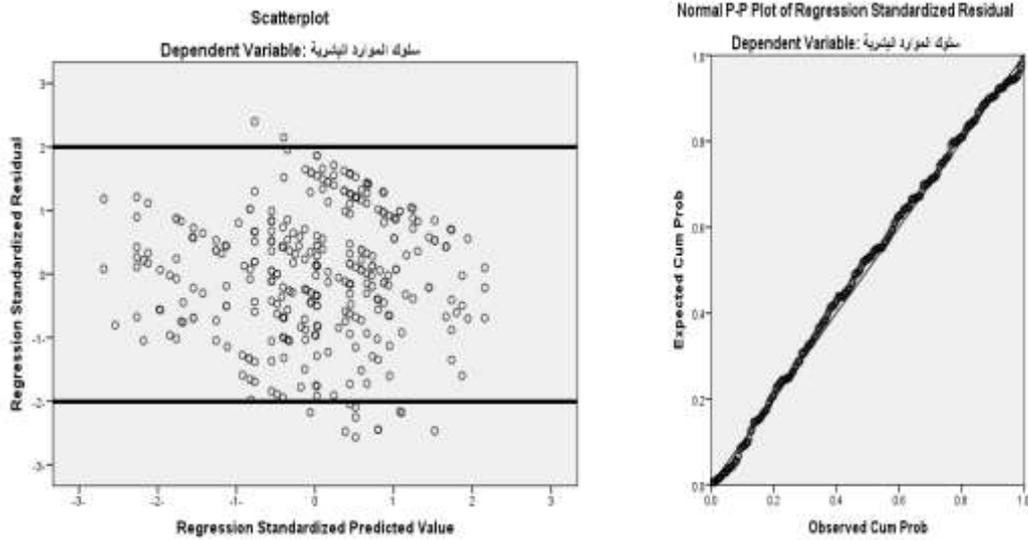
a. Dependent Variable: سلوك الموارد البشرية

يلاحظ مما سبق أن المتغيرات تحقق شرط الاستقلالية، أي أنه لا يوجد علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات، فمعاملات الارتباط بين المتغيرات لا تتجاوز (0.80)، الأمر الذي يؤثر إلى استقلالية المتغيرات، علاوة على ذلك فإن قيم معامل تضخم التباين VIF تبلغ (2 > 1.288) وقيمة معامل التحميل (Tolerance) (0.2 < 0.776) مما يشير إلى أن كل متغير مستقل يشارك المتغير الآخر بحوالي (22%) من التباين الذي يفسره، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات المستقلة، بمعنى أنه لا يوجد معلومات في المتغيرات المستقلة زيادة عن الحاجة في تفسيرها للمتغير التابع (Field, 2013, 2009).

للتحقق من توفر فرضية التوزيع الطبيعي للأخطاء، قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي (Observed Cum Prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (Expected Cum Prob).

(Prob) على المحور العمودي، حيث نلاحظ من الشكل (3) أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر. وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي وفرضية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، قمنا بتمثيل قيم متغير سلوك الموارد البشرية على المحور الأفقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور العمودي، حيث نلاحظ من الشكل (3) أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول محور الصفر، مما يدل على توفر فرضيات التحليل بصورة عامة (الجاعوني، 2008؛ SPSS instructions).

الشكل (3) Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual وScatterplot بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية



3. العلاقات بين رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية وبين رضا المتعاملين كمتغير تابع.

إن مصفوفة الارتباط لمتغيرات هذا النموذج تظهر في الجدول (46).

الجدول (46) مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين

المتغيرات	رضا المتعاملين	سلوك الموارد البشرية	رأس المال البشري
رضا المتعاملين	1.000	.361**	.298**
سلوك الموارد البشرية	.361**	1.000	.423**
رأس المال البشري	.298**	.423**	1.000
R=0.395, R ² =0.156			

كما ويظهر الجدول (47) علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وسلوك تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين.

الجدول (47) علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وسلوك تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين

Collinearity Statistics		Correlations			المتغيرات
VIF	Tolerance	Part	Partial	Zero-order	
1.218	.821	.160	.172	.298	رأس المال البشري
1.218	.821	.259	.272	.361	سلوك الموارد البشرية

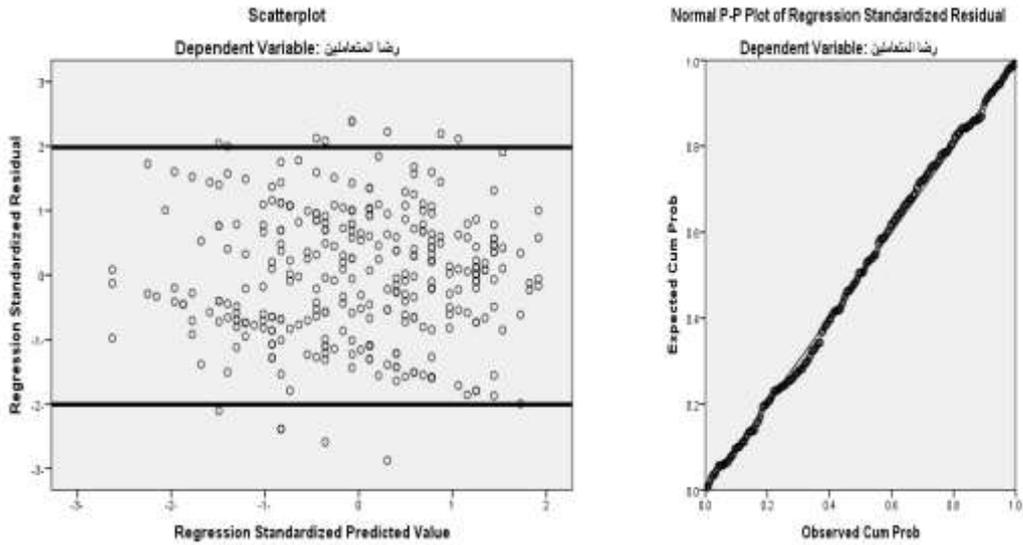
a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

يلاحظ مما سبق أن المتغيرات تحقق شرط الاستقلالية، أي إنه لا يوجد علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات، حيث إن معاملات الارتباط بين المتغيرات لا تتجاوز (0.80)، الأمر الذي يؤشر إلى استقلالية المتغيرات، علاوة على ذلك فإن قيم معامل تضخم التباين VIF تبلغ ($2 > 1.218$) وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ($0.2 < 0.821$) مما يشير إلى أن كل متغير مستقل يشارك المتغير الآخر بحوالي (18%) من التباين الذي يفسره، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات المستقلة، بمعنى أنه لا يوجد معلومات في المتغيرات المستقلة زيادة عن الحاجة في تفسيرها للمتغير التابع (Field, 2013, 2009).

للتحقق من توفر فرضية التوزيع الطبيعي للأخطاء، قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي (Observed Cum Prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (Expected Cum Prob)

(Prob) على المحور العمودي، حيث نلاحظ من الشكل (4) أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر. وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي وفرضية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، قمنا بتمثيل قيم متغير رضا المتعاملين على المحور الأفقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور العمودي، حيث نلاحظ من الشكل (4) أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول محور الصفر، مما يدل على توفر فرضيات التحليل بصورة عامة (الجاعوني، 2008؛ SPSS instructions).

الشكل (4) Scatterplot و Norma P-P Plot of Regression Standardized Residual بين رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين



4. العلاقات بين تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية وبين رضا المتعاملين كمتغير تابع.

إن مصفوفة الارتباط لمتغيرات هذا النموذج تظهر في الجدول (48).

الجدول (48) مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين

المتغيرات	رضا المتعاملين	سلوك الموارد البشرية	تفاعلات الموارد البشرية
رضا المتعاملين	1.000	.361**	.305**
سلوك الموارد البشرية	.361**	1.000	.528**
تفاعلات الموارد البشرية	.305**	.528**	1.000

كما ويظهر الجدول (49) علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات تفاعلات الموارد البشرية وسلوك تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين.

الجدول (49) علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) تفاعلات الموارد البشرية وسلوك تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين

Collinearity Statistics		Correlations			المتغيرات
VIF	Tolerance	Part	Partial	Zero-order	
1.388	.721	.135	.145	.305	تفاعلات الموارد البشرية
1.388	.721	.235	.247	.361	سلوك الموارد البشرية

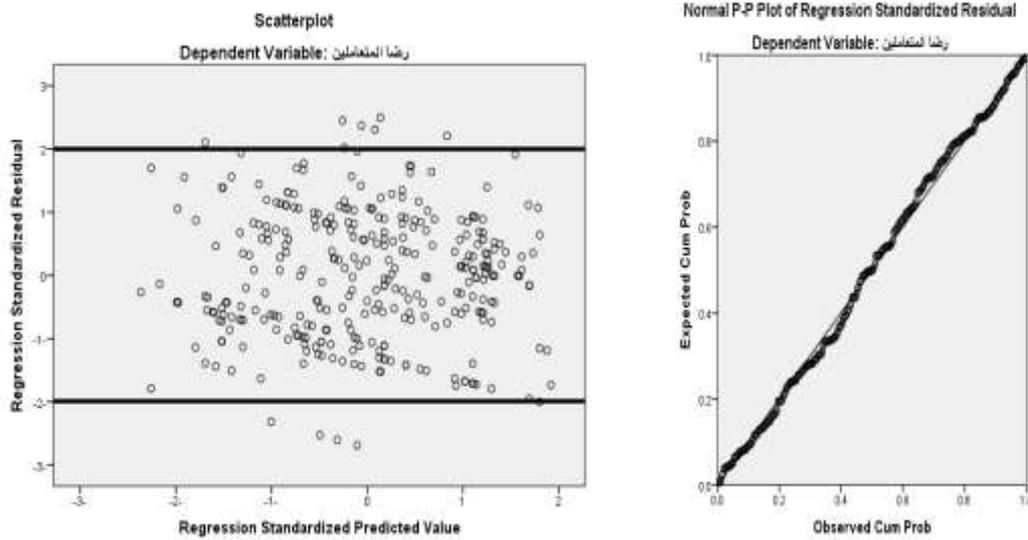
a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

يلاحظ مما سبق إن المتغيرات تحقق شرط الاستقلالية، أي إنه لا يوجد علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات، حيث إن معاملات الارتباط بين المتغيرات لا تتجاوز (0.80)، الأمر الذي يؤشر إلى استقلالية المتغيرات، علاوة على ذلك فإن قيم معامل تضخم التباين VIF تبلغ ($1.388 > 2$) وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ($0.2 < 0.721$) مما يشير إلى أن كل متغير مستقل يشارك المتغير الآخر بحوالي (28%) من التباين الذي يفسره، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات المستقلة، بمعنى أنه لا يوجد معلومات في المتغيرات المستقلة زيادة عن الحاجة في تفسيرها للمتغير التابع (Field, 2013, 2009).

للتحقق من توفر فرضية التوزيع الطبيعي للأخطاء، قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي (Observed Cum Prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (Expected Cum

(Prob) على المحور العمودي، حيث نلاحظ من الشكل (5) أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر. وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي وفرضية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، قمنا بتمثيل قيم متغير رضا المتعاملين على المحور الأفقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور العمودي، حيث نلاحظ من الشكل (5) أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول محور الصفر، مما يدل على توفر فرضيات التحليل بصورة عامة (الجاعوني، 2008؛ SPSS instructions).

الشكل (5) Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual و Scatterplot بين تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين



5. العلاقات بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية وبين متغير رضا المتعاملين كمتغير تابع.

إن مصفوفة الارتباط لمتغيرات هذا النموذج تظهر في الجدول (50).

الجدول (50) مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين

المتغيرات	رضا المتعاملين	سلوك الموارد البشرية	رأس المال البشري	تفاعلات الموارد البشرية
رضا المتعاملين	1.000	.361**	.298**	.305**
سلوك الموارد البشرية	.361**	1.000	.423**	.528**
رأس المال البشري	.298**	.423**	1.000	.473**
تفاعلات الموارد البشرية	.305**	.528**	.473**	1.000

كما ويظهر الجدول (51) علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين.

الجدول (51) علاقات الارتباط الجزئية وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك تفاعلات الموارد البشرية مع متغير رضا المتعاملين

Collinearity Statistics	Correlations			المتغيرات	
	VIF	Tolerance	Part		Partial
1.361	.735	.123	.134	.298	رأس المال البشري
1.551	.645	.088	.095	.305	تفاعلات الموارد البشرية
1.466	.682	.200	.214	.361	سلوك الموارد البشرية

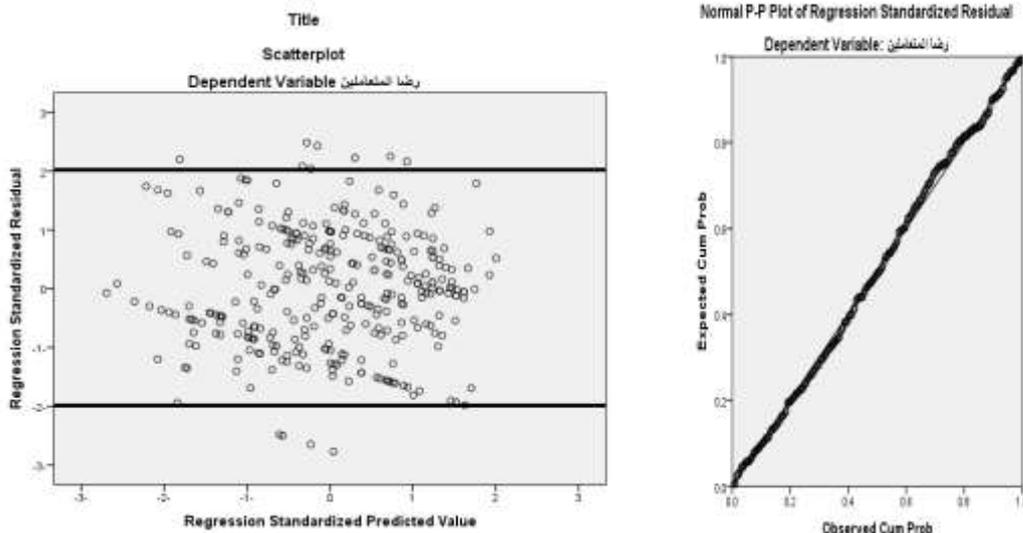
a. Dependent Variable: رضا المتعاملين

يلاحظ مما سبق أن المتغيرات تحقق شرط الاستقلالية، أي إنه لا يوجد علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات، حيث إن معاملات الارتباط بين المتغيرات لا تتجاوز (0.80)، الأمر الذي يؤشر إلى استقلالية المتغيرات، علاوة على ذلك فإن قيم معامل تضخم التباين VIF تبلغ ($2 > 1.361$) لرأس المال البشري و ($2 > 1.551$) لتفاعلات الموارد البشرية و ($2 > 1.466$) لسلوك الموارد البشرية، وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ($0.2 < 0.735$) لرأس المال البشري، مما يشير إلى أن هذا المتغير يشارك المتغيرين الآخرين بحوالي (26.5%) من التباين الذي يفسره، وقيمة معامل التحميل (Tolerance) ($0.2 < 0.645$) لتفاعلات الموارد البشرية، الأمر الذي يشير إلى أن هذا المتغير يشارك المتغيرين

الآخرين بحوالي (35.5%) من التباين الذي يفسره، وقيمة معامل التحميل (Tolerance) $(0.2 < 0.682)$ لسلوك الموارد البشرية، الأمر الذي يشير إلى هذا المتغير يشارك المتغيرين الآخرين بحوالي (32%) من التباين الذي يفسره. وعليه فإن ذلك يعني أنه لا يوجد علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات المستقلة، بمعنى أنه لا يوجد معلومات في المتغيرات المستقلة زيادة عن الحاجة في تفسيرها للمتغير التابع (Field, 2013, 2009).

للتحقق من توفر فرضية التوزيع الطبيعي للأخطاء، قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي (Observed Cum Prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (Expected Cum Prob) على المحور العمودي، حيث نلاحظ من الشكل (6) أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر. وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي وفرضية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، قمنا بتمثيل قيم متغير رضا المتعاملين على المحور الأفقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور العمودي، حيث نلاحظ من الشكل (6) أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول محور الصفر، مما يدل على توفر فرضيات التحليل بصورة عامة (الجاعوني، 2008؛ SPSS instructions).

الشكل (6) Scatterplot و Norma P-P Plot of Regression Standardized Residual بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين



المبحث السابع: اختبار نماذج العلاقات بين المتغيرات

سيعمل الباحث على اختبار الأنموذج المقترح باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية، وسيتم تقويم الأنموذج من خلال مؤشرات أساسية تعكس جودة تمثيل الأنموذج لبيانات العينة، وعليه فإن الباحث سيعمل ضمن هذا الاختبار على التوصل إلى الأنموذج الملائم الذي يمثل تفاعل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال إضافة علاقات جديدة بين المتغيرات أو حذف مسارات يثبت عدم دلالتها إحصائياً، وبعد ذلك، سيتم رسم الأنموذج الجديد.

يمثل الجدول (52) نتائج اختبار الأنموذج المقترح

الجدول (52) نتائج اختبار الأنموذج المقترح بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية

القيمة الاحتمالية	النسبة الحرجة (CR)	الخطأ المعياري	معاملات المسار	العلاقة		
***	9.666	0.045	0.436	تفاعلات الموارد البشرية	< ---	رأس المال البشري
***	4.287	0.042	0.181	سلوك الموارد البشرية	< ---	رأس المال البشري
***	8.120	0.046	0.373	سلوك الموارد البشرية	< ---	تفاعلات الموارد البشرية
***	3.946	0.055	0.216	رضا المتعاملين	< ---	سلوك الموارد البشرية
0.015	2.425	0.043	0.104	رضا المتعاملين	< ---	رأس المال البشري
0.084	1.726	0.050	.086	رضا المتعاملين	< ---	تفاعلات الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول السابق إن معامل المسار للعلاقة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين ليست ذات دلالة إحصائية (معامل المسار = 0.086 والقيمة الاحتمالية $0.084 < 0.05$) مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية لتفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين في إطار المتغيرات الأخرى الموجودة في أنموذج الدراسة، وعليه وبغرض تحسين أنموذج الدراسة المقترح، فإنه تم حذف المسار الذي ثبت عدم دلالاته إحصائياً، والذي يقلل من جودة تمثيل الأنموذج، وهو المسار بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين.

يبين الجدول (53) نتائج الأتمودج الجديد

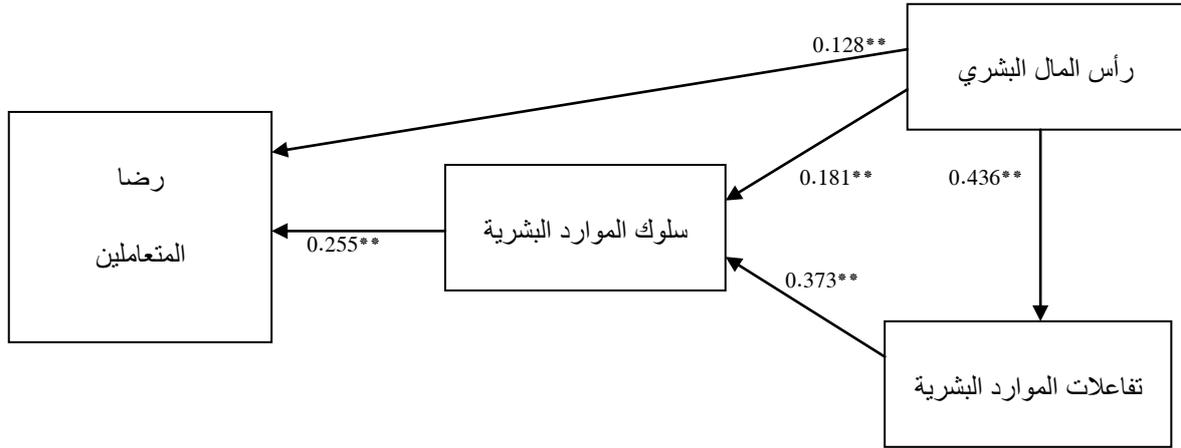
الجدول (53) نتائج الأتمودج الجديد

القيمة الاحتمالية	النسبة الحرجة (CR)	الخطأ المعياري	معاملات المسار	العلاقة	
***	9.666	.045	0.436	تفاعلات الموارد البشرية	< --- رأس المال البشري
***	4.287	.042	0.181	سلوك الموارد البشرية	< --- رأس المال البشري
***	8.120	.046	0.373	سلوك الموارد البشرية	< --- تفاعلات الموارد البشرية
***	5.085	.050	0.255	رضا المتعاملين	< --- سلوك الموارد البشرية
0.002	3.141	.041	0.128	رضا المتعاملين	< --- رأس المال البشري
P-value = 0.085			$\chi^2/df = 2.966$		Chi-square
0.992					CFI
0.954					TLI
0.989					NFI
0.993					IFI
0.078					RMSEA

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات المسارات هي ذات دلالة إحصائية، وأن قيمة مؤشرات اختبار الأتمودج جيدة، حيث إن قيم CFI و NFI و IFI أكبر من 0.9 (Hu & Kline, 1998; Bentler, 1999)، وقيمة TLI أكبر من 0.9 (Bollen, 1989)، وقيمة RMSEA أقل من 0.08 (MacCallum *et al.*, 1996)، وقيمة χ^2/df أقل من 3 (Kline, 1998)، وقيمة χ^2 ليست ذات دلالة إحصائية حيث أن P-value أكبر من 0.05 (Bollen, 1989)، مما يعني تمثيلاً جيداً للأتمودج.

هذا ويبين الشكل (7) الأتمودج المعدل للدراسة

الشكل (7) الأتمودج المعدل للدراسة

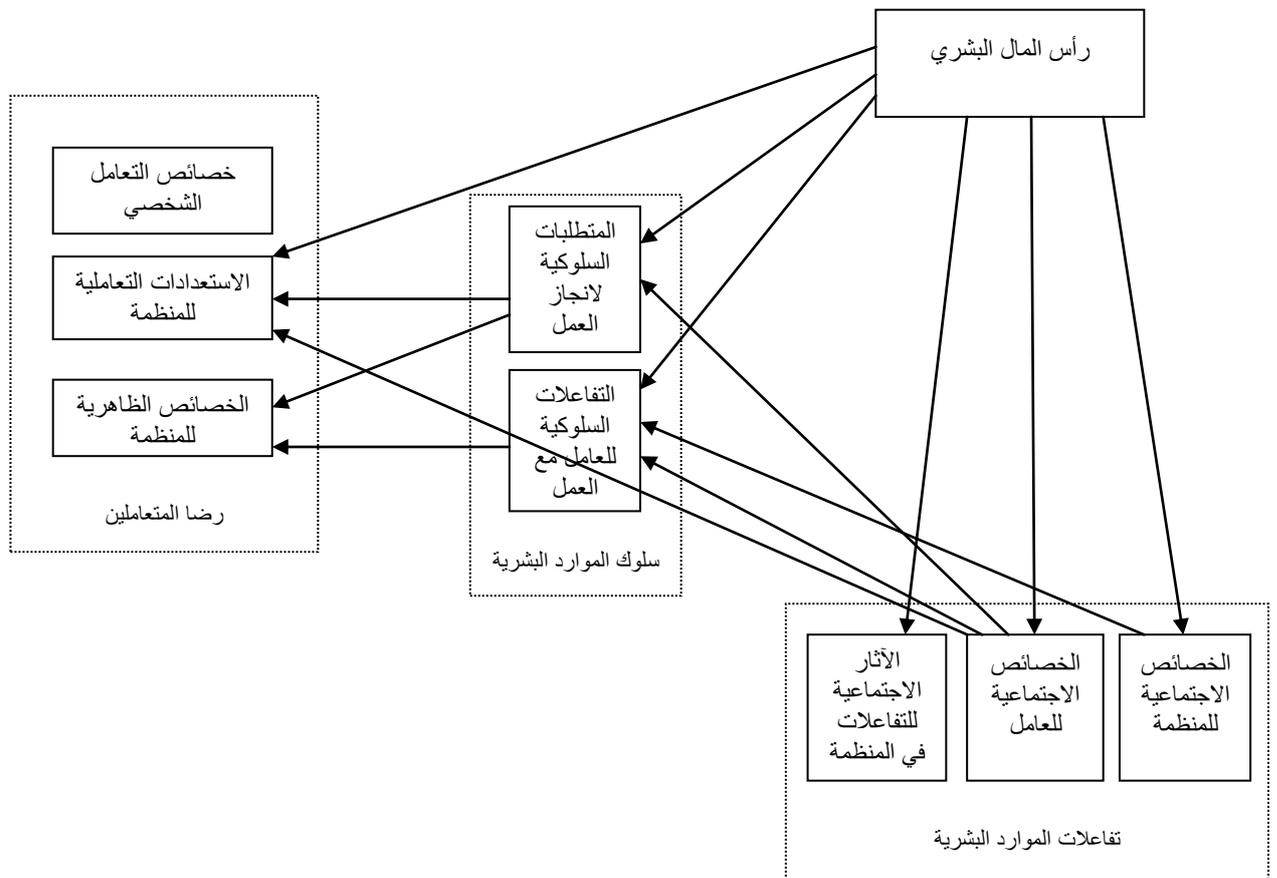


بناءً على النتائج السابقة وفي إطار الأتمودج المعدل للدراسة، فإننا نستنتج الآتي:

1. يوجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تفاعلات الموارد البشرية (معامل المسار = 0.436، القيمة الاحتمالية > 0.001).
2. يوجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في رضا المتعاملين (معامل المسار = 0.128، القيمة الاحتمالية > 0.05).
3. لا يوجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة إحصائية لتفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين.
4. يوجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في سلوك الموارد البشرية (معامل المسار = 0.181، القيمة الاحتمالية > 0.001).
5. يوجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة إحصائية لتفاعلات الموارد البشرية في سلوك الموارد البشرية (معامل المسار = 0.373، القيمة الاحتمالية > 0.001).
6. يوجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة إحصائية لسلوك الموارد البشرية في رضا المتعاملين (معامل المسار = 0.225، القيمة الاحتمالية > 0.001).
7. تفاعلات الموارد البشرية تتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين.
8. سلوك الموارد البشرية يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين.
9. سلوك الموارد البشرية يتوسط كلياً العلاقة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين.

كما أننا قمنا - وباستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية - بالعمل على إيجاد أنموذج العلاقات بين أبعاد متغيرات الدراسة التي افترضها التحليل العاملي، حيث توصلنا إلى الأنموذج المعبر عنها، وقد تم التأكد من صحة تمثيله باستخدام مؤشرات جودة الأنموذج. هذا ويظهر الشكل (8) أنموذج العلاقات بين أبعاد المتغيرات.

الشكل (8) أنموذج العلاقات بين أبعاد المتغيرات



هذا ويبين الجدول (54) نتائج العلاقات بين أبعاد متغيرات الدراسة، ومؤشرات جودة الأنموذج المعبر عنها:

الجدول (54) نتائج العلاقات بين أبعاد متغيرات الدراسة ومؤشرات جودة نموذجها

القيمة الاحتمالية	النسبة الحرجة (CR)	الخطأ المعياري	معاملات المسار	العلاقة	
				<---	<---
***	7.434	.061	.455	الخصائص الاجتماعية للمنظمة	رأس المال البشري
***	10.864	.053	.579	الخصائص الاجتماعية للعامل	رأس المال البشري
.018	2.375	.046	.109	التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل	رأس المال البشري
***	7.740	.048	.369	المتطلبات السلوكية لانجاز العمل	الخصائص الاجتماعية للعامل
***	7.315	.046	.333	التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل	الخصائص الاجتماعية للعامل
.034	2.118	.038	.081	التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل	الخصائص الاجتماعية للمنظمة
.013	2.486	.053	.133	المتطلبات السلوكية لانجاز العمل	رأس المال البشري
.012	2.524	.061	.154	الخصائص الظاهرية للمنظمة	المتطلبات السلوكية لانجاز العمل
.007	2.684	.066	.177	الخصائص الظاهرية للمنظمة	التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل
.032	2.148	.039	.084	الاستعدادات التفاعلية للمنظمة	رأس المال البشري
***	5.558	.051	.281	الآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة	رأس المال البشري
***	11.059	.038	.418	الاستعدادات التفاعلية للمنظمة	الخصائص الاجتماعية للعامل
***	5.054	.042	.212	الاستعدادات التفاعلية للمنظمة	المتطلبات السلوكية لانجاز العمل
P-value = 0.058			$\chi^2/df = 1.610$	Chi-square	
0.991			CFI		
0.979			TLI		
0.976			NFI		
0.991			IFI		
0.043			RMSEA		

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات المسارات هي ذات دلالة إحصائية، وأن قيمة مؤشرات اختبار الأتموزج جيدة، حيث إن قيم CFI و NFI و IFI أكبر من 0.9 (Hu & Kline, 1998; Bentler, 1999)، وقيمة TLI أكبر من 0.9 (Bollen, 1989)، وقيمة RMSEA أقل من 0.08 (MacCallum *et al.*, 1996)، وقيمة χ^2/df أقل من 3 (Kline, 1998)، وقيمة χ^2 ليست ذات دلالة إحصائية حيث أن P-value أكبر من 0.05 (Bollen, 1989)، مما يعني تمثيلاً جيداً للأتموزج.

بناءً على النتائج السابقة وفي إطار نموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة، فإننا نستنتج الآتي:

أ- يوجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية وذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في كلاً من الخصائص الاجتماعية للمنظمة، والخصائص الاجتماعية للعامل، والآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة، والمتطلبات السلوكية لانجاز العمل، والتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل، والاستعدادات التفاعلية للمنظمة، وبالتالي فإن رأس المال البشري يؤثر بشكل مباشر في كل أبعاد تفاعلات الموارد البشري وفي كل أبعاد سلوك الموارد البشرية، فيما يقتصر تأثيره المباشر في رضا المتعاملين على بعد الاستعدادات التفاعلية للمنظمة.

ب- يوجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية وذات دلالة إحصائية للخصائص الاجتماعية للمنظمة في التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل.

ت- يوجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية وذات دلالة إحصائية للخصائص الاجتماعية للعامل في كلاً من المتطلبات السلوكية لانجاز العمل، والتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل، والاستعدادات التفاعلية للمنظمة.

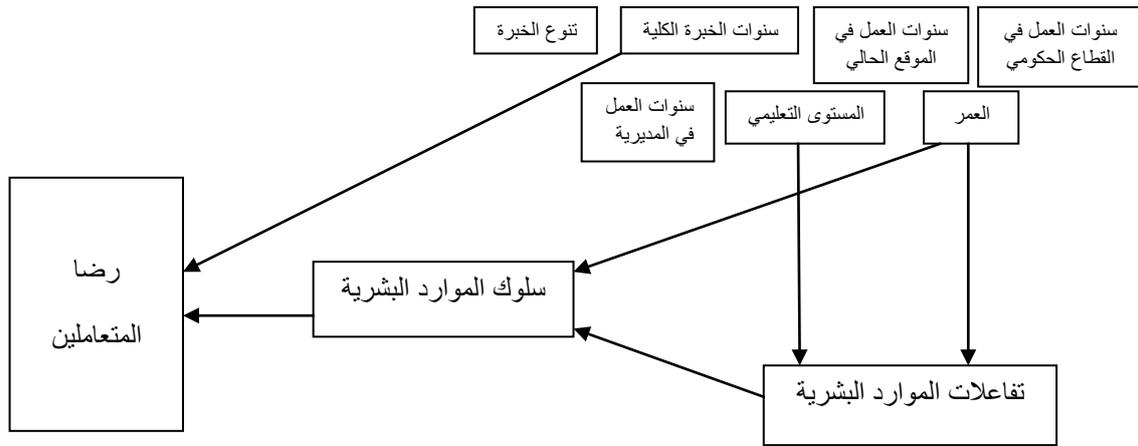
ث- يوجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية وذات دلالة إحصائية للمتطلبات السلوكية لانجاز العمل في كلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة والخصائص الظاهرية للمنظمة.

ج- يوجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية وذات دلالة إحصائية للتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل في كلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة والخصائص الظاهرية للمنظمة.

ح- لا يوجد علاقة تأثير مباشرة لرأس المال البشري أو لأي بعد من أبعاد تفاعلات الموارد البشرية أو سلوك الموارد البشرية في بعد خصائص التعامل الشخصي، كما أنه لا يوجد علاقة تأثير مباشرة لبعدها الاجتماعي للتفاعلات في المنظمة في أي بعد من أبعاد سلوك الموارد البشرية أو أبعاد رضا المتعاملين.

كما أننا قمنا - وباستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية - بالعمل على إيجاد أنموذج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري ومتغيرات الدراسة، حيث توصلنا إلى الأنموذج المعبر عنها، وقد تم التأكد من صحة تمثيله باستخدام مؤشرات جودة الأنموذج. هذا ويظهر الشكل (9) أنموذج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري والمتغيرات.

الشكل (9) أنموذج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري والمتغيرات



هذا ويبين الجدول (55) نتائج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري ومتغيرات الدراسة، ومؤشرات جودة الأنموذج المعبر عنها:

الجدول (55) نتائج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري ومتغيرات الدراسة ومؤشرات جودة نموذجا

القيمة الاحتمالية	النسبة الحرجة (CR)	الخطأ المعياري	معاملات المسار	العلاقة	
				<---	<---
***	10.725	.042	.449	تفاعلات الموارد البشرية	العمر
.003	3.004	.036	.107	تفاعلات الموارد البشرية	المستوى التعليمي
***	6.062	.047	.286	سلوك الموارد البشرية	تفاعلات الموارد البشرية
***	6.786	.041	.278	سلوك الموارد البشرية	العمر
***	4.999	.050	.252	رضا المتعاملين	سلوك الموارد البشرية
.002	3.113	.035	.109	رضا المتعاملين	الخبرة الكلية
P-value = 0.338			$\chi^2/df = 1.106$		Chi-square
0.999					CFI
0.998					TLI
0.990					NFI
0.999					IFI
0.018					RMSEA

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات المسارات هي ذات دلالة إحصائية، وأن قيمة مؤشرات اختبار الأنموذج جيدة، حيث إن قيم CFI و NFI و IFI أكبر من 0.9 (Kline, 1998; Hu & Bentler, 1999)، وقيمة TLI أكبر من 0.9 (Bollen, 1989)، وقيمة RMSEA أقل من 0.08 (MacCallum *et al.*, 1996)، وقيمة x^2/df أقل من 3 (Kline, 1998)، وقيمة x^2 ليست ذات دلالة إحصائية حيث أن P-value أكبر من 0.05 (Bollen, 1989)، مما يعني تمثيلاً جيداً للأنموذج.

بناءً على النتائج السابقة وفي إطار أنموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة، فإننا نستنتج الآتي:

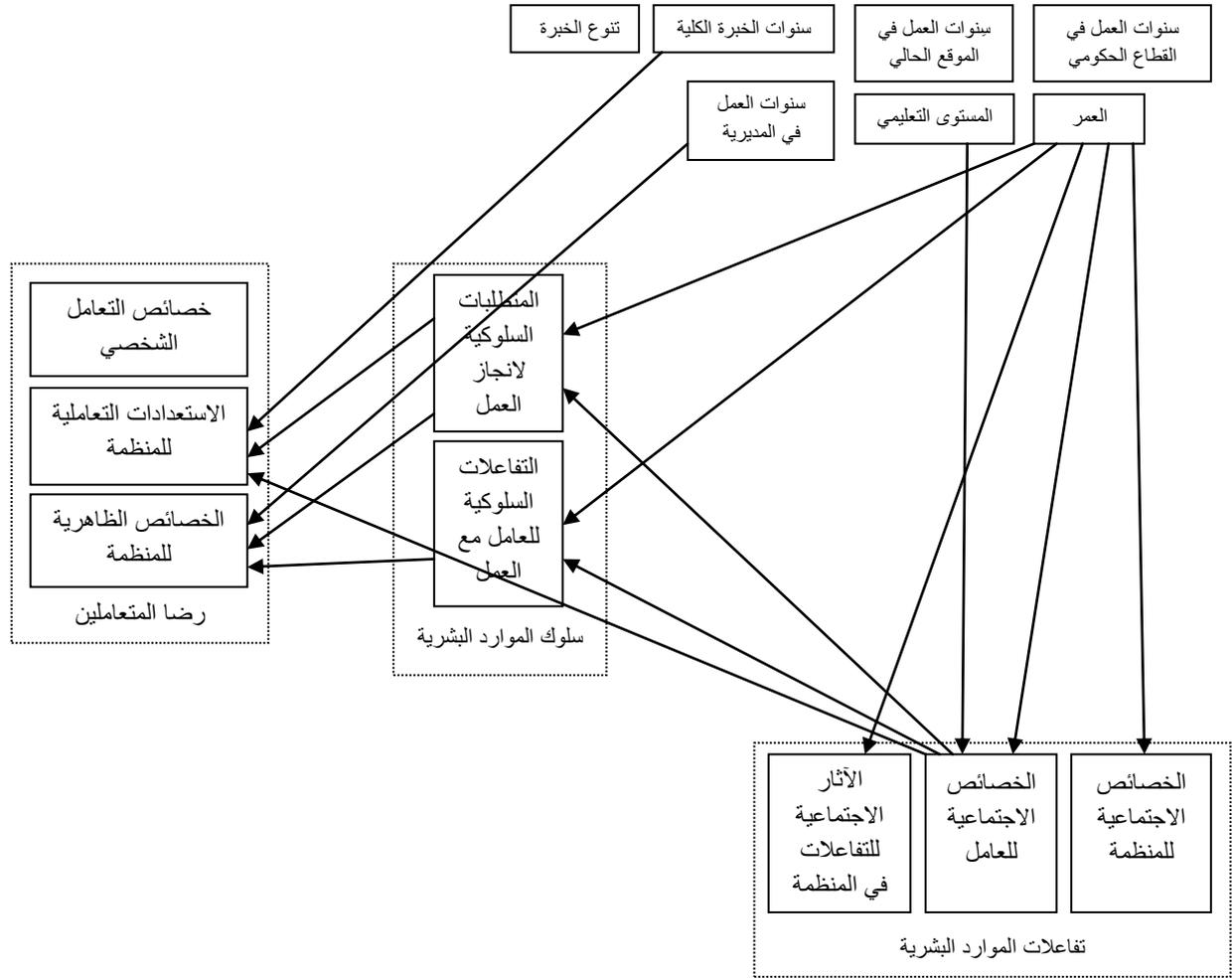
- أ- يوجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية وذات دلالة إحصائية لسنوات الخبرة الكلية في رضا المتعاملين.
- ب- لا توجد علاقة تأثير مباشرة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين.
- ت- يوجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية وذات دلالة إحصائية لكلاً من العمر والمستوى التعليمي في تفاعلات الموارد البشرية.
- ث- يوجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية وذات دلالة إحصائية للعمر في سلوك الموارد البشرية.
- ج- يوجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية لتفاعلات الموارد البشرية في سلوك الموارد البشرية.
- ح- يوجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية لسلوك الموارد البشرية في رضا المتعاملين.
- خ- إن توسط تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية للعلاقة بين عناصر من رأس المال البشري ورضا المتعاملين من جهة، ووجود علاقة تأثير مباشرة لأخرى في رضا المتعاملين من جهة أخرى، يدفع الاستنتاج بتوسط تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية جزئياً للعلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين.

د- إن سلوك الموارد البشرية يوسط كلياً العلاقة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين.

وبالمحصلة، فإن نتائج هذا الاختبار جاءت منسجمة مع نتائج اختبار الفرضيات، الأمر يؤكد على موضوعية مقياس رأس المال البشري ومناسبته للدراسة والبيئة المدروسة.

كما أننا قمنا - وباستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية - بالعمل على إيجاد أنموذج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري وأبعاد متغيرات الدراسة، حيث توصلنا إلى الأنموذج المعبر عنها، وقد تم التأكد من صحة تمثيله باستخدام مؤشرات جودة الأنموذج. هذا ويظهر الشكل (10) أنموذج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري وأبعاد المتغيرات.

الشكل (10) أنموذج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري وأبعاد المتغيرات



هذا ويبين الجدول (56) نتائج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري وأبعاد متغيرات الدراسة، ومؤشرات جودة الأنموذج المعبر عنها:

الجدول (56) نتائج العلاقات بين عناصر رأس المال البشري وأبعاد متغيرات الدراسة ومؤشرات جودة نموذجها

القيمة الاحتمالية	النسبة الحرجة (CR)	الخطأ المعياري	معاملات المسار	العلاقة	
				<---	
***	12.339	.048	.587	الخصائص الاجتماعية للعامل	العمر
***	3.934	.031	.122	الخصائص الاجتماعية للعامل	المستوى التعليمي
***	3.823	.054	.205	المتطلبات السلوكية لانجاز العمل	العمر
***	5.715	.045	.256	التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل	العمر
***	6.170	.051	.315	المتطلبات السلوكية لانجاز العمل	الخصائص الاجتماعية للعامل
***	6.724	.043	.287	التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل	الخصائص الاجتماعية للعامل
***	4.787	.042	.201	الاستعدادات التفاعلية للمنظمة	المتطلبات السلوكية لانجاز العمل
***	8.646	.056	.487	الخصائص الاجتماعية للمنظمة	العمر
***	7.225	.046	.335	الآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة	العمر
***	11.130	.037	.413	الاستعدادات التفاعلية للمنظمة	الخصائص الاجتماعية للعامل
.003	2.960	.033	.099	الاستعدادات التفاعلية للمنظمة	سنوات الخبرة الكلية
.034	2.123	.062	.131	الخصائص الظاهرية للمنظمة	المتطلبات السلوكية لانجاز العمل
.034	2.115	.042	.088	الخصائص الظاهرية للمنظمة	سنوات العمل في المديرية
.021	2.313	.068	.157	الخصائص الظاهرية للمنظمة	التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل
$\chi^2/df = 1.329$			Chi-square		
0.993			CFI		
0.988			TLI		
0.971			NFI		
0.993			IFI		
0.032			RMSEA		

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات المسارات هي ذات دلالة إحصائية، وأن قيمة مؤشرات اختبار الأنموذج جيدة، حيث إن قيم CFI و NFI و TLI و IFI أكبر من 0.9 (Kline, 1998; Hu & Bentler, 1999)، وقيمة TLI أكبر من 0.9 (Bollen, 1989)، وقيمة RMSEA أقل من 0.08 (MacCallum *et al.*, 1996)، وقيمة χ^2/df أقل من 3 (Kline, 1998)، مما يعني تمثيلاً جيداً للأنموذج.

بناءً على النتائج السابقة وفي إطار أنموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة، فإننا نستنتج الآتي:

- أ- للعمر (كأحد عناصر رأس المال البشري) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في كل بعد من أبعاد تفاعلات الموارد البشرية (الخصائص الاجتماعية للمنظمة، والخصائص الاجتماعية للعامل، والآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة)، كما ويؤثر المستوى التعليمي (كأحد عناصر رأس

المال البشري) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية).

ب- للعمر (كأحد عناصر رأس المال البشري) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في كل بعد من أبعاد سلوك الموارد البشرية (المتطلبات السلوكية لانجاز العمل، والتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل).

ت- لسنوات العمل في المديرية (كأحد عناصر رأس المال البشري) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في الخصائص الظاهرية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين)، كما تؤثر سنوات الخبرة الكلية (كأحد عناصر رأس المال البشري) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في الاستعدادات التفاعلية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين).

ث- تؤثر الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في الاستعدادات التفاعلية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين).

ج- تؤثر المتطلبات السلوكية لانجاز العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في كلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة (كبعدين من أبعاد رضا المتعاملين).

ح- تؤثر التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في الخصائص الظاهرية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين).

خ- تتوسط الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) والمتطلبات السلوكية لانجاز العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية)، جزئياً، العلاقة بين العمر (كأحد عناصر رأس المال البشري) وكلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة (كبعدين من أبعاد رضا المتعاملين)، كما تتوسط التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية)، جزئياً، العلاقة بين العمر (كأحد عناصر رأس المال البشري) والخصائص

الظاهرة للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين)، وبالمحصلة فإن كلاً من الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) والمتطلبات السلوكية لانجاز العمل والتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل (بعدي سلوك الموارد البشرية)، تتوسط كلياً، العلاقة بين العمر (كأحد عناصر رأس المال البشري) وكلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة (كبعدين من أبعاد رضا المتعاملين)، كذلك وتتوسط الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) والمتطلبات السلوكية لانجاز العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية)، كلياً، العلاقة بين المستوى التعليمي (كأحد عناصر رأس المال البشري) وكلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة (كبعدين من أبعاد رضا المتعاملين).

د- تتوسط المتطلبات السلوكية لانجاز العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية)، جزئياً، العلاقة بين الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) وكلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة (كبعدين من أبعاد رضا المتعاملين)، كما وتتوسط التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية)، جزئياً، العلاقة بين الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) والخصائص الظاهرية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين).

الفصل الخامس: التحليل النوعي

★ مقدمة:

للتعرف إلى الأسباب الأساسية التي تفسر علاقات الدراسة، والوقوف على العوامل التي تقف وراء مستويات واتجاهات متغيرات الدراسة، فإنه لا بد من استخدام التحليل النوعي إلى جانب التحليل الكمي السابق إجراءه، فاستخدام التحليل الكمي هَدَفَ إلى فحص متغيرات الدراسة، واختبار وتحليل العلاقات بينها، في حين أن استخدام التحليل النوعي هو من أجل استكشاف وتفسير هذه المتغيرات والعلاقات فيما بينها وفقاً لأنموذج الدراسة، وبالتالي دعم وإكمال التحليل الكمي، لهذا فقد قام الباحث بإجراء مقابلات مُعمّقة، حيث إنه تم إجراء (21) مقابلة وفقاً لما هو مبين في الملحق.

وفي هذا الإطار، فقد جُمعت البيانات من خلال مقابلات شبه مُهيكلية، سعت إلى الاستفادة من المعرفة والتصور العام للمُقابَلين، الذين اختيروا ممن يتوفر لديهم المعرفة والاطلاع والخبرة اللازمة، حيث لَحَصَ المُقابل معرفة وتصوره عن رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين، وقد أُعتمد في تحليل المقابلات على وصف وإنشاء وتطوير المعلومات والبيانات المجمعّة من خلالها.

جرت المقابلات وجهاً لوجه مع المُقابَلين، وفقاً لـ (4) عناصر بالنسبة لمتغير رأس المال البشري، و(4) عناصر بالنسبة لمتغير تفاعلات الموارد البشرية و(4) عناصر بالنسبة لسلوك الموارد البشرية، و(5) عناصر بالنسبة لرضا المتعاملين، وقد استغرقت كل مقابلة من ساعة إلى ساعتين بالنسبة لمقابلة رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية، وحوالي (30) دقيقة بالنسبة لرضا المتعاملين.

يهدف التحليل النوعي إلى تحديد واستكشاف العناصر الأساسية (Wolcott, 1990)، حيث تُظهر البيانات المجمعّة المحاور والمواضيع من خلال الاستعراض التحليلي ومقارنة إجابات المُقابَلين، وهو ما

تطلب التعامل مع كمية وافرة من البيانات، والقيام بتجهيزها وتسويتها وتنسيقها، قبل أن يكون من الممكن تحليلها، وفي هذا الإطار، فرزت البيانات وجمّعت ورُكّبت في نطاق كل حالة، ومن ثم جرى مقارنتها وتحليلها من أجل تحديد العناصر والمحاور والموضوعات التي يمكن أن تساعد في دراسة المتغيرات وتفسير علاقاتها، ومن خلال هذه العملية، جرى التعرف على النماذج والعلاقات السائدة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: عناصر المقابلات

بما أن المقابلات كانت شبه مُهيكلّة، فإنه طُلب من المُقابل التّكلم عن العناصر المشار إليها أدناه استناداً إلى معرفته وتصوره حولها، وقد أُعتمد في وضع تلك العناصر على المنظور إلى المتغيرات المختلفة المعتمد في هذه الدراسة، والمستند إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بها.

أولاً: عناصر رأس المال البشري

- للتعرف والإحاطة بالخصائص الشخصية للعاملين، والتي من الممكن أن تؤثر على مستوى أدائهم للعمل. بمعنى، التعرف على مستوى رأس المال البشري المتوفر في المديرية، فإنه طُلب من المُقابل التحدث عن ذلك بما يتضمن التعريف بنفسه: الاسم، والعمر، وأعلى مستوى تعليمي، وخبرته في العمل، والتدريب الذي تلقاه والدورات التي اتبعها، وتنوع المهام التي تولاها، ومدة عمله في كل مهمة. إضافة لتقييم مستوى المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في محيط عمله بشكل خاص وفي المديرية بشكل عام، بما يتضمن الرؤساء والمرؤوسين.
- للتعرف على الكيفية التي يدار بها رأس المال البشري في المديرية، فإنه طُلب من المُقابل تقييم جهود الاستفادة من رأس المال البشري في المديرية، وجهود تطوير مستوى المعارف والمهارات والقدرات الموجودة وتعزيزها.

- للتعرف على السمات التي تميّز الاستفادة من المعارف والمهارات والقدرات في المديرية، فإنه تُطلب من المُقابل التحدث عن السمات والصفات الإيجابية التي تميّز الطرق الهادفة إلى الاستفادة من رأس المال البشري وتعزيزه.
- للتعرف على سلبيات وأوجه القصور في الاستفادة من رأس المال البشري، وفرص التحسين الممكنة لها، فإنه تُطلب من المُقابل التحدث عن السلبيات التي تقف في سبيل تحقيق أفضل استفادة من رأس المال البشري، بما يتضمن تقديم الاقتراحات التي تؤدي رفع مستوى رأس المال البشري.

ثانياً: عناصر تفاعلات الموارد البشرية

- للتعرف على ما يميّز البيئة الاجتماعية للعاملين في المديرية، فإنه تُطلب من المُقابل التحدث عن صفات البيئة الاجتماعية في المديرية بما يتضمن: مدى شيوع العلاقات الاجتماعية بين العاملين ودرجتها، ومدى وجود حواجز من أنواع مختلفة تفصل بين العاملين، ومقدار الثقة والتآلف والتعاون الموجود، ومدى كون العلاقات الاجتماعية تضيف قيمة للعامل، وتساعد على إنجاز المهام وتخطي الصعوبات.
- للتعرف على تأثيرات البيئة الاجتماعية للعامل في أدائه للعمل، فإنه تُطلب من المُقابل التحدث عن ذلك بما يتضمن: مقدار كون العلاقات الاجتماعية تشكل سبباً لسعادة العامل أو مدى كونها سبباً لجعله يرغب في ترك العمل، ومدى المشاركة بأعمال تطوعية متعلقة بالزملاء بالمديرية، ومقدار امتداد تلك العلاقات خارج نطاق العمل.
- لمعرفة فيما إذا كانت التفاعلات الاجتماعية ملحوظة من قبل إجراءات العمل الرسمية كعامل مساعد في الأداء، فإنه تُطلب من المُقابل التحدث عن مدى اعتقاده بأن التعليمات والإجراءات المطبقة تُشجع على تكوين علاقات العمل الاجتماعية، ومدى كون إنجاز العمل يتطلب التعاون

بين العاملين، ومدى وجود علاقات اجتماعية بين المرؤوسين والرؤساء في العمل ومقدار حرص الرؤساء على تكوين تلك العلاقات، ومدى كون تلك العلاقات تشكل شبكة دعم للعامل عند تعرضه للمشاكل.

– لمعرفة فيما إذا كان لخصائص العامل الشخصية تأثير في تفاعلاته الاجتماعية، فإنه طُلب من المُقابل التحدث عن مدى تأثير خصائص العامل على علاقاته الاجتماعية مع زملائه، ومدى كونها تؤدي دوراً سلبياً أو إيجابياً في أهمية ارتباطاته الاجتماعية.

ثالثاً: عناصر سلوك الموارد البشرية

– للتعرف على خصائص سلوك الأداء، فإنه طُلب من المُقابل التحدث عن المظاهر السلوكية بما يتضمن: أهمية التنسيق بين الزملاء، ومقدار التعاون والتنسيق بين العاملين والمستويات الأعلى، والمرونة المتاحة للعامل لتخطيط وإنجاز العمل، ومقدار الحرية المتاحة في تحديد زمان وكمية العمل المنجز والفريق المشترك معه، ومقدار الجهد الذهني والنفسي المبذول في سبيل إنجاز العمل.

– للتعرف على الصفات السلوكية للعاملين في المديرية، فإنه طُلب من المُقابل التحدث عن الخصائص السلوكية التي تميّز الفرد في المديرية، وبما يتضمن مدى تناسب حجم العمل مع الوقت المتاح لإنجازه، ومدى المرونة المتاحة في تحديد أوقات الراحة والإجازة، ومدى كون الجهد والراحة مرتبطين بعمله الطبيعي أو بأنشطة تطوعية يقوم بها اتجاه الزملاء، ومدى توفر إرشادات وتوجيهات تساعد العامل على تقديم الأداء المناسب.

– بهدف التعرف على مزايا وسيئات السلوك السائد في المديرية، فإنه طُلب من المُقابل التحدث عن سلبيات أو إيجابيات المظاهر السلوكية، بما يتضمن تقديم اقتراحات من أجل تركز السلوكيات الإيجابية أو محاربة السلبية في إطار نماذج سلوكية تقود لتقديم الأداء المرضي.

- بهدف التعرف على تأثير خصائص قوة العمل في السلوك الناتج، فإنه طُلب من المُقابِل التحدث عن ذلك بما يتضمن: مدى كون المهارات والمعارف والقدرات تساهم بتكوين المظاهر السلوكية، ومدى كون العلاقات والشبكات الاجتماعية تدفع نحو مظاهر سلوكية معينة ضمن المديرية.

رابعاً: رضا المتعاملين

- لمعرفة تصور المتعاملين العام عن المديرية، فإنه طُلب من المُقابِل إعطاء تقييم شامل لأداء المديرية، بما يشمل مستوى الرضا عن أداء المديرية، وبما يتضمن الأسباب الأساسية لذلك.
- لمعرفة ما توقعات الزبائن من المديرية، فإنه طُلب من المُقابِل التحدث عن التوقعات قبل الحصول على الخدمة.
- لفهم مكونات وجوانب رضا المتعاملين عن أداء المديرية، فإنه طُلب من المُقابِل التحدث عن النقاط الأساسية التي ترضي المتعامل.
- لمعرفة الصورة الذهنية للمديرية لدى المتعاملين، فإنه طُلب من المُقابِل التحدث عن الانطباع الذي من الممكن أن ينقله المتعامل إلى الآخرين.
- لمعرفة كيف يمكن للمديرية أن تُحسن مستوى أدائها بحيث تحقق رضا أكبر لدى المتعاملين، فإنه طُلب من المُقابِل التحدث عن الكيفية والطرق والأمور التي بإتباعها يمكن للمديرية أن تقديم خدمة تؤدي إلى رفع مستوى رضا المتعاملين.

هذا وقد جرت كتابة إجابات كل عنصر من قبل الباحث مباشرة أثناء تقديم المُقابِل للإجابة.

المبحث الثاني: إجراءات جودة البيانات

أولاً: المصدقية

يُمكن ضمان مصداقية البيانات من خلال طرقٍ موصى بها هي التثليث، وفحوصات المُقابل، واستخلاص معلومات النظائر.

يقوم التثليث على اعتماد مصادر مختلفة عند تسليط الضوء على موضوع معين (Creswell, 1998). في هذه الدراسة حُقّق التثليث من خلال استعراض القصص المروية والنصوص التي أدلى بها المُقابلون ومواءمتها ومقارنتها، كذلك مقارنة وجهات النظر حول الموضوعات المختلفة، الأمر الذي ضَمّن تناسق البيانات. علاوة على مقارنة نتائج التحليل النوعي مع نتائج التحليل الكمي، مما ضَمّن استخدام عدة طرق للتحليل، ووفر مصدر للتحقق من مصداقية البيانات.

أما فحوصات المُقابل، فإنه أسلوب يَمكّن المُقابلين من إضافة تعليقٍ على بياناتهم، من خلال سردها عليهم جزئياً أو كلياً (Creswell & Miller, 2000)، بمعنى أن يقوم الباحث بعرض البيانات والتفسيرات على الأشخاص المستمدة منهم، وذلك للتأكد من قبولهم بها (Vega & Garcia, 2008)، في هذا الإطار، وبعد انتهاء المقابلة، قام الباحث باستعراض نقاط المقابلة ضمن كل عنصر، لضمان أنها ملائمة ومقبولة من المُقابل، مع توفير إمكانية له لتصحيح أو تعديل أي جزء منها.

أما استخلاص معلومات النظائر فهو عبارة عن اختبار خارجي لعملية البحث، حيث إن النظير هو الشخص الذي يُبقي الباحث صادقاً (Creswell, 1998)، بمعنى إنه يُطلَب من أصحاب الاختصاص التعليق على النتائج عند ظهورها (Vega & Garcia, 2008)، وفي هذا المجال، قام المشرف العلمي على الباحث بهذا الدور، من خلال مراجعة طرق تفسير البيانات وتحليلها، وكان له الدور الأساسي في هذه العملية.

ثانياً: قابلية النقل

بهدف تعزيز قابلية النقل، يُشجع الباحث على استخدام العينات الهادفة (المركزة) من أجل تحديد المحاور الأساسية للدراسة، إضافة إلى الوصف المكثف للبيانات المجمعّة (Anfara et al., 2002). في هذا الإطار، فقد تم اختيار المُقابلين ممن لديهم الاطلاع والمعرفة والخبرة اللازمة، وذلك من أجل الإحاطة المطلوبة بمتغيرات الدراسة والعلاقات بينها، كما وحرصَ الباحث على أن يُظهر تقرير المقابلة اللهجة، والكلمات المستخدمة من قبل المُقابل، إضافة إلى التعبير الموضوعي عن القصص المقدمة من قبله.

ثالثاً: الاعتمادية

تقوم على إمكانية مراجعة البيانات، وذلك من خلال الاحتفاظ بتوثيق واضح لكل أنشطة الدراسة (Creswell & Miller, 2000)، إن الاعتمادية كانت مراعاة في هذه الدراسة من خلال الاحتفاظ بتوثيق للبيانات المجمعّة. إضافة إلى أن استخدام التثليث واستخلاص معلومات النظائر يضمن الاعتمادية كما يضمن المصدقية (Anfara et al., 2002). علاوة على أن استخدام استراتيجية التكرارات الثلاثية من شأنه أن يعزز اعتمادية الدراسة.

رابعاً: التأكيدية

تعني التأكيدية أن البيانات، وتحليل البيانات، والنتائج المستخلصة هي عملية مُناسقة ومُرتبطة (Morrow, 2005). إن ذلك مراعى في الدراسة من خلال إشارة الباحث إلى ما ورد في المقابلة عند تحليل البيانات، والذي يؤكد على أن تعليقات الباحث إنما هي مستمدة من نص المقابلة، وأن الدمج بين الإشارة إلى ما ورد في المقابلة واستنتاجات الباحث هو نتيجة لردة فعل الباحث على بيانات المقابلة وتحليلها. كما وربطت كل نقطة من نقاط المقابلة بمجمل العملية، من أجل الحصول على رؤية كاملة لمجال الدراسة. علاوة على أن الباحث أمضى وقتاً كافياً من أجل فهم العملية، والتحقق من انسيابية المعلومات، وطريقة العمل وإجراءاته.

المبحث الثالث: تحليل البيانات

بعد إجراء المقابلة، عمد الباحث، وبأسرع وقتٍ ممكن، إلى نسخ المقابلة وتنظيمها وتنقيحها وأقلمتها، بما يضمن المحافظة على المعنى المقصود من قبل المُقابِل. وبعد ذلك، وفي إطار التحليل التفسيري، قام الباحث بقراءة البيانات ككل، ووضع إشارة على المقاطع المثيرة للاهتمام، وذلك لحصر البيانات ضمن ما هو مهمٌ لسباق الدراسة (Seidman, 2006)، وكنتيجة لذلك، فإنه جرى تخفيض البيانات لتقتصر على المهمة والمُتناسبة مع أهداف الدراسة.

يشير (Anfara et al. (2002 إلى إن عملية تحليل البيانات النوعية هي عملية انتقائية، حيث لا يوجد طريقة محددة لذلك، وبالتالي فإنه لا توجد طريقة واحدة لتحليل البيانات النوعية، وتعتمد على جهد الباحث لفهم البيانات، وعليه فإن اتجاهات تحليل البيانات المتبناة من قبل الباحثين النوعيين مختلفة إلى حدٍ كبيرٍ. في هذا الإطار، فقد تم اعتماد استراتيجية التكرارات الثلاثية الموصوفة من قبل (Anfara et al. (2002 في تحليل البيانات، حيث إن من شأنها أن تعزز اعتمادية وموثوقية الدراسة.

تقوم مرحلة التكرار الأول على تصنيف البيانات ضمن فئاتٍ يمكن التحكم بها، مما يؤدي إلى تلخيص البيانات بشكل يتوافق مع متطلبات الدراسة، حيث جرى الاعتماد في هذه الخطوة على مصطلحاتٍ مستمدة إلى الإطار النظري للدراسة، ومصطلحاتٍ طورت من الأفكار والكلمات المستخدمة في المقابلات، والمتلائمة مع سياق الدراسة.

أما مرحلة التكرار الثاني فتعتمد على مقارنة الردود ضمن الفئات وبين الفئات، وتمكّن من تحديد الأنماط بين وضمن الفئات، الأمر الذي يؤدي إلى جمع فئات البيانات ضمن هياكلٍ أقل، وعليه فإن هذه المرحلة تقوم على المقارنة بين الفئات وخصائصها، بحيث إن المشتركة منها توضع ضمن هيكلٍ أو نمطٍ واحد. أما مرحلة التكرار الثالث فتقوم على تطوير نظرية في سياق الدراسة، ففي هذه المرحلة يتم تقديم التفسيرات أو المقترحات، وبالتالي توضيح عناصر متغيرات الدراسة والعلاقات الحاصلة فيما بينها.

المبحث الرابع: نتائج تحليل البيانات¹

أولاً: رأس المال البشري

• إن جميع المقابلين هم من حملة الشهادات الجامعية، كما إن لديهم خبرة طويلة في مجال عمل مديرية مالية محافظة دمشق، كما أنهم اتبعوا دورات متعلقة بمجال عملهم، وهم يشغلون مواقع مختلفة في المديرية، وبعضهم شغل عدة مواقع وظيفية خلال حياته المهنية، علاوة على أن بعضهم يتبوأ أو تبوأ مواقع إدارية.

— إن مستوى رأس المال البشري للعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق هو مستوى متوسط، حيث إن طول مدة الخدمة لأغلب العاملين يجعلهم متأقلمين مع متطلبات عملهم، وتمتعين بالحد الأدنى من مهارات الأداء "أغلبهم ذوي مدة خدمة طويلة نسبياً وبالتالي فإنهم راكموا الخبرة التي تمكنها من التعامل مع الحالات المختلفة للأداء"، ويضيف آخر "نتيجة اكتساب الخبرة المتأتية من التأدية الطويلة نسبياً لذات العمل" وآخر "بسبب طول المدة والمهارات المكتسبة من خلالها والمتعلقة بالعمل". إلا أن ما يملكه العاملين من رأس مال بشري يجعلهم يفون بمتطلبات العمل الروتيني فحسب، والقائم على التكرار المستمر "المشكلة أن أسلوب العمل السائد لا يفسح المجال لهم ويذويهم في بوتقة الأداء النمطي"، وبالتالي فإن مستوى ما لدى العاملين من إمكانات يمكنهم من المحافظة على استمرارية العمل فقط، دون تمكينهم من التعامل مع التغيير أو السعي لتطوير العمل "لا يوجد دورات تدريبية تمكنهم من معالجة الأخطاء ومنع تكرارها وتكسيبهم المهارات اللازمة لتطوير العمل، حيث إن منهج العمل هو منهج روتيني يكرر نفسه بشكل مستمر". إضافة إلى غياب الحوافز المناسبة الكفيلة بدفع العاملين نحو السعي للتغيير والتطوير، إذ مهما كان أسلوب العمل روتينياً وغير مناسب، فإنهم غير مهتمين ببذل أي جهد لتطويره "مستوى الإمكانيات المتوفر يعود لعدم وجود التحفيز سواءً المادي أو المعنوي، فالعمل يؤدي بشكل روتيني ومن دون تغيير" ويضيف آخر "لا

¹ إن الجمل والعبارات الموجودة ضمن " " مأخوذة من نصوص المقابلات

يوجد تحفيز وظيفي يدفع بتلك الإمكانيات نحو الأفضل"، ناهيك عن إن بعض العاملين في الأساس غير مناسبين للأعمال التي يؤدونها، حيث إنهم لا يملكون المهارات اللازمة للوفاء بمتطلباتها، والذي يعود إلى القصور في عملية اختيار وانتقاء العاملين لشغل المواقع الوظيفية "معايير الاختيار تتصف بالعمومية دون أن تراعي الملائمة بين متطلبات الموقع وإمكانيات العامل، الأمر الذي يؤدي إلى العشوائية بالاختيار. وبسبب تأقلم العامل الإجباري مع عمله فإنه وبمرور الوقت تتقوّل مهارات الأداء حول المستوى العادي"، كما إن عملية الاختيار لا تراعي التباين في مستوى إمكانيات العاملين، حيث إن الاختيار العشوائي للأعمال على قاعدة كل العاملين يصلحون لكل الأعمال، يخلق في أحياناً كثيرة عدم ملائمة بين مستوى إمكانيات العامل ومستوى متطلبات الموقع "هنالك انفصال إلى حد ما بين المستوى التعليمي للعامل والعمل الذي يقوم به، وبالتالي فهناك انفصال بين مستوى إمكانيات العاملين الجيدة عموماً وبين الإمكانيات المستغلة والتي توصف بأحسن الأحوال بأنها متوسطة". علاوة على ما يتركه أسلوب التعامل غير المناسب هذا من آثار سلبية على العاملين، فعدم وجود ثقة لديهم بكفاءة أسلوب التعامل مع الحالات المميزة فيهم، يضعف حالة النشاط ويدفعهم نحو الخمول والقبول بالأمر الواقع كما هو، فأبي جهد يمكن أن يبذلونه هو من دون جدوى، وبالنتيجة يتساوى العامل ذو الكفاءة والخبرة مع آخر لا يملكها "يلاحظ في بعض المواقع التي عانت من إجراءات النقل العشوائي غير المخطط إضعاف لتلك الإيجابية (تراكم الخبرة) خصوصاً مع الاستعاضة عن العاملين ذوي الخبرة بعاملين جدد غير مؤهلين بعد للقيام بالأداء المناسب"، كل ذلك ينعكس على الرضا الوظيفي الذي ينحدر إلى مستوى يجعل العامل يتعامل مع عمله كأمر واقع مع حد أدنى من الاهتمام، خصوصاً في ظل أعباء الظروف المعيشية وعدم كفاية عمل العامل للوفاء بها "مع ما تضيفه ظروف المعيشية من أعباء وضعف الرضا الوظيفي فإنه حتى الجهود الذاتية للتطوير يصيبها الخمول".

– إن مستوى من يشغلون المواقع القيادية في المديرية هو مستوى جيد، حيث إنه يراعى في اختيارهم طول مدة الخدمة الوظيفية، فهم عادة يختارون من العاملين الأقدم، كما يراعى في اختيارهم سمعتهم خلال حياتهم الوظيفية وتأثيرهم في مجال عملهم "انتقائهم عموماً يراعى سيرتهم الذاتية والتي غالباً ما تكون

ممتدة لفترة طويلة من الزمن الأمر الذي يكسبهم الخبرة اللازمة للتعامل مع الحالات المختلفة" ويضيف آخر "بحكم إلمامهم بالقوانين والأنظمة والحالات المختلفة للعمل كنتيجة للمدة التي قضوها في العمل" وآخر "يختارون وفقاً لمعايير الخبرة بالإضافة إلى مراعاة جوانب أخرى كالسمعة"، ولكن بالمقابل طريقة الاختيار لا تراعي جميع المعايير الواجب توفرها في القيادي، فمدة العمل الطويلة تكسبه مهارات فنية متعلقة بإنجاز العمل وحالاته وقوانينه وتعليماته المختلفة، دون الاهتمام الكافي بما يتطلبه الموقع القيادي من تمتع شاغله بمهارات إدارية كونه مسؤول عن عدد ما من العاملين، وهو ما يفتقر إليه شاغلي المواقع الإدارية في المديرية عموماً "إنهم يعانون من ضعف في الناحية الإدارية رغم أنهم تقنياً يتصفون بكونهم عاليي المستوى خصوصاً مع كونهم من العاملين ذوي مدة الخدمة الأطول" ويضيف آخر "إن خبرتهم المكتسبة عبر مدة خدمتهم تكسبهم المهارة اللازمة للأداء والتعامل المناسب مع مختلف الحالات التي يفرضها العمل، أما من الناحية الإدارية فإن المستوى يميل نحو الضعف لأن التركيز ينصب على جوانب هامشية دون وجود القدرة على إحداث التأثير المطلوب" ويضيف آخر "فيما يتعلق بقدراتهم الإدارية فإنها تتسم بالضعف نوعاً ما بسبب عدم إتباع معايير موضوعية في الاختيار"، علاوة على وجود اعتبارات أخرى في الاختيار غير الاعتبارات المهنية كالمحسوبية التي قد تؤدي تبوء الموقع الإداري من قبل شخص غير مناسب، وكذلك تدخل جهات خارجية في عملهم، الأمر الذي يضعف الأداء الإداري "وجود اعتبارات مختلفة غير اعتبارات العمل تحد من قدرتهم على تطوير الذات والإنجاز" ويضيف آخر "لأن التعيين غالباً يكون لاعتبارات غير اعتبارات الكفاءة"، وبسبب ذلك ينتج آثار سلبية على سير العمل الإداري "تتصف قراراتهم بالمزاجية كما أنهم يجهلون أو يتجاهلون الأنظمة والقواعد والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى تجاوزات للتسلسل الوظيفي وانتهاك للقوانين وارتكاب المخالفات، مما يترك آثار سلبية تكون أحياناً بالغة على البعض وتتطلب تصحيحات غالباً ما تكون فردية المجهود وبدون جدوى". إلا أنه من ناحية أخرى، يمكن أن يشكل الموقع الإداري حافز يدفع شاغله لبذل جهود ذاتية من أجل الوفاء بمتطلباته، الأمر الذي من الممكن أن يكسبه بمرور الوقت مستوى ما من المهارات المطلوبة "الجهود الذاتية التي يبذلونها

من أجل مواكبة متطلبات مواقعهم، وهو ما يمكن اعتباره بمثابة الحافز الذي يدفعهم نحو التطور"، وهذا الحافز غير متوفر للعاملين العاديين.

— لا توجد رؤية واضحة للتعاطي مع رأس المال البشري في مديرية مالية محافظة دمشق "حالياً هناك حالة من السبات في إدارة رأس المال البشري"، فالتعامل معه يتسم بالعشوائية ومتروك لاعتبارات غير مهنية "طريقة التعاطي مع الكفاءات والإمكانيات الموجودة لدى العاملين تتسم بالعشوائية، تسودها المحسوبيات والواسطة بالدرجة الأولى، يراعى فيها التكتلات الناشئة عبر الزمن"، كما أنه لا توجد جهود حقيقية للاستفادة من ما لدى العاملين من إمكانيات ومهارات "الجهود المبذولة للاستفادة من إمكانيات العاملين ضعيفة جداً، حيث بالمجمل لا يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أن استجابة الإدارة لهذا الوضع تتميز بعدم الجدية" ويضيف آخر "جهود الاستفادة من رأس المال البشري غير موجودة عملياً، حتى إنها غير ملاحظة في طريقة الإدارة المطبقة" ويضيف آخر "يوجد هدر كبير للقدرات المتوفرة لدى العاملين، حيث إنه يوجد الإمكانيات والمقومات إلا أن جهود استغلالها ضعيفة جداً"، ناهيك عن انه لا تتوفر أي خطط أو جهود لتعزيز وتطوير إمكانيات ومهارات العاملين، والتي من شأنها أن تؤدي إلى توفير رأس المال البشري اللازم للارتقاء بأداء المديرية "إهمال أهمية أي جهود يمكن أن تبذل في سبيل تعزيز وتطوير مهارات وكفارات العاملين" ويضيف آخر "إن جهود المديرية لتعزيز مهارات وإمكانيات العاملين ضعيفة جداً"، وهذا الأمر يمكن أن يرجع إلى عدم توفر المهارات الإدارية اللازمة لذلك "لا تتوفر الجرأة ولا القدرة اللازمة لاتخاذ القرارات التطويرية عند القائمين على المواقع الإدارية" ويضيف آخر "يمكن إرجاع ذلك إلى المعايير المتبعة، أو لضعف في الأداء الإداري"، ناهيك عن وجود قصور في العملية الإدارية "خصوصاً في ظل عدم تحديد واضح للمسؤوليات، وغياب معايير تقييم الأداء، فمن يخطئ لا يعاقب أو يلام لا بل أحياناً يرقى" ويضيف آخر "إن هذه الناحية لم تحظ بالاهتمام المناسب، حيث يلاحظ وجود أشخاص أكفاء يستحقون مواقع أفضل لكنهم مهمشين" ويضيف آخر "معايير الرقابة المتعلقة بتحسين الأداء هي بدون جدوى لأنها لا تقوم على معالجة الأسباب وإنما

النتائج" ولطبيعة العمل الروتينية المتكررة التي لا تتطلب أي جهود محسنة أو مطورة "مهارات العمل فيكتسبها العامل من خلال إتباع طرق العمل المعروفة، الأمر الذي يجعل العمل يسير بطريقة التقليد دون أي تحديث أو تحسين"، ناهيك عن تدخل اعتبارات غير اعتبارات الكفاءة في هذا الموضوع كتحقيق المصلحة الخاصة "حيث تسير الأمور على مبدأ المحافظة على الموقع بغض النظر عن المصلحة العامة الأمر الذي لا يدفع نحو التغيير، وبالتالي لا يوجد اهتمام جدي بتطوير مستوى الكفاءات والخبرات" والمحسوبية "إضافة إلى شيوع المحسوبية وفرض الأشخاص غير المناسبين في مواقع العمل المختلفة"، الأمر الذي يكسب تطوير رأس المال البشري الطابع الفردي، حيث إن تطوير إمكانات العمل إما مناط بطول مدة الخدمة "الطريقة الوحيدة لذلك هو تراكم الخبرة لدى العامل خلال سني خدمته" أو التطوير الذاتي محدود الأثر في ظل عدم التشجيع "الأمر الذي يجعل تطور الإمكانات قائم على الجهود الذاتية لكل عامل والتي تبقى في حدود ضيقة جداً خصوصاً في ظل كون تلك الجهود غير مشجعة".

— إن طريقة التعامل مع رأس المال البشري في المديرية لا تسمح بحدوث أي شاغر في الوظائف، فالبدل دائماً موجود، فأى عامل يصلح لأي عمل، مما يحافظ وبشكل مستمر على استمرارية العمل وثباته، الأمر الذي يتوافق ويتناسب مع روتينية العمل "السمة الإيجابية الموجودة هي القدرة على الاستمرارية بالقيام بالعمل الروتيني المطلوب" يضيف آخر "الإيجابية في طريقة التعامل مع رأس المال البشري في الوضع القائم هي المحافظة على النمطية، فطريقة الاختيار والتعيين تأتي دائماً بأشخاص من نفس الطبيعة، وبالتالي القدرة على المحافظة على طريقة الأداء حتى مع تغير الأشخاص" و آخر "السمة الإيجابية للاستفادة من رأس المال البشري هو المحافظة على استمرارية العمل، حيث إن الطريقة المتبعة تحافظ بالحد الأدنى على استمرارية العمل وعدم شغول موقع معين" و آخر "تهدف طريقة الاختيار والتعيين إلى ملئ الشواغر، وبالتالي تتم الحافطة على استمرارية العمل" و آخر "تقوم عملية الاختيار للمواقع الوظيفية على العشوائية دون الاعتماد على أي معايير، مما يؤدي إلى اكتساب إمكانات الأداء المتعارف عليها وبالتالي المحافظة على الطرق والأساليب

المتبعة". علاوة عن كونها تراعي ما لدى العامل من مدة خدمة "يراعي جوانب طول المدة والخبرة المتراكمة المقترضة لديهم" يضيف آخر "مراعاة الاقدمية والخبرة للعامل" وآخر "مراعاة مقدار الخدمة والخبرة الفنية للعامل عند ترشيحه لشغل موقع معين" وكذلك سمعة العامل "الأخذ بالاعتبار للسمعة الجيدة للعامل سواء فيما يتعلق بالكفاءة أو الخبرة أو بالأخلاق"، إلا انه ونتيجة لعدم وجود رؤية مخططة لطريقة التعامل مع رأس المال البشري فإن أي ايجابيات يمكن أن تنتج من مراعاة الاعتبارات السابقة تأتي بطريق المصادفة، وليس بناءً على المعايير الصحيحة للتعامل "فإنه حتى ولو نتج ايجابيات معينة فإنها تكون حالات خاصة لا يمكن تعميمها".

— في سبيل الاستفادة وتعزيز وتطوير رأس المال البشري في مديرية مالية محافظة دمشق، فإنه ينبغي الاهتمام بعملية اختيار القائمين على المواقع الإدارية بما يتضمن اعتماد معايير مناسبة للاختيار "لا بد من العناية بتوفير معايير مناسبة لاختيار أصحاب القرار" ويضيف آخر "المعالجة الحقيقية لكل المشاكل رأس المال البشري تكمن في العمل على توفير الأفراد المناسبين للمواقع الإدارية، وذلك من خلال اختيارهم وفقاً لمعايير الكفاءة والموضوعية والابتعاد عن المحسوبية والواسطة، علاوة على كونهم لا بد أن يتمتعوا برؤية تطويرية للعمل تنطلق من الواقع ومعالجة السلبيات وصولاً إلى أداء يتماشى والمعايير العالمية للخدمة" ويضيف آخر "اعتماد معايير متعددة لاختيار المدراء حيث إن المعيار السائد هو مدة البقاء في الوظيفة (الاقدمية) وهذا المعيار يبقى قاصراً على إنتاج مدراء يتمتعون بالقدرات اللازمة لتطوير الأداء، الأمر الذي يجعلهم روتينيين وينعكس ذلك في ضعف مرونة العمل والذي مع الوقت يسبب صعوبة التغيير"، بما يترافق مع تطوير العملية الإدارية "الاهتمام بالمتابعة والتقييم والرقابة على أداء العاملين خصوصاً من هم في المواقع الإدارية، مما يجعل العمل يتصف بوضوح المسؤولية" ويضيف آخر "الاهتمام بإجراء تقييم مناسب للعاملين، حتى لا تتسم القرارات التغييرية بالظلم وقلة الجدوى"، علاوة على اعتماد المعايير الموضوعية المناسبة لاختيار العاملين لأداء المهام، وبما يحقق الانسجام بين مهارات وإمكانات العامل ومتطلبات الموقع الوظيفي "يجب أن يتم اختيار وتعيين ونقل العاملين على أسس موضوعية ووفقاً لمعايير مدروسة تحقق الانسجام بين متطلبات الموقع وخصائص

شاغله" ويضيف آخر "عملية التحسين ينبغي أن تبدأ بتحديد مدى مناسبة كل عامل للعمل من حيث الشخصية والمستوى التعليمي والعمر و... الخ، كذلك إخضاع العامل لفترة انتقالية قبل مباشرته بالأداء الفعلي وبما يتضمن تعريفه على طبيعة العمل بشكل عام وعلى واجباته بشكل خاص، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الاستفادة المناسبة من أدائه وبأسرع وقت ممكن" وآخر "وضع معايير وطرق اختبارات مناسبة تمكن من سبر إمكانات العامل وتحديد صفاته الشخصية" وآخر "الاهتمام بالإمكانات والمهارات الشخصية لكل عامل، ومدى تأقلمها مع متطلبات العمل الذي يقوم به والذي ينعكس على كفاءة الأداء والإبداع فيه"، وهو ما يتضمن العمل على تطوير مهارات وقدرات وإمكانات العاملين وإكسابهم ما ينقصهم من أجل الأداء المناسب "لابد من إخضاع العاملين للقاءات أو دورات أو اختبارات جديّة تمكن من سبر إمكانياتهم وإكمال ما ينقصهم من مهارات، وبالتالي وضعهم في المكان المناسب لهم" ويضيف آخر "الاهتمام بالتدريب الذي من شأنه أن يعزز الأداء ويكسب العاملين مهارات جديدة تتناسب مع التطور الحاصل في مجال عملهم" وآخر "إخضاعه لدورات مركزة تمكنه من تقديم الأداء الأفضل" وآخر "بدءاً من توفر الجانب التعليمي المناسب مروراً بالفصل والتهيئة من خلال الدورات وصولاً إلى العوامل الأخرى كالاخلاق، فحتى لو تطلب ذلك التدريب والتأهيل فترات زمنية أطول فإن ذلك يكون أفضل من استخدام عاملين غير مؤهلين، علاوة عن إن إجراءات التأهيل المناسبة توفر النواة الأساسية من العاملين القادرين على تطوير وتحسين الأداء". كذلك الاهتمام بالتوزيع المناسب للعمل بين العاملين على أساس الإمكانيات والطاقات ومعايير الكفاءة، بعيداً عن الاعتبارات الأخرى الغير متعلقة بالأداء "التقسيم والتوزيع المناسب للعمل من حيث الكم والنوع وتناسبه مع العاملين المناط بهم تأديته من حيث الكم والنوع بحيث يعطى كل عمل حقه من الإنجاز" ويضيف آخر "توزيع العمل بعيداً عن المحسوبيات على أساس الكفاءة والقدرة، وبعيداً على المصالح الشخصية"، إضافة إلى تحديث القوانين والأنظمة وأقلمتها مع التطورات المستجدة في طرق العمل، الأمر الذي يضع حداً للممارسات الروتينية التي لا جدوى منها ويدفع إلى تغيير طريقة وأسلوب العمل وبالتالي طريقة التعاطي مع رأس المال البشري "نتيجة لعدم مواكبة التطورات

الحديثة وتحديث القوانين فإن ذلك يخلق جيل من العاملين الروتنيين يتبعون الأسلوب نفسه، ومعالجة هذا الواقع تتطلب الاعتماد على مجموعة موثوقة وكفوءة من الخبراء القادرين على تحديث القوانين ووضع الخطط المناسبة من أجل تطوير الاستفادة من إمكانات العاملين". إضافة إلى أهمية الاهتمام بتلبية المتطلبات المعيشية للعامل والذي من شأنه أن ينعكس ايجابياً على تعاطيه مع العمل ويدفعه نحو التطوير المستمر "ينبغي العمل على تهيئة وتأمين متطلبات المعيشة للعامل، الأمر الذي من شأنه أن يريح ويشجع العامل ويدفعه نحو التطوير الذاتي".

الخلاصة:

إن مستوى رأس المال البشري الموجود في مديرية مالية محافظة دمشق هو مستوى لا بأس به، ولكن أسلوب وإجراءات وطبيعة العمل تعد قاصرة على تحقيق الاستفادة المناسبة منه، فلا توجد رؤية واضحة في التعامل معه، الأمر الذي يجعل ذلك يجري بطريق عشوائية، حيث لا يوجد مراعاة للملائمة بين إمكانات العامل ومتطلبات الموقع الوظيفي، علاوة على وجود دور كبير تلعبه الوساطة والمحسوبية من جهة، وعدم التنسيق بين أسلوب العمل في المديرية والجهات الأعلى من جهة أخرى. كما لا تتوفر أي رؤية أو جهود لتعزيز وتطوير رأس المال البشري الموجود، وفي هذا الإطار يلاحظ غياب الدورات التدريبية أو أي إجراءات هادفة إلى تطوير مستوى إمكانات العاملين أو إكسابهم مهارات جديدة، ويمكن إرجاع ذلك إلى ضعف مستوى الإمكانيات الإدارية لشاغلي المناصب القيادية والقصور في العملية الإدارية كإجراءات الرقابة والمتابعة من جهة، وطبيعة العمل الروتيني الذي لا يولد الحاجة إلى مهارات أكثر تطوراً من جهة أخرى، وعلى الرغم من وجود مراعاة إلى حد ما لخبرة العامل ومدة خدمته وسماعته إلا أن ذلك لا يغير من ضرورة وضع وتطبيق الخطط المناسبة لإحداث التغييرات المطلوبة بما يتضمن وضع المعايير اللازمة على أساس الكفاءة من أجل سبر وتحديد المستوى الفعلي لإمكانات كل عامل، ومدى مناسبتها لمتطلبات وحجم العمل الذي يقوم به، والعمل على تطوير رأس المال البشري بما يمكن من دفع الأداء نحو الأفضل، إضافة إلى تحسين العملية الإدارية كإجراءات المتابعة والرقابة بما يمكن من الاطلاع

المستمر على سير العمل وتحديد أوجه القصور في أداء العاملين ومقدار الحاجة إلى تطوير إمكاناتهم، وبما يترافق مع السعي لإدخال التحديث والتطوير المناسب لقوانين وأنظمة العمل بما يجعلها متناسبة مع التطورات ومتكيفة مع متطلبات الواقع. علاوة على الاهتمام بتشجيع العامل على بذل الجهود الذاتية لتطوير مستواه من خلال الاهتمام بأوضاعه المعيشية وتلبية متطلبات الحياة.

ثانياً: تفاعلات الموارد البشرية

- إن مستوى العلاقات الاجتماعية في المديرية المالية محافظة دمشق هو مستوى متوسط، حيث تسود عموماً علاقات الزمالة بين العاملين في المواقع المختلفة "يوجد جو اجتماعي مقبول بين العاملين يسوده نوعاً من الثقة" ويضيف آخر "تسود في المديرية عموماً علاقات الزمالة بين العاملين والتي تتطور في بعض الأماكن إلى علاقات صداقة" ويضيف آخر "تتوفر في الغالب علاقات إيجابية بين العاملين" وآخر "يمكن القول إن وجود العلاقات الاجتماعية لا بأس به"، علاوة على ما يضيفه طول مدة الخدمة المشتركة من تحسين التفاعلات الاجتماعية "تطوير العلاقات الاجتماعية ذات قيمة تسودها الألفة المتراكمة مع الوقت". إلا أن مستوى العلاقات الاجتماعية يختلف من موقع وظيفي لآخر "يوجد في مواقع مختلفة علاقات إيجابية بين العاملين" ويضيف آخر "في بعض المواقع يمكن القول إن العلاقات الاجتماعية بين العاملين جيدة جداً"، وبالتالي فإن العلاقات الاجتماعية لا تتصف بشموليتها لكل المديرية "يوجد علاقات اجتماعية جيدة في مواقع معينة تسودها الثقة إلى حد ما، ويميل من خلالها العاملين إلى مساعدة بعضهم، إلا أنه لا يمكن وصف ذلك بالعمومية". حيث عموماً لا يمكن إغفال وجود مشاعر سلبية تشوب العلاقات بين العاملين "يشاع العلاقات السلبية بين العاملين" ويضيف آخر "عموماً يمكن القول أن مستوى الثقة العامة يميل نحو الانخفاض" وآخر "إن هذه العلاقات لا تخلو من مشاعر الشك والغيرة والمصلحة الشخصية"، وبالتالي فإنه يوجد عوامل تدفع باتجاه تطور تلك العلاقات أو الحد منها، كسعي بعض العاملين إلى تحقيق مصالحهم الخاصة

"يلاحظ الميل نحو تسخير القدرات والمعارف الفردية من أجل تحقيق المصالح الخاصة دون العامة" ويضيف آخر "تطغى المصلحة الخاصة على ببعض العلاقات"، إضافة إلى أن تطور تلك العلاقات يكون بمدى كونها مرتبط بالعمل، فالعاملين المشتركين بالعمل يطورون علاقات اجتماعية أفضل "ترتبط العلاقات الاجتماعية بين العاملين بمتطلبات العمل أي بمدى حاجة العمل إلى المشاورة والتنسيق مع الآخرين، وبالتالي العمل ذو الطبيعة التشاركية هو الذي ينتج العلاقات الاجتماعية بين الأطراف المختلفة ويجعلها تتطور أكثر من مستوى علاقات الزمالة العادية" ويضيف آخر "العلاقات بين العاملين يغلب عليها الطابع العملي حيث إن العلاقات الاجتماعية حتى تتطور يجب أن تقترب بالعمل والمصالح المشتركة وهي دون ذلك تبقى محدودة، وبالتالي فإن العلاقات الجيدة موجودة في المواقع التي فيها مصالح مشتركة بين العاملين"، علاوة على ما يمكن أن تلعبه طريقة تعامل الرئيس المباشر مع العاملين من آثار على تلك العلاقات "قلة ثقة الرئيس بالمرؤوس والتي تؤدي إلى قلة ثقة المرؤوس بمحيطة" ويضيف آخر "يتعلق ذلك بشخصية الرئيس المباشر حيث إن صفاته هي التي تسبغ الطابع الأساسية للموقع"، ناهيك عن تأثير ما لدى العاملين من صفات مشتركة "تقارب الأعمار بين العاملين في موقع يلعب دوراً إيجابياً في تخطي الحواجز وزيادة الإيجابية والتعاون والتنسيق".

هذه العوامل تدفع إلى تطوير العلاقات على أساس شخصي بين العاملين بغض النظر عن الجو الاجتماعي العام، وبالتالي فالعلاقات الاجتماعية السائدة هي علاقات فردية "يمكن للعامل أن يطور العلاقات الشخصية ذات قيمة له مع أشخاص معينين في محيطه" ويضيف آخر "العلاقات الاجتماعية تميل نحو الشخصية والفردية، أي انه يوجد جو اجتماعي جيد عموماً ولكن يشوبه بعض الصفات السلبية، مما يدفع العامل نحو ترسيخ علاقاته مع أشخاص بعينهم، وبالتالي فإن العلاقات الاجتماعية الإيجابية لا تتصف بالعمومية وإنما بالفردية، وتزداد النزعة الفردية بازدياد المشاعر السلبية والتي تختلف درجتها من موقع إلى موقع" ويضيف آخر "العلاقات بين العاملين بناءً على التقارب والانسجام فيما بين الأشخاص بغض النظر عن

علاقات العمل السائدة والجو الاجتماعي" وآخر "العلاقات الاجتماعية تتطور إجمالاً وفقاً لتفاعلات العامل مع عاملين آخرين، الأمر الذي يجعل تلك العلاقات شخصية"، وبالتالي فإن قيمة تلك العلاقات بالنسبة للعامل تتعلق بماهية وقوة علاقاته الشخصية مع عاملين بعينهم "القيمة والمساعدة التي من الممكن أن يتلقاها العامل تتعلق بقوة علاقاته مع عاملين آخرين" ويضيف آخر "فبالقدر التي تكون تلك العلاقات قوية مع الآخرين بقدر ما تشكل شبكة دعم له" وآخر "إن مدى كون علاقات العامل الاجتماعية تشكل شبكة دعم له يتعلق بمدى قوة تلك العلاقات".

- نظراً لاختلاف مستوى العلاقات الاجتماعية بين المواقع الوظيفية، فإن تأثيرها على العامل يتبع الموقع الذي يعمل فيه، فهي في مواقع توفرها تكون إيجابية للعامل، حيث إنها تزيد من جاذبية بيئة العمل بالنسبة إليه "إن ذلك يجعل من بيئة العمل مكان أكثر راحة للعامل ويشكل متنفساً له"، ولكن في حال توفر مشاعر سلبية عالية المستوى، فإنها قد يكون سبباً لنفور العامل "يلاحظ أن العديد من العاملين لديهم الاستعداد لترك عملهم في حال توفر البديل لهم". ولكن عموماً وبسبب وجود حد من الجو الإيجابي نتيجة لطول الخدمة المشتركة من جهة "الشائع في العلاقات الاجتماعية بين العاملين هي تلك العلاقات الناتجة عن تجمع الأشخاص في مكان محدد، وبالتالي في حال عدم وجود أسباب تطور تلك العلاقات المتشكلة فإنها تبقى رسمية إلى حد كبير ومحصورة في مكان العامل على الرغم ما يطغى عليها من مشاعر الاحترام والمودة المتبادلة"، وكون العلاقات الاجتماعية بالغالب تنصف بالفردية وليس بالجماعية من جهة أخرى، فإنه ذلك لا يجعل سلبية التفاعلات الاجتماعية تصل إلى حد النفور، لأن السلبية ستكون متعلقة بأشخاص معينين "يتوفر في العلاقات الاجتماعية من الإيجابية ما لا تجعل العامل ينفر من عمله" يضيف آخر "إنها عموماً جزء من العمل الذي يقوم به العامل في سبيل لقمة العيش ويتعامل معها على هذا الأساس"، وبالتالي فإن تطور تلك العلاقات باتجاه مشاركة العامل بأعمال تطوعية أو امتدادها إلى خارج العمل يتعلق

بمقدار قوة العلاقات الشخصية للعامل مع عاملين بعينهم "العلاقات الاجتماعية الإيجابية يمكن أن تتطور بين العاملين على أساس فردي وأن تمتد إلى خارج نطاق العمل" ويضيف آخر "كون العلاقات الاجتماعية تدفع العامل نحو التطوع يتعلق بمقدار قوة العلاقة الفردية مع زملائه، كما إن قوة ومدة تلك العلاقات هي تحدد مكانها وامتداداتها سواء ضمن العمل أم خارجه" ويضيف آخر "المشاركة بأعمال تطوعية اتجاه الزملاء لا تأتي من أجواء العمل وإنما من العلاقات الشخصية وبالتالي من المبادرة الشخصية للعامل، إلا أنها تحدد بمقدار القدرة على المساعدة ووجود حسن نية بين العاملين، أيضاً امتداد العلاقات لخارج العمل يكون على أساس قوة العلاقة الشخصية وليس على أساس الجو الاجتماعي السائد"، ولكن بسبب اقتران تطور تلك العلاقات بالعمل يجعلها عموماً تميل نحو حصرها في نطاقه، فهي تستجيب له وتتفاعل وفقاً لمتطلباته "فإنها ترتبط بالعمل الذي يحدد اتجاهاتها، وبالتالي فإنها غالباً لا تتطور بشكل يخرج عنه".

- عموماً إن القوانين والتعليمات والإجراءات الرسمية لا تهتم أو تلحظ العلاقات الاجتماعية بين العاملين والتأثيرات المختلفة عليها "لا يتوفر في الإجراءات الرسمية أي شيء يشجع على التفاعل الإيجابي بين العاملين" ويضيف آخر "الأنظمة والتعليمات والقوانين لا تشجع على تطوير العلاقات الاجتماعية بين العاملين" و آخر "إن التعليمات والأنظمة لا تلحظ العلاقات الاجتماعية على الإطلاق" و آخر "إن القوانين والتعليمات الموجودة لا تلحظ تشكيل علاقات اجتماعية بين العاملين" و آخر "لا يوجد لحظ من قبل القوانين والتعليمات لأي انعكاسات لها على العلاقات بين الموارد البشرية" و آخر "لا تهتم الأنظمة والتعليمات بالعلاقات الاجتماعية ولا تعمل على تقويتها بين العاملين"، وذلك يعود إلى كون الإجراءات الرسمية تقوم على تقسيم وتوزيع وإنجاز العمل على أساس فردي "حيث إنها تطور على أساس الفردية في الإنجاز وليس على أساس الجماعية، وبالتالي فهي لا تعطي أهمية للتعاون"، بالإضافة إلى أنها تؤكد على قيام العامل بأداء دوره، أي إنها تنحو نحو المسؤولية الفردية للأداء، حيث الأساس الفردي في تحديد المسؤولية عن خطأ ما يكون أكثر سهولة ووضوحاً من الأساس الجماعي، وذلك في ظل كون الأنظمة والتعليمات الرسمية تسعى إلى الوضوح

قدر الإمكان "إنها تركز على جعل العامل يقوم بعمله"، ناهيك عن الخشية من استغلال العلاقات الاجتماعية لتحقيق الأهداف الخاصة خصوصاً في ظل غياب الآليات الفعالة لتوجيه وضبط علاقات العمل "الخشية من استغلالها لتحقيق المنافع الشخصية خصوصاً مع عدم تطوير وتحديث القوانين والتعليمات الموصّفة للعمل بشكل مناسب يضمن توجيه العلاقات الاجتماعية الناتجة باتجاه تسهيل وتطوير الأداء"، إضافة إلى القصور في الأنظمة والإجراءات الرسمية وتقليديتها التي تمنعها عن مواكبة مستجدات الأداء ومراعاة جوانبه الاجتماعية "بسبب قصور القوانين والتعليمات على مجارة التطورات الحاصلة في العمل، وبالتالي فإن قدم وقصور القوانين والتعليمات يجعلها تقتصر على الجوانب التقنية للعمل دون مراعاة الجانب الاجتماعي المتعلق بخلق البيئة الاجتماعية المناسبة للإنجاز"، مما يحرم الأداء من إيجابيات العمل الجماعي "مهملة الدور الذي من الممكن أن تلعبه العلاقات الاجتماعية في تسهيل الأداء". الأمر الذي لا يوفر آليات لتوجيه التفاعلات الاجتماعية سوى العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، ولكن يلاحظ إن فاعليتها محصورة بالعلاقات مع الرئيس المباشر "عموماً يوجد علاقات إيجابية دون حواجز جدية مع الرئيس المباشر" ويضيف آخر "هي ترتكز على الرؤساء المباشرين"، وكونها غير رسمية فهي تكون شخصية الطابع "إذا وجد مراعاة للآثار الاجتماعية فإنه يكون على أساس تراكم العلاقات بين العامل والمسؤول المباشر، وعليه فإن المراعاة الاجتماعية تأخذ أيضاً الطابع الفردي وليس العمومي" ويضيف آخر "تنشأ بشكل شخصي دون الاهتمام بجعلها حالة عامة"، وغالباً ما يعتمد تطورها على الصفات الشخصية للرئيس المباشر والعامل "في حالة الرئيس المباشر حيث لا حواجز جدية في العلاقات مع المرؤوسين غير الحواجز الشخصية ويميل الأمر ليكون ذو أريحية في التعامل" ويضيف آخر "تتعلق بصفات الرئيس المباشر وأريحته مع المرؤوسين"، أما مع الرؤساء الأعلى فغالباً العلاقات تأخذ الطابع الرسمي بسبب زيادة مسؤولياتهم ونطاق إشرافهم "العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فيمكن القول أن الحواجز بينهم تتشكل كلما اتجهنا نحو المستويات الأعلى وذلك بسبب حواجز الموقع، إضافة إلى توسع نطاق الإشراف

المرافق لذلك الأمر الذي يصعب تكون علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوس"، ويغلب عليها الإملاء بحكم اختلاف المستويات الإدارية، وذلك من أجل تلبية متطلبات الأعمال "مع المستويات الأعلى فلا يوجد علاقات مباشرة عموماً وغالباً هي محصورة بتحديد كيفية الأداء" ويضيف آخر "العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فإنها توجد فقط في الحالات التي يتطلبها الإنجاز، علاوة على طغيان الطابع الإملائي أكثر من الندية في تلك العلاقات" ويضيف آخر "تقتصر فقط على الأمور التي تتطلب تدخلهم" ويضيف آخر "القرارات المتخذة عموماً تنطلق من قدرة الإدارة على فرض إرادتها"، مع وجود بعض الحالات القليلة لعلاقات شخصية بين رؤساء من مستويات مختلفة وعاملين "كون القيادي غالباً ما يختار من بين العاملين، مما يجعل علاقاته مراعيةً لعلاقاته السابقة"، وبالتالي فإن كون العلاقات الاجتماعية مع الرؤساء تشكل شبكة دعم للمرؤوسين فإن ذلك يتوقف على قوة وطبيعة العلاقات الشخصية مع العاملين، علاوة على إنها تتعلق باعتباريات القدرة على المساعدة والرغبة في المساعدة "علاقاته الاجتماعية تساعده عموماً في حدود البحث عن حلول للمشكلة أي على الجانب الاستشاري، أما الفعل فإنه يتعلق بالتوازن بين الرغبة في المساعدة والقدرة على المساعدة حيث تقل الأولى وتزداد الثانية كلما اتجهنا نحو الأعلى في المستويات الإدارية" ويضيف آخر "ما يمكن أن يقدمه الرؤساء من دعم يكون على أساس فردي ويتعلق بجدوى التدخل والآثار السلبية له" وآخر "علاقاته الاجتماعية لا تشكل سند حقيقي له إلا في حالات العلاقات الشخصية القوية والتي لا يمكن تعميمها" وآخر "شبكة الدعم المقدمة للعامل تكون في حدود معينة تراعي المسؤولية التي يمكن أن تقع على أطراف العلاقة المختلفة".

- تؤثر الخصائص الشخصية للعامل على تفاعلاته الاجتماعية، وذلك مع كون العلاقات الاجتماعية عموماً شخصية "يوجد حد أدنى من العلاقات الاجتماعية الإيجابية تفرضه الخصائص الشخصية للعامل" ويضيف آخر "إن تشكل العلاقات الإيجابية يرتبط بالصفات الشخصية للعاملين لا غير، وتلك الصفات

المرتبطة بالتربية والبيئة والمسار الشخصي هي التي تحدد حدودها ومسارات تطورها" ويضيف آخر "الخصائص الشخصية للعامل هي العامل الأساسي في تكوين وتطوير العلاقات الاجتماعي، فهي التي تحدد قوة ونوعية تلك العلاقات مع عاملين آخرين، وهي التي تسبب انجذاب أو نفور العامل منهم". وكونها مستجيبة لمتطلبات العمل، فإن الخصائص الشخصية تحدد مقدار التعاون والتنسيق، وإمكانية التصرف والأداء "إن خصائص العامل تؤثر على تفاعلاته الناتجة بشكل أساسي عن متطلبات العمل التي تحدد حدود تلك العلاقات، فالخصائص الشخصية تلعب دوراً هاماً في سرعة تشكل وفاعلية استغلال تلك العلاقات" ويضيف آخر "تفاعلات شخصية وعشوائية وتراعي متطلبات العمل". علاوة على إن قوة الصفات الشخصية للعامل قد تؤثر على الجو الاجتماعي لموقعه الوظيفي وتصبغه بصبغتها "كون الإمكانيات الشخصية تؤسس للعلاقات الاجتماعية فإن طول المدة يؤدي إلى ترسيخها وإكسابها بعداً اجتماعياً تنتقل بالتواتر إلى العاملين الجدد". وللصفات الشخصية للعامل دور هام في العلاقات الاجتماعية خصوصاً في ظل طول مدة الخدمة المشتركة من جهة "إن الخصائص الشخصية وخصوصاً طول المدة تعزز التفاعلات الاجتماعية مع عاملين آخرين مشتركين بالمدة"، ونتيجة لقصور الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعامل من جهة أخرى "حيث لا يوجد أنظمة وتعليمات كافية تضبط العلاقات الاجتماعية بين العاملين، الأمر الذي يجعلها متروكة إلى حد ما لصفات كل عامل".

الخلاصة:

يسود في مديرية مالية محافظة دمشق عموماً جو اجتماعي لا باس به، بسبب الزمالة واتصاف متوسط مدة الخدمة العامة بالطول عموماً، إلا انه ونتيجة لوجود مشاعر سلبية، وما تفرضه متطلبات العمل، ويضيفه الرؤساء على جو العمل، فإن العلاقات الاجتماعية تتحو لتكون فردية، وتستجيب للصفات الشخصية الأساسية الموجهة لها وخصوصاً من قبل الرئيس المباشر، وبالتالي فإن تفاعلات الموارد البشرية هي تفاعلات اجتماعية ذات طابع شخصي، ومستجيبة لمتطلبات العمل، وموجهة من خلال

الصفات الفردية لأطرافها، مع وجود تأثير للصفات الشخصية للرئيس المباشر في إضفاء طابع معين على التفاعلات الاجتماعية لموقع وظيفي ما، وبالتالي فإن قيمة وتأثير تلك العلاقات على العامل تكون تابعة لقوة العلاقة الشخصية للعامل مع عاملين آخرين، وبالتالي فإن مستواها يختلف من موقع لآخر وفقاً لتفاعل المعايير المذكورة أعلاه. كما إن الإجراءات والقوانين الرسمية لا تلاحظ التأثيرات الاجتماعية كونها تقوم على الفردية في الأداء والمحاسبة، الأمر الذي يعزز الاتجاه الفردي للعلاقات من جهة، ولا يلعب دوراً مؤثراً في توجيهها من جهة ثانية، الأمر الذي يجعل العلاقات غير الرسمية مع الرؤساء وخاصة المباشرين هي الأداة للتعامل مع تلك العلاقات، وبالتالي تكوّن في حدود الاستجابة لمتطلبات إنجاز العمل، وتطورها تابعاً لصفات الرئيس والرؤوس، الأمر الذي يجعل فعلها ينطلق من تلك الاعتبارات. وعليه وفي ظل ذلك فإن الصفات الشخصية للعاملين هي محدد رئيسي لتطور التفاعلات الاجتماعية ومحركة لها ومستنبطة لأفعالها.

ثالثاً: سلوك الموارد البشرية

- عموماً يتطلب إنجاز الأعمال وجود نوع من التنسيق بين العاملين، خصوصاً في ظل تشعبية الأعمال في مديرية مالية محافظة دمشق، حيث إن إنجاز الخدمة مناط بعدد من المواقع والأقسام "يتطلب العمل في المديرية وجود تنسيق وتعاون بين العاملين خصوصاً مع الأعمال ذات الطبيعة التشغيلية والتي يتطلب القيام بها جهداً من عدة أطراف". ولكن وبسبب التقسيم الفردي للأداء والمسؤولية، وعدم لحظ الحالة الاجتماعية المعززة للتنسيق، فإن التنسيق بين العاملين يكون في مستوى ليس بعالي "عموماً، لا يتطلب العمل في المديرية تنسيقاً عالي المستوى بين العاملين وذلك بسبب المجهود الفردي الذي يتطلبه الإنجاز من جهة وضعف العلاقة الاجتماعية الناتجة عن الأنظمة والتعليمات من جهة أخرى" ويضيف آخر "لا يوجد تنسيق كافي بين العاملين من أجل إنجاز الأعمال، وذلك يشكل سبباً ونتيجة لكون الأعمال تميل نحو الفردية" وآخر "بسبب ميل العمل ليكون فردياً فإن ذلك يقلل من التنسيق بين الزملاء"، علاوة عما تضيفه طبيعة العمل الروتيني من

رتابة وثبات على التعاملات البيئية، دون أي لمسة إبداعية وتطويرية "إن التنسيق بين العاملين لا يتخطى الإطار الروتيني بهدف إنجاز العمل دون وجود أي رؤى إبداعية وبالتالي عدم الاستفادة منه في تطوير الأداء"، وعليه فإن تعزيز مستوى التنسيق في موقع أو قسم معين يكون مناط بمدى وضوح الأنظمة والقوانين الناظمة لعاملها من جهة "ينتج التنسيق بين العاملين انطلاقةً من مدى ترابط العمل ووضوحه، فالتنسيق بينهم يزداد مع وضوح القوانين والتعليمات وابتعادها عن الغموض والاجتهاد"، وللصفات الفردية للجهات المتعاونة وتطور علاقاتها الاجتماعية وخلوها من المشاعر السلبية كالأنانية والمصالح الشخصية وغيرها من جهة أخرى "يترسخ هذا التنسيق والتعاون من خلال الصفات الشخصية للعامل من جهة والعلاقات التراكمية عبر السنوات في جهة أخرى" ويضيف آخر "التنسيق بين العاملين ليس عالي المستوى وذلك نتيجة لضعف الإحساس بالمسؤولية العامة". أما التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين فإنه محدود بحد أدنى بالتعليمات الرسمية الناظمة للعلاقات بين المواقع الإدارية المختلفة، مما يجعلها تنحو نحو الإملاء أكثر من التعاون "إن العلاقة لا تخرج عن نطاق الإملاء والتوجيهات دون تأسيس علاقة قائمة على التنسيق والمشاورة"، ولكن إذا وجدت علاقات اجتماعية بين الرئيس والمرؤوس فإن التنسيق يصبح أعلى "كلما كانت العلاقات طيبة بينهما كان التنسيق أفضل"، وبالتالي فإن مستواه وقوته يتعلق قوة العلاقة المتشكلة بينهم وإيجابيتها "يتعلق التعاون والتنسيق بين العاملين والإدارة بمستوى الثقة المتشكل لدى القائمين على المواقع الإدارية بالعامل، فإذا كان مستوى الثقة عالي فإن التعامل يكون على مرتكزاً على إنجاز العمل بدون وجود مشاعر الشك الريبة من وجود مصالح خاصة"، الأمر الذي يجعل للصفات الشخصية واهتمامات وأولويات شاغل الموقع القيادي المكانة الهامة في صنع وتشكيل العلاقة التنسيقية مع العامل "مداها ودرجتها تتعلق بالخصائص الشخصية للرئيس الأمر الذي قد يعطي أولوية لحالات تنسيقية معينة أكثر من الأخرى بدون وجود أسباب واضحة".

عموماً يوجد مرونة إلى حد ما في إنجاز العامل لعمله "انه إجمالاً تتوفر مرونة مقبولة" ويضيف آخر "يتصف العمل بالمديرية بنوع مقبول من المرونة" وآخر "مرونة العمل متوفرة إلى درجة لا بأس بها" وآخر "في الغالب يمكن القول إنها مرونة مقبولة" وآخر "في الغالب متوسطة المستوى" وآخر "المرونة في العمل فهي موجودة إلى حد ما"، وهي متعلقة بالأنظمة والتعليمات "بحدود ما تسمح به القوانين والتعليمات لكل موقع"، والمتابعة الدورية للإنجاز "الأداء يقيم على أساس شهري" ويضيف آخر "محكومة بالمتابعة الشهرية للأداء" ومستجيبة لمتطلبات الأداء ولشروط وظروف المعاملة "إنها تكون مستجيبة لمتطلبات العمل" ويضيف آخر "ما تفرضه تلبية متطلبات الأداء" وآخر "تتعلق بطبيعة العمل" وآخر "تقل مع اتجاه العمل ليكون أكثر روتينية" وآخر "بطبيعة كل معاملة وبشروطها وظروفها". أما المرونة في اختيار فريق العمل فإنها غير ملحوظة بالأنظمة والتعليمات الرسمية وبالتالي لا يوجد مرونة للعامل بذلك "المرونة في اختيار فريق العمل فهي غير ملحوظة بالقوانين والتعليمات"، وهي تكون من خلال إبداء العامل لرغبته بالعمل مع عاملين معينين، ولكن الاستجابة تكون منطوية بصاحب الموقع القيادي، وبالتالي فيها متعلقة بقوة العلاقات الشخصية بين العامل وشاغل الموقع القيادي وتفهمه وكيفية تعاويه مع الحالة "اختيار العامل لفريقه في العمل فيكون من خلال التعبير عن الرغبة، أما الاستجابة فمتعلقة بصفات الرئيس ومدى علاقته بالعامل وتفهمه للحالة" ويضيف آخر "تكون من خلال تعبير العامل عن رغبته، أما الاستجابة فتكون غير مؤكدة وتتوقف على رأي المستويات الأعلى ومرتبطة بكل عامل دون وجود أي إلزام لها، ويتعلق الأمر بتفهم صاحب الموقع الإداري ومدى كونه يعطي أهمية لوضع العاملين" وآخر "حرية اختيار العاملين المشتركين في العمل فتحددها العلاقات الشخصية" وآخر "يتعلق بالمستويات الأعلى ومعالجة الآثار السلبية المتعلقة به تتعلق بمدى استجابة تلك المستويات لكل حالة".

عموماً يتطلب العمل في المديرية جهداً فكرياً بسبب طبيعة العمل المالي، والحاجة للإلمام بالقوانين والتعليمات ذات الصلة، والمحاكمة العقلية لتحديد كيفية التعامل مع كل معاملة، كما ويتطلب جهداً نفسياً بسبب الآثار المالية المترتبة على المعالجة، والاجتهاد الناتج عن القصور في القوانين والأنظمة، ناهيك عن الاحتكاك المباشر مع المتعاملين وما ينتج عنه "يتطلب إنجاز العمل جهداً فكرياً ونفسياً والتي يفرضها العمل المكتبي ومقتضيات التعامل مع المتعاملين" ويضيف آخر "العمل في المديرية يتطلب جهداً فكرياً ومحاكمة عقلية كما أنه يتطلب نوعاً من الجهد النفسي ناشئ عن الطبيعة المادية للعمل وحساسية التعاطي بها، إضافة إلى الضغط الناتج عن المسؤولية المتولدة عن القصور في الأنظمة والقوانين الناضجة للعمل" وآخر "يتطلب الإنجاز جهداً فكرياً ونفسياً نتيجة لطبيعة العمل التي تتصل بالجانب المالي المتطلب لدرجة كبيرة من الأمانة والحذر، فالآثار المالية المترتبة تختلف باختلاف الإجراءات التي يختار العامل إتباعها" وآخر "يتطلب العمل في المديرية جهداً ذهنياً لأن يتعلق بأمر مالي كما أنه يتطلب جهداً نفسياً نتيجة للتعامل المالي والاتصال المباشر مع المتعامل مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى التشاحن والتوتر" وآخر "يتطلب العمل جهداً نفسياً وفكرياً بسبب طبيعة العمل التي تتطلب الإلمام بالقوانين والتعليمات والحالات المختلفة، إضافة لما يتطلبه الاحتكاك الشخصي مع المتعاملين من جهد وضبط نفسي" وآخر "يتطلب العمل في المديرية جهداً نفسياً وذهنياً وذلك انطلاقاً من طبيعة احتكاك العامل مع المتعاملين" وآخر "يتطلب العمل جهداً فكرياً حيث إن الأداء يتطلب الإحاطة بالقوانين والتعليمات المختلفة، كما ويتطلب جهداً نفسياً نتيجة للاحتكاك بين العامل والمتعامل علاوة عن كون معالجة بعض المعاملات يترك جهداً نفسياً على العامل" وآخر "يتطلب العمل جهداً ذهنياً لما يتطلبه من الإلمام بالقوانين والتعليمات ودراسة المعاملات والبحث عن حلول، كما ويتطلب جهداً نفسياً نتيجة للاحتكاك مع المتعاملين وما يمكن أن ينشأ عنها" وآخر "يتطلب العمل جهداً فكرياً متأني من قصور الأنظمة والقوانين وقلة وضوحها، الأمر الذي يترك على العامل عبئ دراسة المعاملة وتحمل المسؤولية المتعلقة بها، الأمر الذي يترك جهداً نفسياً على العامل" وآخر "يتضمن العمل جهداً ذهنياً نظراً للتعامل مع القوانين والتعليمات وتشعباتها،

إضافة إلى معلومات أخرى ينبغي على العامل معالجتها من أجل اتخاذ الإجراء المناسب، كما ويتطلب العمل جهداً نفسياً بسبب التعامل المباشر مع المتعاملين المترافقة مع فترة الدوام".

- عموماً، إن التناسب بين كمية العمل والوقت تختلف من موقع لآخر، بحيث يمكن القول أن التناسب متفاوت بشدة بين المواقع، حيث يوجد مواقع يمكن وسمها بالبطالة المقنعة ومواقع أخرى تتصف بكثافة عمل عالية "يختلف التناسب بين الوقت والكمية بين الأقسام والمواقع المختلفة حيث إنه يوجد في بعض المواقع حجم عمل كبير مقارنة بالوقت"، وذلك يعود إلى عدم وجود رؤية ومعايير مهنية للتعامل مع رأس المال البشري، الأمر الذي ينتج توزيعات غير متكافئة للعمل "عدم وضع العامل المناسب في المكان المناسب، فالاختيار والتعيين يكون على أساس اعتبارات غير اعتبارات الكفاءة والمهارة، ناهيك على إنها تحمل في أحيان كثيرة مخالفات واضحة للتعليمات والقوانين كتكليف أشخاص بالقيام بأعمال لا تتوفر فيهم الشروط المحددة في توصيف العمل المحدد في الأنظمة والقوانين"، إضافة لما لطبيعة العمل من دور بهذا الشأن، فالأعمال التي تتصل بالتعامل مع التراكم الضريبي تميل لتكون قليلة التناسب "العمل إلى حد ما لا يأخذ حقه كما يجب خصوصاً في المواقع التي فيها تراكم تاريخي للمعاملات"، مع غياب أساليب التعامل المناسبة مع الأمور المتصلة بطبيعة العمل "بسبب القوانين والتعليمات وطرق الأداء التي سمحت بحدوث ما يسمى التراكم الضريبي، إضافة إلى التشتت في قرارات التعامل معه ومعالجته بواقعية"، كذلك فإنه في المواقع التي يتطلب فيها الأداء مراحل طويلة لإنجاز المعاملة فإن التناسب يكون أقل "بسبب المراحل الطويلة التي يتطلبها إتمام الإنجاز الأمر الذي يضغط على الوقت المتاح للإنجاز"، ومنه، يمكن القول عموماً أنه لا يوجد تناسب كافي بين حجم العمل ووقت الإنجاز "الأعمال لا تتصف بالتنسيق المناسب بين كمية العمل ووقته" ويضيف آخر "لا يوجد توازن مناسب بين حجم العمل وزمن الإنجاز" وآخر "لا يوجد تناسب جيد".

أما فيما يتعلق بحرية اختيار أوقات الراحة والإجازة فإنها متوفرة إلى مستوى جيد "انه يتوفر في المديرية حرية لا بأس بها" ويضيف آخر "تحديد متاح بحرية عالية" وآخر "يوجد مرونة كبيرة في تحديد وقت الراحة

والإجازة" وآخر "تتوفر مرونة كافية في تحديد أوقات الراحة والإجازة" وآخر "فيما يتعلق بحرية تحديد أوقات الراحة والإجازة فهي موجودة بشكل جيد"، والحدود الحقيقية لهذه الحرية هي الوفاء بمتطلبات العمل، سواء من حيث طبيعة العمل وتوزيعه وارتباط إنجازه بعاملين معينين أو الالتزامات مع أصحاب المعاملات "ارتباط العامل بالالتزامات مع المتعاملين لإنجاز معاملاتهم خصوصاً تلك التي من الصعب تأجيلها أو ذات الطبيعة المستعجلة" وآخر "طبيعة العمل هي التي تتحكم بهذا الموضوع حيث إنها قد تحد من الحرية المتاحة إلى اقتصارها على الضروري منها، وذلك نتيجة للالتزام الذي يفرضه ويتطلبه الأداء" وآخر "طلبات والتزامات العمل تحد نوعاً ما من هذه الحرية" وآخر "إن الراحة الطويلة تؤدي إلى تراكم العمل بسبب الارتباط الكبير نسبياً بين العمل والعامل المناط به تأديته أو بسبب ضغط العمل الذي يترك أعباءً على الزملاء الآخرين" وآخر "إن ذلك محكوم بضغط العمل خصوصاً في المواقع الذي يرتبط إنجاز العمل بعامل معين" وآخر "محدودة بطبيعة العمل وسيره الطبيعي وطبيعة المعاملات التي يقوم بها العامل" وآخر "بمرونة مقيدة بمتطلبات إنجاز العمل"، وآخر "تختلف حسب طبيعة العمل وخصوصاً فيما يتعلق بالتراكم الضريبي".

أما فيما يتعلق بتوفر التوجيهات والإرشادات المساعدة على تقديم الأداء المناسب فيمكن القول إنها قاصرة إلى حد ما، فهي في الغالب تتصف بالعمومية وتترك مجالاً واسعاً للاستنتاج والاجتهاد الشخصي "تتصف التوجيهات والإرشادات بكونها ذات خطوط عريضة ليست تفصيلية فهي كبرنامج عام لا يدخل في التفاصيل الأمر الذي يتيح الاجتهاد للعامل في أدائه لعمله"، والذي قد يعود إلى قلة دراية واضعيها بتفاصيل العمل "الإرشادات والتوجيهات غير كافية وذلك بسبب قصور من جانب الإدارة على الإحاطة بحجم العمل وتشعوباته وتفصيله" ويضيف آخر "تغلب الاجتهادات الشخصية على التوجيهات والإرشادات وذلك بسبب قلة اطلاع ودراية الإدارة بتفاصيل العمل"، علاوة عن الآثار السلبية التي يتركها عدم اعتماد معايير مهنية لاختيار أصحاب المواقع القيادية "إن هناك غياب لمثل تلك التوجيهات حيث إن أداء العمل محكوم

بالمزاجية والاجتهاد، بدليل انه قد نجد معالجات مختلفة للحالات المتماثلة" ويضيف آخر "أما الإرشادات والتوجيهات فينقصها المتابعة والتقييم من قبل مصدرها، الأمر الذي يجعلها غير متمشية مع متطلبات العمل وتعاني من نقاط ضعف غير مستدركة، وبالتالي تصبح قاصرة، مما يفسح المجال أمام الاجتهاد والذي بدوره قد يؤدي إلى تضارب في وجهات النظر وصعوبة في التفسير والاعتماد" وآخر "التوجيهات والإرشادات فهي غير كافية وفي كثير من الأحيان غير مناسبة نتيجة لقلّة الدراية أحياناً والخوف من تحمل المسؤولية في أحيان أخرى، الأمر الذي يجعلها ضعيفة وغير مناسبة ومبهمة" وآخر "قاصرة في كثير من جوانبها حيث إنها إجمالاً تقتصر على العموميات دون الدخول في التفاصيل، وذلك بسبب الميل نحو احتكار المعلومات من أجل زيادة الأهمية في العمل الأمر الذي يمنع من الغوص في التفاصيل ويترك المجال للاجتهاد".

- ينبغي الاهتمام بمستوى رأس المال البشري المتوفر والعمل على تعزيزه وتطويره "يجب رفد العمل بكوادر كافية ومؤهلة للأداء" ويضيف آخر "لا يمكن إغفال ما يتركه عدم توفر الكفاءات المطلوبة لدى العاملين وشاغلي المواقع القيادية من آثار سلبية على سلوكيات العمل سواءً من حيث التخطيط أو من حيث التنفيذ" وآخر "إجراء دورات تدريبية للعاملين بما يمكن من تحديث مهاراتهم، بما يتضمن إرسال بعثات خارجية بهدف الاستفادة من الخبرات العالمية وتنمية المهارات بما يتوافق مع التطورات الحاصلة في مجالات العمل" وآخر "إجراء دورات تدريبية للمرشحين للوظائف والمناصب المختلفة من أجل إكسابهم المهارات القيادية اللازمة"، بما يتضمن وضع معايير اختيار وتوزيع مهنية سواءً بالنسبة للعاملين أو شاغلي المواقع الإدارية "يجب اختيار الطاقم الإداري وفقاً لمعايير الكفاءة" ويضيف آخر "الأخذ بمعايير الكفاءة، الأمر الذي يطور الأداء ويعزز التركيز على الأمور الأساسية أكثر من الهامشية أو غير الضرورية" ويضيف آخر "يجب تقييم العاملين بشكل موضوعي وحقيقي، وبناءً عليه تحدد الأفعال اتجاههم بما في ذلك التكليف بالمواقع والوظائف المختلفة، بما يمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" وآخر "أهمية توفر الجرأة المناسبة لدى المسؤولين من أجل إحداث تغييرات جذرية بطرق العمل تؤدي إلى الارتقاء بالواقع حتى لو أن الحصول على منافع مستقبلية أعظم يكون على

حساب بعض المنافع الحالية". ناهيك عن أهمية الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية المناسبة للعامل والتي من شأنها أن تحثه على بذل جهود إضافية من أجل تحسين مستوى مهاراته واكتساب ما يمكن من الارتقاء بالأداء "الاهتمام بالناحية النفسية والمادية للعامل من خلال الاهتمام بمبدأ الحوافز سواءً المادية والمعنوية، فالدعم النفسي والمادي للعامل يدفعه للتركيز أكثر على عمله، ويجعله أكثر راحة وأكثر انفتاحاً وإبداعاً في العمل، ويؤدي إلى تحسين وتعزيز مستويات الثقة السائدة بين العاملين" ويضيف آخر "تحسين المستوى المعيشي للعامل الذي يلعب دوراً هاماً في التخلص من كثير من سلبيات العمل، حيث إن ذلك من شأنه أن يحسن نفسية العامل مما ينعكس على سلوكه" وآخر "تحسين الظروف المعيشة للعامل والذي ينعكس إيجابياً على أريحيته العامل واندفاعه في العمل".

السعي إلى تطوير القوانين والأنظمة والتعليمات وتكييفها بما يتلاءم مع تطور الواقع "تحديث وتكييف القوانين بما يتناسب مع ظروف العمل والطرق المعمول بها في الدول المجاورة والمماثلة" ويضيف آخر "العمل على تصحيح القوانين بحيث تنطلق من الواقع وتكون متكيفة معه". بما يتضمن وضع توجيهات وإرشادات تبين للعامل كيفية الأداء بالحالات المختلفة وتحد من الاجتهادات وتضارب الآراء "الاهتمام بوضع إرشادات تفصيلية للعمل بحيث تقلل حالات الاجتهاد وتمكن من العمل بشكل واضح". مع تسهيل حصول العامل على المعلومات التي يحتاجها من أجل تقديم الأداء الدقيق والمناسب "توفير كافة المعلومات المتعلقة بالعمل للعامل بطرق سهلة وسليمة ودون عناء". مع العمل على ضمان القيام بالخطوات والإجراءات اللازمة لوضع القوانين والتعليمات المناسبة ومتابعة تطبيقها وتصحيح الخلل فيها في الوقت المناسب وقبل ترافقه بآثار سلبية "دراسة التعاميم والتعليمات بشكل جيد قبل إصدارها ومتابعة تنفيذها بعد إصدارها من أجل استدراك ومعالجة نقاط الضعف والقصور"، بما يشمل تطوير آلية مناسبة للتواصل بين أصحاب القرار والعاملين يضمن الاطلاع المستمر على تفاصيل العمل وسيره والعراقيل التي تظهر "تشجيع الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل دوري والاستماع إلى مقترحاتهم، الأمر الذي يمكن من اكتشاف ومعالجة

مشاكل الأداء وتحديث وصياغة ومتابعة تطبيق القوانين والتعليمات بما يجعلها متماشية مع تفاصيل العمل" ويضيف آخر "إن جهل القيادي بالتفاصيل الدقيقة لعمل معين ينعكس سلبياً على أهمية الفكرة التحسينية بسبب عدم إدراك قيمتها". وفي هذا الإطار لا بد من الاهتمام بتقوية مشاعر الثقة بين العاملين والإدارة والذي من شأنه تعزيز الجو الاجتماعي العام وتقليل مشاعر الشك والنزعة نحو تحقيق المصلحة الخاصة "العمل على تقوية مشاعر الثقة بين العاملين والإدارة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل حالات سوء الظن والإجراءات المبنية على الشك ويوفر في الإجراءات غير الضرورية"، وصولاً إلى تحقيق جو العمل الصحي حيث الجميع يعمل كفريق واحد من أجل إنجاز العمل وتطويره "تعزيز التوجه نحو فريق العمل، فالجميع ينبغي أن يعمل ككتلة واحدة وفريق واحد من أجل تحقيق المصلحة العامة". الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليص الروتين والتخلص من الإجراءات الزائدة والتي من غير ذي جدوى "كون الروتين من الآفات الأساسية فإن العمل على تخفيفه يجب أن يحتل المقام الأول، وذلك من خلال تحديد وقت وإجراءات إنجاز المعاملة والتخلص من الإجراءات غير الضرورية"، الأمر الذي يعزز الاتجاه نحو التقليل من الورقيات ويعزز التوجه نحو الأتمتة الكاملة "تقليص الورقيات وصولاً إلى الأتمتة وبالتالي تحقيق أسرع وقت وأدق إنجاز" ويضيف آخر "العمل على أتمتة العمل وإدخال الحاسب بشكل أكثر فاعلية إلى عمل المديرية، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل كمية الأوراق المحفوظة ويسهل الوصول إلى المطلوب ويمكن من المحافظة عليها من الضياع" وآخر "الاهتمام بأتمتة العمل والتخلص من الورقيات، مما ينعكس بدوره إيجابياً على تسهيل الإجراءات وبالتالي سهولة ودقة أداء العمل، سواءً على العامل أو المتعامل"، بما يشمل تحقيق التنسيق المناسب بين الأقسام والجهات المختلفة والتطبيق الفعلي لمفهوم النافذة الواحدة "التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة في المديرية ومع الجهات الخارجية وصولاً إلى تنفيذ النافذة الواحدة، وجعل تعامل المتعامل محصور من خلالها" ويضيف آخر "التطبيق الصحيح للنافذة الواحدة، والتي تمكن من ربط الأقسام المختلفة ببرنامج واحد يساعد على تيسير العمل بالنسبة للمتعامل ويمنع ضياع الحقوق المالية ويمكن من الاستفادة من

إمكانيات العاملين". علاوة على أهمية المتابعة المستمرة لأراء المتعاملين والتعامل معها بجديّة تمكن من تلافي التقصير وتطوير الأداء "الاطلاع وتقييم أراء المتعاملين بشكل دوري". وتوفير التوضيح المناسب لكيفية الحصول على الخدمة ومراحلها وجهات تقديمها والأوراق اللازمة لذلك "وضع دليل إرشادي للمتعاملين يبين لهم بشكل واضح خطوات الحصول على الخدمة والأوراق المطلوبة لذلك، مما يقلل حالات الغموض وتضارب الآراء".

- يؤثر رأس المال البشري على سلوك الموارد البشرية "يوجد تأثير كبير لرأس المال البشري للعامل على سلوكه الناتج، فإتباع العامل لدورات تدريبية مثلاً من شأنه أن يطور أدائه" ويضيف آخر "الخصائص الشخصية تلعب دوراً هاماً في السلوك الناتج وذلك بسبب كون القوانين والتعليمات فضفاضة ولا تتناول تفاصيل العمل الأمر الذي يترك مجالاً للاجتهاد الذي يتعلق بالصفات الشخصية للعامل كالخبرة والتعليم وسواها" وآخر "الصفات الشخصية للعامل تضيف إلى الأداء الناتج من خلال سلوكه الخاص" وآخر "الأنظمة والقوانين هي التي تحدد اتجاهات الأداء، ولكن الخصائص الشخصية تلعب دوراً كبيراً في تحديد الأنماط السلوكية المعبرة عن ذلك الأداء" وآخر "صفات العامل تؤثر تأثيراً مباشراً على سلوكه، فالعامل الذي يمتلك الخبرة والممارسة الطويلة للعمل يكون سلوكه أكثر مناسبة مقارنة بمن لا يملك ذلك" وآخر "تؤثر خصائص العامل الشخصية وإمكانياته على السلوك الناتج، حيث إن العامل حديث التعيين من المحتمل أن يخطأ أكثر من العامل الأقدم، كما أنه يكون أقل إدراكاً لآثار تصرفاته، علاوة على أن زيادة مدة الخدمة تكسب العامل مستوى أعلى من المهارات المتعلقة بالعمل وتمكنه من تقديم اقتراحات ومشاورات أكثر فاعلية للجهات الأعلى" وآخر "تؤثر الصفات الشخصية للعامل على سلوكه حيث إن أداء وعطاء العامل في عمر معين مثلاً يكون في ذروته ليتدرج بعد ذلك لتكون الاستفادة منه في مجال آخر أكثر جدوى كتدريب الكوادر الجديدة" وآخر "تؤثر خصائص العامل الشخصية على سلوكه الناتج حيث إن لكل متعامل طريقته بالتعاطي مع العامل، وبالتالي فإن ردة فعل العامل تجاه طرق التعاطي معه تختلف وفقاً لصفاته الشخصية" وآخر "تؤثر الصفات الشخصية على سلوك العامل، فمثلاً طول الخدمة في موقع معين يؤدي

إلى زيادة الخبرة بالتعامل مع الحالات المختلفة المتعلقة بذلك الموقع، الأمر الذي يجعل التعامل مختلف عن ما يقدمه العامل الجديد" وآخر "تؤثر خصائص العامل الشخصية على سلوكه، حيث إن المستوى التعليمي الأعلى يهذب سلوك العامل ويكسبه مهارات حسن التصرف مع الآخرين، كذلك العمر يؤثر على سلوك العمل باختلاف مراحلها".

كما وتؤثر تفاعلات الموارد البشرية على سلوكها الناتج "إن امتلاك علاقات عمل متميزة تؤثر على سلوك العامل حيث إنها تزيد من أريحته في العمل وتوفر له مصادر المشورة وتسهل التنسيق وبالتالي الأداء" ويضيف آخر "إن العلاقات الاجتماعية للعامل تؤثر على سلوكه الناتج حيث إنها تمكنه من اكتساب ومراعاة الخبرات وزيادة معرفته بأمور ومعوقات العمل، كما أنها تتيح له هامشاً أوسع للتصرف وتحديد التصرفات الأكثر جدوى وتسهل تنسيق العمل" وآخر "تؤثر العلاقات الاجتماعية على السلوك من حيث قدرة الشخص على السيطرة على العوامل المؤثرة في الأداء، فهي تسهل العمل وتمكن من الإنجاز بشكل أيسر" ويضيف آخر "أن العلاقات الاجتماعية ضمن بيئة العمل تؤثر على السلوك، فالعامل الذي لديه مثل تلك العلاقات يمكنه إدراك كيفية تأثير سلوكه على أعمال الآخرين علاوة عن كونها تسهل أداء العمل" وآخر "العلاقات الاجتماعية تؤثر على سلوك العامل حيث إنها تزيد من ألفة العامل مع مكان عمله، الأمر الذي يؤدي إلى سلوك أكثر راحة وانسجاماً مع المحيط" وآخر "تؤثر علاقات العامل الاجتماعية على أدائه حيث إن العامل المرتبط بشبكة تسودها الثقة يمكنه تطوير العمل بشكل أسهل، حيث إن ذلك يتضمن تبادل الآراء والخبرات بين الأطراف المختلفة، ويزيد من تحفيز العامل علاوة عن جعل مكان العمل ممتعاً للعامل" وآخر "أن العلاقات الاجتماعية للعامل تؤثر في سلوكه حيث إنها تسهل التنسيق مع الأطراف المشتركة وبالتالي تزيد مكانته كعنصر أساسي في الأداء" وآخر "تؤثر العلاقات الاجتماعية للعامل على سلوكه حيث إنها تزيد من أريحته، وتعزز التنسيق بين العاملين مما ينعكس إيجابياً على تسهيل وتسريع الأداء".

الخلاصة:

يمكن النظر إلى سلوك العاملين في مديرية مالية محافظة دمشق على انه متوسط المستوى، فعلى الرغم من وجود تنسيق إلى حد ما بين العاملين إلا أنه غير كافي، وذلك بسبب عدم الاهتمام ببعده الاجتماعي من جهة، علاوة عن ما ينتجه الروتين من سلوك رتيب ثابت ليس فيه مبادرات تطويرية أو إبداعية من جهة أخرى، الأمر الذي يجعل السلوك مبنياً على الأنظمة والتعليمات الناظمة للعلاقات بين الوظائف المختلفة والتي هي غير كاملة وتعاني من قصور، الأمر الذي يجعله يتجه ليكون فردياً أكثر منه جماعياً، يتعلق بقوة العلاقات الاجتماعية بين العاملين. كذلك الأمر للسلوكيات بين العاملين والمواقع الإدارية حيث إن السلوك مبني على القواعد الناظمة للعلاقات بين المواقع المختلفة، وتكون تقويته وتعزيزه وفقاً لقوة العلاقات بين الرئيس والرؤوس. إن سلوك العاملين في المديرية يتصف عموماً بالمرونة إلى حد ما في إنجاز الأعمال، حيث إنها محدودة بطبيعة الموقع ومتطلبات الإنجاز. أما الحرية باختيار فريق العمل فلا يوجد لحظ رسمي لهذه الناحية ولكن يمكن أن توجد حرية نسبية من خلال الإجراءات غير الرسمية بين العاملين والجهات المعنية. كما وبترافق الأداء إلى حد ما مع جهد فكري يتطلبه الإلمام بالأنظمة والقوانين والتعليمات المختلفة وكيفية معالجة كل حالة بحيث تكون متوافقة معها، وجهد نفسي بسبب المسؤولية التي يتحملها العامل والنتيجة عن كيفية معالجته للحالات المختلفة، والتي تحتل قدراً لا بأس به من الاجتهاد، علاوة عن ما يسببه الاحتكاك المباشر مع المتعاملين من ضغوط. يختلف التناسب بين كمية الوقت ووقت إنجازه من موقع الآخر، ولكنه عموماً غير كافي، فهو يتعلق بهيكلية العمل في المديرية ككل، وطبيعة العمل في كل موقع وظيفي. أما السلوك المتعلق بالحرية في تحديد أوقات الراحة والإجازة فهي موجودة بمستوى جيد، ولكنها محدودة بمتطلبات الأداء والتزامات الإنجاز. أما التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالعمل فهي قاصرة وتتصف بالعمومية، وتترك مجالاً واسعاً للاستنتاج والاجتهاد.

يتطلب تحسن السلوك في المديرية الاهتمام بالاستفادة من وتحسين مستوى رأس المال البشري سواءً للعاملين أو لشاغلي المواقع الإدارية، بما يتضمن الاعتماد على معايير مهنية من أجل وضع العامل

المناسب في المكان المناسب، والاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعامل والذي من شأنه أن يشجعه ويدفعه لبذل الجهود اللازمة للارتقاء بأدائه، وتكيفه مع المهام المطلوبة. كما يجب الاهتمام بتطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات بحيث تلبي متطلبات الواقع وتستجيب للتطورات في مجال الخدمات المقدمة، وبما يتضمن توفير توجيهات وإرشادات واضحة تمكّن العاملين من الأداء الواضح، وتحد من الاجتهادات وتضارب الإجراءات، مع توفير آلية مناسبة تضمن حصولهم على المعلومات التي يتطلبها تقديم الأداء الدقيق والمناسب. إضافة إلى أهمية الاطلاع الدوري على آرائهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يضمن المتابعة المستمرة لتفاصيل الأداء، والوقوف على عراقيله والتعامل المناسب معها. وهو يضيء على أهمية الاهتمام بتعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، والذي من شأنه أن يعزز الجو الاجتماعي ويوجه الجهود من أجل تحقيق المصلحة العامة، وصولاً إلى خلق جو العمل الصحي، حيث الجميع يعمل كفريق واحد من أجل تقديم الأداء الأفضل. والذي ينعكس على تقليص الروتين، والتخلص من الإجراءات الغير ضرورية، الأمر الذي من شأنه أن يعزز الاتجاه نحو تقليص الاعتماد على الورقيات والتوجه نحو الأتمتة الكاملة والدقيقة، وبما يشمل التنسيق المناسب بين أقسام المديرية والجهات الأخرى، وصولاً إلى التطبيق الحقيقي لمفهوم النافذة الواحدة. إضافة إلى الاهتمام بالمتابعة المستمرة لأراء الزبائن والإصغاء إلى ملاحظاتهم، وذلك من أجل الإحاطة الكاملة بتفاصيل الأداء، بما يمكن من تحقيق الفائدة المرجوة من الإجراءات المتخذة. مع توفير دليل واضح وتفصيلي يمكّن المتعاملين من الاطلاع على خطوات الحصول على الخدمة والجهات التي تقدمها والأوراق المطلوبة لذلك، الأمر الذي يقلل حالات الغموض والتشويش ويُسهّل تقديم الخدمة على العامل والمتعامل.

يؤثر رأس المال البشري للعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق على سلوكهم الناتج. وتؤثر تفاعلات العاملين الاجتماعية على سلوكهم الناتج.

رابعاً: رضا المتعاملين

- يمكن القول إن أداء المديرية ليس ذو مستوى جيد، حيث تعاني خدماتها من كثير من الروتين والإجراءات المعقدة "إنها تتصف بالروتين الزائد" ويضيف آخر "يلاحظ أن هناك الكثير من الإجراءات دون جدوى" ويضيف آخر "بسبب الروتين، حيث يلاحظ زيادة في مستواه بمرور الوقت" وآخر "التعقيدات الكثيرة الموجودة والتي تزداد مع مرور الوقت" وآخر "التعقيد في الإجراءات" وآخر "التعقيدات الكثيرة في الإجراءات وخصوصاً المستحدثة مؤخراً، والاتجاه إلى التدقيق الزائد الذي يزيد من تعقيد الإجراءات وانسيابية العمل ويؤدي إلى نفور المتعاملين". إضافة إلى عدم مناسبة القوانين والتعليمات والإجراءات للواقع "القوانين بالية وتحتاج إلى تطوير" ويضيف آخر "بسبب قدم القوانين"، وعدم تطور طريقة العمل "طريقة سير العمل سيئة وغير منظمة" ويضيف آخر "تعتمد على الورقيات دون إدخال التقنية الحديثة" وآخر "الأتمتة المطبقة في بعض المواقع غير كاملة وغير موثوقة وغير دقيقة، الأمر الذي يفقدها جدواها. إضافة إلى غياب آلية عمل يمكن الاعتماد عليها"، ناهيك عن عدم بذل جهود ملموسة لتحسين الإجراءات أو تطوير أسلوب العمل "الكثير من تعقيدات الإجراءات مكتسبة بالتواتر دون أن يكون لها أي أهمية". علاوة عن ضعف الكفاءة لدى بعض العاملين وميل البعض لتحقيق مصلحته الخاصة "شيوخ العمل من أجل تحقيق الغايات الشخصية لبعض العاملين" ويضيف آخر "طغيان المصلحة الخاصة للعاملين في التعامل مع المتعاملين حيث إن ذلك يشاع لدى كثرة منهم" وآخر "العاملين يهتمون بمصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة" وآخر "أداء بعض العاملين لا يلبي حاجة المتعاملين ويتعلق بالطلبات الكثيرة المطلوبة دون مبرر والتي يعود إلى المصلحة الخاصة أو لعدم الخبرة" وآخر "التعامل مع المتعامل بانتقائية ومحسوبة، بما ينتج عدم العدالة في التعامل مع المتعاملين" وآخر "وجود عدد من العاملين اللذين يكرسون هذا الروتين من أجل تحقيق منافع شخصية" وآخر "ابتزاز العامل للمتعامل من أجل مصلحته الخاصة".

- إذا لم يكن المتعامل على دراية بإجراءات التعامل المتبعة في مديرية مالية محافظة دمشق، فإن التوقع يميل غالباً نحو الإيجابية "التوقع وفقاً للإعلام قائم على أن الخدمة ستكون سريعة وميسرة" ويضيف آخر "لو لم يكن لدى المتعامل معرفة بأسلوب وإجراءات المديرية فإن توقعه سينطلق من انه لا بد من وجود من يسأله ويساعده ويرشده إلى طريق حصوله على الخدمة" وآخر "التوقع يميل نحو التحسن مع قلة الدراية بالإجراءات المتبعة" وآخر "الشخص الذي ليس لديه خبرة سابقة مع المديرية فكثيراً ما يكون توقعه يميل نحو التفاؤل بسهولة معاملته وببساطة الإجراءات" وآخر "التوقع يكون نوعاً ما ايجابياً"، وذلك انطلاقاً من انطباع المتعامل بسهولة الخدمة المطلوبة من جهة، وملائمة الإجراءات الخدمة للتطورات من جهة أخرى "التوقع إجمالاً يتسم بكون إنجاز المعاملة يسر، خصوصاً مع كون انطباع المتعامل عن معاملته بأنها سهلة، كما أنه يظن أن الإجراءات المتخذة ستكون على بمستوى متقدم نوعاً ما" ويضيف آخر "يتوقع انه سيحصل على خدمته بسرعة خصوصاً مع اعتقاد المتعامل بان الخدمة المرادة بسيطة وسهلة" وآخر "المتعامل يتفاعل بسهولة معاملته من خلال استعداده لدفع مختلف الضرائب والرسوم المتوجة عليه"، إلا انه في كثير من الحالات يكون المتعامل على اطلاع وعلى دراية مسبقة بإجراءات التعامل في المديرية، فيكون توقعه انطلاقاً في ذلك يميل نحو الانخفاض "التوقع غالباً لا يكون جيد، بسبب الانطباع الغير مشجع الموجود أصلاً لدى المجتمع" ويضيف آخر "التوقع عادة يأخذ بعين الاعتبار الروتين" وآخر "يكون توقع المتعامل منخفض المستوى نسبياً بسبب السمعة الغير مشجعة والتجارب السيئة مع المديرية والمرتبطة بالروتين والتعقيدات ووجود بعض العاملين غير المناسبين" وآخر "إذا كان يوجد للمتعامل خبرة سابقة في التعامل مع المديرية، فإن توقعه يكون في إطار خبرته حيث إنه يعرف التعقيدات" وآخر "من يعرف المديرية فإنه يتوقع انه سيعاني من الإجراءات الكثيرة والمعقدة، مما يجعله يتوقع مسبقاً انه سيواجه الصعوبات وأن حصوله على الخدمة لن يكون سهلاً" وبناءً على ذلك يكون مستعداً للتعامل مع ذلك وفقاً لخبرته ومن خلال إتباع الأساليب غير الشرعية أو الاستعانة

بمعقبي المعاملات "يأتي مجهزاً بالاستعداد للتعامل معها بطرق غير شرعية كالرشوة وغيرها، وعليه فهو يأتي إلى المديرية وهو مستعد لذلك بسبب تعاملاته السابقة معها أو ما سمعه عنها" ويضيف آخر "يجعله مستعداً للتعامل مع هذا الوضع بطرق قد لا تكون مستحبة" وآخر "يدرك وفقاً لخبرته أساليب التعامل معها".

- من النقاط المرضية في المديرية وجود عاملين ذوي كفاءة، وأسوياء السلوك، ويجيدون التعامل من المتعاملين ويسعون إلى مساعدتهم "من الأمور المرضية وجود عدد من العاملين يتمتعون بمصادقية كبيرة" ويضيف آخر "وجود بعض العاملين اللذين يسعون إلى خدمة ومساعدة المتعاملين ويمكن الوثوق بهم بحيث يشكلون نموذج ينبغي الاقتداء به وتعميمه" وآخر "يوجد بعض العاملين لديهم أداء ممتاز وسلوكهم سوي" وآخر "يوجد بعض العاملين النزيبين ذوي الموثوقية اللذين يراعون المتعاملين ويساعدونهم بدون غايات شخصية" وآخر "يوجد عدد من العاملين جيود الأداء، يجيدون التعامل مع المتعاملين ويملكون الأخلاقيات المناسبة لذلك"، إضافة إلى تحسن تقديم بعض الخدمات إما بفضل إدخال الأتمتة إليها بشكل مناسب "تحسن أداء بعض الخدمات التي ادخل إليها الحاسب" ويضيف آخر "هناك مواقع شهد عملها تحسن ملحوظ بسبب إدخال تحسينات على طريقة عملها مؤخراً باعتمادها على الحاسب" وآخر "يوجد إجراءات طرأ عليها بعض التحسين نتيجة لإدخال الأتمتة" وآخر "يوجد تحسينات طرأت على بعض الخدمات بسبب الاعتماد على الحاسب وإدخال بيانات صحيحة ودقيقة إليه" وآخر "بسبب إتباع الأتمتة المناسبة في بعض المواقع، فإن ذلك أدى إلى تحسين خدماتها"، أو بسبب تعديلات أدخلت على بعض القوانين والتعليمات، الأمر الذي انعكس تحسناً على الخدمات المتعلقة بها "إن بعض التعديلات التي أدخلت إلى بعض القوانين والأنظمة خلفت آثار إيجابية، حيث إنها لحظت ما يواجهه المتعامل من صعوبة وعملت على تسهيل الإجراءات"، أو بسبب اتخاذ بعض التدبير التي حسنت التنسيق بين العاملين "إدخال إجراءات سهلت التنسيق بين العاملين".

● الصورة التي ينقلها المتعاملين عن مديرية مالية محافظة دمشق ليست إيجابية "الصورة التي ينقلها المتعامل هي أن المديرية تتصف بالتعقيد والفساد، وإنها تتطلب الكثير من التحسينات والجهود المنظمة" ويضيف آخر "لا يوجد أي متعامل يدخل إلى المديرية ويخرج منها مسرور" وآخر "الصورة المنقولة سلبية، حيث إن هناك تذمر من المديرية" وآخر "بسبب التعامل الذي يتميز بعدم المراعاة والتعاطف، والإجراءات غير المفهومة أو المقنعة للمتعامل، فإن الصورة المنقولة غالباً ما تكون سلبية فيها الكثير من التشكي" وآخر "لا يوجد احد يمكن أن يقول أشياء إيجابية عن المديرية، فهي تصل بالمتعامل إلى أقصى حدود التحمل" وآخر "بسبب الصعوبة المواجهة، فإن ذلك سيقتراف بحالة من التذمر والتشكي من المديرية وأدائها، وتوجيه انتقادات حادة لها، حيث إنهم ينظرون إليها كعبيء تخلصوا منه عند الحصول على خدماتهم"، وبالتالي فإن التعامل مع المديرية يحمل صفة الاضطرارية، فبسبب هذا الانطباع عنها، فإنه لا احد يأتي إليها إلا مضطراً "إن التعامل يتسم بالاضطرارية، فما لم يكن المواطن مضطراً لإنجاز معاملته فإنه لا يأتي إلى المديرية" ويضيف آخر "إن المتعامل يسعى جاهداً لأن لا تتكرر تجربته معها" وآخر "يتصف التعامل معها بالصعوبة وهو لا يشجع على التعامل معها مجدداً، حيث لا احد يتعامل مع المديرية إلا مضطراً".

● العمل على وضع السياسات والخطط الكفيلة المنسجمة مع التطورات الحديثة في مجال الخدمات، والمستندة على مفهوم رضا المتعامل "تطوير سياستها من وجهة نظر المتعامل" ويضيف آخر "ينبغي التعامل مع المتعامل انطلاقاً من كونه زبون، ووضع التعليمات والإجراءات اللازمة لذلك"، بما يشمل الاهتمام بتوفير عاملين على قدر مناسب من الكفاءة، والمهارة، والقدرة على التعامل مع المتعاملين والارتقاء بالأداء "العمل على الاستفادة القصوى من كادر العاملين المتوفر حيث إن الإجراءات لا تتيح الاستفادة بشكل جيد من إمكانيات العاملين، إضافة إلى إكساب العاملين المهارات اللازمة من أجل تقديم أداء أفضل، حيث إن الكثير منهم غير مؤهل للعمل، بما في ذلك القائمين على المواقع الإدارية، بما يكسبهم القدرة والجرأة على تحمل المسؤولية والتصرف وفقاً لما يقتضيه الواقع للوصول إلى الهدف حتى لو تطلب الأمر مخالفة اللوائح والتعليمات والقوانين،

حيث إن الاستجابة غالباً ما تتصف بالضعف" ويضيف آخر "أن تدريب عاملها بحيث يستوعبون المتعامل ويعملون على إرضائه" ويضيف آخر "الاهتمام باستخدام عاملين مناسبين لتقديم أداء مناسب ومؤهلين للتعامل مع المتعاملين" وآخر "الاهتمام بتوفير الكوادر المناسبة من العاملين القادرين على التعامل بإبداع مع العمل"، وما يتضمن تحقيق الملائمة بين إمكانات العامل ومتطلبات العمل، بحيث يوضع العامل المناسب في المكان المناسب "وضع العامل المناسب في المكان المناسب، بما يتضمن ملائمة الإمكانيات المختلفة للعامل مع متطلبات الموقع الوظيفي، الأمر الذي يساهم بحل إرباكات العمل"، مع الاهتمام بالتوزيع المناسب للأعمال على العاملين بما يحقق التناسب بين متطلبات ووقت الإنجاز، الأمر الذي يمكن من إعطاء كل عمل حقه في الإنجاز، وعدم حصول أخطاء تتطلب المعالجة والتصحيح وبالتالي إرباكات إضافية لسير العمل "أهمية تحقيق التناسب بين متطلبات إنجاز العمل والوقت المتاح بحيث يستطيع العامل إعطاء العمل حقه، الأمر الذي يقلل الأخطاء المرتكبة وبالتالي إجراءات التصحيح المتعلقة بها". إضافة إلى تحسين الأوضاع المعيشية للعاملين بما يمكنهم من تطوير أدائهم وأسلوب تعاملهم مع المتعاملين، ويحد من استغلال العمل لتحقيق المصالح الخاصة "العمل على تحسين الأوضاع المعيشية للعاملين، الأمر الذي من شأنه أن يشعرهم بالارتياح وبالتالي الحد من الاستغلال الشخصي للموقع الوظيفي". كذلك الاهتمام بتطوير أساليب العمل وتكييفها مع الواقع، بما يتضمن العمل على تقليل الروتين وتبسيط الإجراءات، ومتابعة التنفيذ بما يمكن من إدخال التعديلات المناسبة على أسلوب العمل المتبع، وبما يتلاءم مع الحاجات المجتمعية "تحديث أسلوب العمل بما يتماشى مع التطورات الحديثة، علاوة على تطوير الإجراءات بما يؤمن المتابعة المستمرة من أجل معالجة الأمور السلبية التي تظهر دون أن يكون لها آثار جانبية" ويضيف آخر "أقلمة وتكييف الإجراءات مع الواقع والأخذ بالاعتبار الاعتبارات المجتمعية المختلفة بما لا يشكل أعباء إضافية على فئاته" ويضيف آخر "أقلمة طريقة العمل بما يتناسب مع تطور الواقع وليس المحافظة على طرق العمل القديمة التي أصبحت غير ملائمة مع التطورات الراهنة، بما يتضمن العمل على تبسيط الإجراءات الروتينية واتخاذ

التدابير المناسبة لمعالجة موضوع التراكم الضريبي الذي يقف عائقاً أمام سهولة إنجاز المعاملات المستجدة".

وبما يشمل تعزيز الشفافية والعدالة وإيثار المصلحة العامة "توفير آليات عمل جديدة متناسبة تقوم على الشفافية والعدالة والاحترام والابتعاد عن الغايات الشخصية والمحسوبية ومظاهر الفساد"، والاستفادة من التقنيات الحديثة في الأداء، وصولاً إلى الأتمتة الكاملة للعمل، بما يشمل الإدخال الصحيح للبيانات، مما يشكل قاعدة بيانات يمكن الوثوق بها، وتغني عن الرجوع إلى السجلات الورقية، والذي من شأنه أن يسهل الإجراءات ويعزز انسيابية العمل "أهمية تعزيز دور الحاسب ما يضمن إتقان العمل وحفظ حقوق الخزينة والمتعامل"، ويضيف آخر "العمل على أتمتة العمل بما يؤدي إلى إلغاء الأعمال الورقية الغير ضرورية المعيقة للعمل وانسيابيته" ويضيف آخر "الاهتمام بأتمتة العمل بشكل كامل والتي تضمن إدخال كافة البيانات والمعلومات إلى الحاسب بشكل كامل ودقيق وصحيح، حيث إنه بوجود قاعدة البيانات تلك يمكن للعاملين الاعتماد عليها، مما يؤدي إلى تسهيل الإجراءات وتحسين في انسيابية العمل" وآخر "العمل على إدخال الأتمتة بكافة المجالات لما لذلك من تقليص لكثير من الأعباء على العاملين والمتعاملين علاوة على تأثير الايجابي على دقة العمل"، وبما يتضمن الاهتمام بتوفير وتأهيل كادر مناسب لذلك "تأهيل العاملين القادرين على التعامل مع التقنية الحديثة". إضافة إلى أهمية الاهتمام بتعزيز التنسيق بين المواقع الوظيفية المختلفة، الأمر الذي من شأنه أن يسهل انسيابية العمل، ويحد من تضارب الإجراءات، واختناقات العملية "العمل على تنسيق العمل بين الوظائف المختلفة بما يطور الإجراءات ويقللها وبالتالي يحسن الخدمة ويقصر وقتها" ويضيف آخر "زيادة التنسيق بين الأقسام والمواقع المختلفة بما يسهل الإجراءات ويمنع تضارب الجهود والطلبات الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على جودة الخدمة" وآخر "تنسيق العمل بشكل أفضل بين العاملين بحيث تكون الأعمال والإجراءات المتخذة متناسقة وغير متضاربة" وآخر "زيادة التنسيق بين المواقع والأقسام المختلفة حيث إن نقصه يسبب زيادة في الروتين وتعقيد الأداء"، وصولاً إلى التطبيق الفعلي للنافذة الواحدة "ربط القول بالفعل بحيث تصبح النافذة الواحدة حقيقة في المديرية بتقديم إليها المتعامل لمرة واحدة ويحصل منها على الخدمة المطلوبة دون

أي مراجعات إضافية لجهات أخرى" ويضيف آخر "أن يتجه العمل نحو النافذة الواحدة، أو على الأقل الحد من الاحتكاك بين العامل والمتعامل مما يؤدي إلى تقليل حالات الابتزاز والتمييز في التعامل وفقاً للمصلحة الخاصة".

الاهتمام بتحسين صورة المديرية، والعمل على اطلاع المواطنين على دورها وأهميته "لا بد من توعية وتنقيف المواطن عن أهمية الدور الذي تقوم به المديرية، وإجراءاتها وكيفية التعامل معها"، إضافة إلى توفير دليل مناسب يوضح كيفية تقديم الخدمة ومراحلها وخطوات الحصول عليها، مع آلية تتيح لهم المعرفة المسبقة للضرائب والرسوم المترتبة عليهم "توفير دليل واضح ومفصل يوضح للمتعامل إجراءات الحصول على الخدمة، مع توفير آلية تمكن المتعامل من التحديد المسبق للضرائب والرسوم التي من الممكن أن يتحملها وفقاً لحالته"، علاوة عن الاهتمام بتكوين علاقات قائمة على الشفافية والتعاون والثقة مع المتعاملين "الاهتمام بتكوين علاقات قائمة على الشفافية مع المتعاملين وبالتالي تنمية الثقة المتبادلة"، بما يتضمن التعامل بإيجابية مع شكاوى المتعامل ومعالجتها والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعدم تكرارها مستقبلاً "الاهتمام بالشكاوى المقدمة من المتعاملين ومعالجتها".

الخلاصة:

إن أداء مديرية مالية محافظة دمشق ليس عالي المستوى، حيث تتصف خدماتها بالروتينية وبكونها ذات إجراءات معقدة، علاوة على أن القوانين والأنظمة والتعليمات تفتقر إلى التحديث والمواءمة مع الواقع. إضافة إلى شيوع وجود عاملين يفتقرون إلى الكفاءة والخبرة ومهارات التعامل اللازمة، مع ميل لتحقيق المصلحة الخاصة. الأمر الذي يؤدي إلى خلق تناقض مع التوقع بسهولة الأداء وبساطة الإجراءات والرغبة في تقديم المساعدة وإنجاز الخدمة، وهذا ما ينعكس بدوره على الصورة المنقولة من خلال المتعاملين لمحيطهم عن المديرية والتي غالباً ما تتصف بالسلبية ويسودها الشكوى والتذمر والانتقادات الحادة لأدائها. إلا أنه لا يمكن إغفال العديد من الجوانب المرضية في أداء المديرية والمتمثلة بوجود عدد من العاملين ذوي الكفاءة والخبرة، والسيرة الحسنة، والسلوك المناسب، والذين يحسنون التعامل مع المتعاملين ويساعدونهم دون مصلحة شخصية، كذلك التحسن في تقديم بعض الخدمات نتيجة لإدخال

الحاسب في تقديمها، علاوة عن التحسينات الحاصلة على إجراءات بعض الخدمات نتيجة للتعديلات المدخلة على القوانين والتعليمات المتعلقة بها، كذلك التحسينات المترافقة مع تحسن مستوى التنسيق بين عدة مواقع.

و يمكن تحسين مستوى خدمة مديرية مالية محافظة دمشق من خلال:

- العمل على وضع السياسات والخطط الكفيلة المنسجمة مع التطورات الحديثة في مجال الخدمات، والمستندة على مفهوم رضا المتعامل، بما يشمل الاستفادة المناسبة من الإمكانيات والمهارات المتوفرة لدى العاملين والعمل على تطويرها بما يتناسب والتعامل المناسب مع المتعاملين، وينسجم مع الارتقاء بالأداء.

- الاهتمام بتحقيق الملائمة بين إمكانيات العامل ومتطلبات العمل، بحيث يوضع العامل المناسب في المكان المناسب، والاهتمام بالتوزيع المناسب للأعمال على العاملين بما يحقق التناسب بين متطلبات ووقت الإنجاز، الأمر الذي يمكّن من إعطاء كل عمل حقه في الإنجاز، ويؤدي إلى تفادي الأخطاء وإجراءاتها التصحيحية ويحافظ على انسيابية العمل.

- الاهتمام بتحسين الأوضاع المعيشية للعاملين، الأمر الذي يساهم بزيادة اهتمامهم بالعمل وبذل الجهود من أجل تطوير إمكانياتهم واكتساب إمكانيات جديدة بهدف تحسين الأداء، ويحد من استغلال العمل لتحقيق المصالح الخاصة.

- الاهتمام بتطوير أساليب العمل وتكييفها مع الواقع، بما يتضمن السعي إلى تقليل الروتين وتبسيط الإجراءات، ومتابعة التنفيذ، بما يمكّن من إدخال التعديلات المناسبة على أسلوب العمل المتبع، وبما يتلاءم مع الحاجات المجتمعية، وبما يشمل تعزيز الشفافية والعدالة وإيثار المصلحة العامة.

- الاستفادة من التقنيات الحديثة في الأداء، وصولاً إلى الأتمتة الكاملة للعمل، بما يشمل الإدخال الصحيح للبيانات، مما يشكل قاعدة بيانات يمكن الوثوق بها، وتغني عن الرجوع إلى السجلات الورقية، وبما يتضمن تأهيل وتوفير كادر مناسب من أجل ذلك.

- الاهتمام بتعزيز التنسيق بين المواقع الوظيفية المختلفة، الأمر الذي من شأنه أن يسهل انسيابية العمل ويحد من تضارب الإجراءات واختناقات العملية.
- الاهتمام بتحسين صورة المديرية، والعمل على اطلاع المواطنين على دور المديرية وأهميته، إضافة إلى توفير دليل مناسب يوضح كيفية تقديم الخدمة ومراحلها وخطوات الحصول عليها، مع آلية تتيح لهم المعرفة المسبقة للضرائب والرسوم المترتبة عليهم، علاوة عن الاهتمام بتكوين علاقات قائمة على الشفافية والتعاون والثقة مع المتعاملين، والتعامل بإيجابية مع شكاوى المتعامل ومعالجتها والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعدم تكرارها مستقبلاً.

الفصل السادس:

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتطرق هذا الفصل إلى النتائج التي تتوصل إليها الدراسة، إضافة إلى مناقشة هذه النتائج.

قامت هذه الدراسة باختبار العلاقات بين عناصر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ورضا المتعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق، حيث إنها اختبرت العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، كذلك العلاقة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين، ومن أجل التعرف على دور سلوك الموارد البشرية في إطار الموارد البشرية الاستراتيجية، فقد قامت هذه الدراسة باختبار سلوك الموارد البشرية كوسيط بين كلاً من رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وبين رضا المتعاملين، وبالتالي فقد تم اختبار سلوك الموارد البشرية كوسيط بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، وبين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين، علاوة عن اختبار تفاعلات الموارد البشرية كوسيط بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، وذلك انطلاقاً من أهمية وجود تفاعلات اجتماعية مناسبة للعامل من أجل تقديم الأداء المناسب. وفي هذا السياق، قام الباحث بتطوير نموذج الدراسة الذي يعكس هيكل الفرضيات بالاعتماد على دراساتٍ وأدبياتٍ ذات علاقة، حيث تم إخضاع هذا النموذج - بعد تقنين مقاييس الدراسة وفقاً للبيئة السورية - إلى الاختبار، ونتيجة لذلك، تم تحديد العلاقات السائدة بين المتغيرات المختلفة وصولاً إلى النموذج ذو التمثيل الجيد لبيانات الدراسة.

1. اختبرت الدراسة أولاً العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، حيث استخدمت مكونات مختلفة من أجل قياس رأس المال البشري إضافة إلى الاعتماد على تقييم الباحث، وبذلك فقد تم تقييم رأس المال البشري لكل عاملٍ، حيث وجدت الدراسة أنه لرأس المال البشري تأثير إيجابي ومباشر وذو دلالة إحصائية في رضا المتعاملين، وبالتالي فإن هذه النتيجة تبرز أهمية عمليات الاستخدام والاختيار والاحتفاظ التي تجذب وتبقي على الأفراد المؤهلين، خصوصاً في ظل المنافسة العالية على رأس المال البشري الجيد داخلياً وخارجياً.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة مثل (Hitt *et al.* (2001، و (Wei (2004،

و (Hester (2005، و (Kummerfeldt (2011، و (Smith (1987، و (Ellis *et al.* (2005،

و (Lopez-Cabrales *et al.* (2006.

2. أيضاً هذه الدراسة اختبرت علاقة تفاعلات الموارد البشرية برضا المتعاملين، حيث توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير مباشر لتفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق، وهكذا، فإن تأثير التفاعلات الاجتماعية المكوّنة بين العاملين في رضا المتعاملين ليس تأثيراً مباشراً.

3. اختبرت هذه الدراسة أيضاً دور تفاعلات الموارد البشرية كوسيط بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، حيث وجدت أن تفاعلات الموارد البشرية تتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، الأمر الذي يشير إلى أنه بإمكان المنظمة الاستفادة من رأس المال البشري للعاملين ليس فقط بشكلٍ مباشرٍ من خلال ما يؤديه كل منهم من مهام ووظائف، وإنما أيضاً بشكلٍ غير مباشرٍ من خلال تفاعلاتهم الاجتماعية، علاوة على أن ذلك يؤكد أهمية التفاعلات الاجتماعية الحاصلة بين العاملين في جعلهم يسخّرون ما لديهم من مهارات ومعارف وقدرات من أجل تحقيق أداء عالي المستوى، يؤدي إلى رفع مستوى رضا المتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة مثل (Harris (2009، و (Ellis et al,(2005،

و (Subramaniam and Youndt (2005، و (Faraj and Sproull, (2000.

4. كذلك اختبرت العلاقة بين رأس المال البشري وسلوك الموارد البشرية في هذه الدراسة، حيث وجد أنه لرأس المال البشري تأثير إيجابي ومباشر وذو دلالة إحصائية في سلوك الموارد البشرية، حيث إنه ومع اختلاف الوظائف التي يقوم بها العاملين، تأتي الحاجة إلى إنتاج وتنظيم وتنسيق سلوكياتهم المختلفة، وبالتالي ووفقاً لنتائج الدراسة فإنه عندما يكون لدى العاملين مستويات أعلى من رأس المال البشري، فإن ذلك ينتج مستويات أعلى من سلوكيات الموارد البشرية، الأمر الذي يبرز مجدداً أهمية امتلاك رأس مال بشري عالي المستوى، فذلك يُعد ضرورياً من أجل عرض وتقديم السلوكيات المطلوبة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة مثل (Faraj and Sproull (2000، و DeChurch

(2006) and Marks، و (McClough and Rogelberg (2003، و (Ellis et al,(2005.

5. أيضاً اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية، ووجدت أنه لتفاعلات الموارد البشرية تأثير مباشر وإيجابي وذو دلالة إحصائية في سلوك الموارد البشرية، وبالتالي فإن ذلك يشير إلى أنه كلما كان مستوى تفاعلات الموارد البشرية أعلى، نتج سلوكاً أفضل من الموارد البشرية، الأمر الذي يدل على أهمية كون الأفراد قادرين على تطوير علاقات مُستقرة ومُنْتِجة وذات موثوقية فيما بينهم، حيث إنها تؤثر على السلوكيات الناتجة عنهم.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة مثل (Espinosa *et al.* (2007)، و (Harris (2009)، و (Shah (2000).

6. وجدت هذه الدراسة أيضاً أن لسلوك الموارد البشرية تأثير إيجابي ومباشر وذو دلالة إحصائية في رضا المتعاملين، الأمر الذي يشير إلى أنه عندما تقدم الموارد البشرية السلوك المناسب، فإن رضا المتعاملين يزداد. وهذه نتيجة إضافية من خارج إطار هيكل فرضيات الدراسة.

7. كذلك اختبرت هذه الدراسة دور سلوك الموارد البشرية كوسيط بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، حيث إنها وجدت أن سلوك الموارد البشرية يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين، وعليه، فإن تأثير رأس المال البشري في رضا المتعاملين يعمل بشكل جزئي من خلال سلوكيات الموارد البشرية، وبالتالي فإن السلوك الناتج عن أفراد لديهم مستوى أعلى من المعارف والمهارات والقدرات، هو سلوكٌ يؤدي إلى مستوى أعلى من رضا المتعاملين.

إن كون سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين رأس المال البشري ورضا المتعاملين يتفق مع نتائج دراسات سابقة مثل (Johnson (1996)، و (Sun *et al.* (2007)، و (Harris (2009).

8. كما واختبرت هذه الدراسة دور سلوك الموارد البشرية كوسيط بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين، حيث وجدت أن سلوك الموارد البشرية يتوسط كلياً العلاقة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين، تشير هذه النتيجة إلى أن تأثير تفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين يعمل من خلال سلوك الموارد البشرية، وبالتالي، عندما يطور العاملون تفاعلات اجتماعية مناسبة، فإن ذلك

يؤدي إلى سلوكياتٍ متناغمةٍ فيما بينهم، مما ينتج مستوى أعلى من رضا المتعاملين، وهكذا، فإن قدرة المديرية على الاحتفاظ بالأفراد المتفاعلين، وتشجيعهم على تقديم السلوكيات المطلوبة، يسمح لها بالوصول إلى مستوى أفضل من رضا المتعاملين. إن هذه النتيجة تكمل ما توصلت إليه الدراسة من حيث إنه لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين، فتأثير تفاعلات الموارد البشرية في رضا المتعاملين يكون بشكل غير مباشر، من خلال سلوك الموارد البشرية، حيث إن تأثير التفاعلات الاجتماعية المتشكلة بين العاملين في مستوى رضا المتعاملين يكون فقط من خلال تأثيرها على السلوكيات الصادرة عنهم، والتي هي من يؤثر في رضا المتعاملين. إن كون سلوك الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين تفاعلات الموارد البشرية ورضا المتعاملين يتفق مع نتائج دراسات سابقة مثل (Shaw *et al.* (2005) و (Harris (2009)،

و (Faraj and Sproull (2000).

كما وتوصلت الدراسة إلى وجود أبعادٍ مُشكلةٍ للمتغيرات المختلفة، حيث وجدت أن تفاعلات الموارد البشرية تتألف من أبعاد: الخصائص الاجتماعية للمنظمة، والخصائص الاجتماعية للعامل، والآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة، وأن سلوك الموارد البشرية يتألف من أبعاد: المتطلبات السلوكية لإنجاز العمل، والتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل، في حين يتألف رضا المتعاملين من أبعاد: خصائص التعامل الشخصي، والاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة.

واختبرت هذه الدراسة العلاقات بين رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين على مستوى الأبعاد الفرعية المُشكلة لها في سياق أنموذج الدراسة، وقد توصلت إلى أن: أ- لرأس المال البشري تأثير مباشر وإيجابي في كلاً من الخصائص الاجتماعية للمنظمة، والخصائص الاجتماعية للعامل، والآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة، والمتطلبات السلوكية لإنجاز العمل، والتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل، والاستعدادات التفاعلية للمنظمة، وعليه فإن رأس المال

- البشري يؤثر بشكل مباشر في كل أبعاد تفاعلات الموارد البشرية، وفي كل أبعاد سلوك الموارد البشرية، فيما يقتصر تأثيره المباشر في رضا المتعاملين على بعد الاستعدادات التفاعلية للمنظمة.
- ب- للخصائص الاجتماعية للمنظمة تأثير مباشر وإيجابي في التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل، كما وإنه للخصائص الاجتماعية للعامل تأثير مباشر وإيجابي في كلاً من المتطلبات السلوكية لانجاز العمل، والتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل، والاستعدادات التفاعلية للمنظمة. وعليه فإن أبعاداً من تفاعلات الموارد البشرية (الخصائص الاجتماعية للمنظمة، والخصائص الاجتماعية للعامل) تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في أبعاد من سلوك الموارد البشرية، وفي أحد أبعاد رضا المتعاملين (الاستعدادات التفاعلية للمنظمة) من خلال بعد الخصائص الاجتماعية للعامل.
- ت- للمتطلبات السلوكية لانجاز العمل تأثير مباشر وإيجابي في كلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة والخصائص الظاهرية للمنظمة، كما إنه للتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل تأثير مباشر وإيجابي في كلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة والخصائص الظاهرية للمنظمة. وعليه فإن لبعد سلوك الموارد البشرية تأثير مباشر في أبعاد من رضا العاملين (الاستعدادات التفاعلية للمنظمة والخصائص الظاهرية للمنظمة).
- كذلك درست العلاقات بين عناصر رأس المال البشري (العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات العمل في المديرية، وسنوات العمل في القاع الحكومي، وسنوات العمل في الموقع الحالي، وسنوات الخبرة الكلية، وتنوع الخبرة) ومتغيرات الدراسة، حيث جاءت النتائج منسجمة مع نتائج اختبار الفرضيات، مما يؤكد على موضوعية مقياس رأس المال البشري ومناسبته للدراسة وللبيئة المدروسة، حيث توصلت إلى:
- أ- تؤثر سنوات الخبرة الكلية مباشرة وبشكل إيجابي في رضا المتعاملين، كذلك يؤثر كلاً من العمر والمستوى التعليمي مباشرة وبشكل إيجابي في تفاعلات الموارد البشرية، كما ويؤثر العمر مباشرة وبشكل إيجابي في سلوك الموارد البشرية.

ب- تتوسط تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية العلاقة بين عناصر رأس المال البشري ورضا المتعاملين من جهة، كما ويوجد علاقة تأثير مباشرة لأخرى مع رضا المتعاملين.

كذلك دُرست العلاقات بين عناصر رأس المال البشري وأبعاد تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين في سياق أنموذج الدراسة، وقد توصلت إلى أن:

أ- للعمر (كأحد عناصر رأس المال البشري) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في كل بعد من أبعاد تفاعلات الموارد البشرية (الخصائص الاجتماعية للمنظمة، والخصائص الاجتماعية للعامل، والآثار الاجتماعية للتفاعلات في المنظمة)، كما ويؤثر المستوى التعليمي (كأحد عناصر رأس المال البشري) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية)، كذلك للعمر (كأحد عناصر رأس المال البشري) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في كل بعد من أبعاد سلوك الموارد البشرية (المتطلبات السلوكية لانجاز العمل، والتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل)، أيضاً، لسنوات العمل في المديرية (كأحد عناصر رأس المال البشري) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في الخصائص الظاهرية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين)، كما تؤثر سنوات الخبرة الكلية (كأحد عناصر رأس المال البشري) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في الاستعدادات التفاعلية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين).

ب- تؤثر الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في الاستعدادات التفاعلية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين).

ت- تؤثر المتطلبات السلوكية لانجاز العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في كلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة (كبعدين من أبعاد رضا المتعاملين)، وأيضاً، تؤثر التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية) تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية في الخصائص الظاهرية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين).

ث- تتوسط الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) والمتطلبات السلوكية لانجاز العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية)، جزئياً، العلاقة بين العمر (كأحد عناصر رأس المال البشري) وكلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة (كبعدين من أبعاد رضا المتعاملين)، كما تتوسط التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية)، جزئياً، العلاقة بين العمر (كأحد عناصر رأس المال البشري) والخصائص الظاهرية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين)، وبالمحصلة فإن كلاً من الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) والمتطلبات السلوكية لانجاز العمل والتفاعلات السلوكية للعامل مع العمل (بعدي سلوك الموارد البشرية)، تتوسط كلياً، العلاقة بين العمر (كأحد عناصر رأس المال البشري) وكلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة (كبعدين من أبعاد رضا المتعاملين)، كذلك وتتوسط الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) والمتطلبات السلوكية لانجاز العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية)، كلياً، العلاقة بين المستوى التعليمي (كأحد عناصر رأس المال البشري) وكلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة (كبعدين من أبعاد رضا المتعاملين).

ج- تتوسط المتطلبات السلوكية لانجاز العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية)، جزئياً، العلاقة بين الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) وكلاً من الاستعدادات التفاعلية للمنظمة، والخصائص الظاهرية للمنظمة (كبعدين من أبعاد رضا المتعاملين)، كما وتتوسط التفاعلات السلوكية للعامل مع العمل (كأحد أبعاد سلوك الموارد البشرية)، جزئياً، العلاقة بين الخصائص الاجتماعية للعامل (كأحد أبعاد تفاعلات الموارد البشرية) والخصائص الظاهرية للمنظمة (كأحد أبعاد رضا المتعاملين).

بالمجمل، الدراسة أظهرت أنه مع امتلاك المنظمة لرأس مال بشري عالي المستوى، ومع وجود تفاعلات بشرية مناسبة بين عاملها، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز رضا المتعاملين عن أدائها، كما وبينت أهمية سلوك الموارد البشرية في مستوى الرضا الناتج، فوجود رأس مال بشري وتفاعلات موارد بشرية عاليي المستوى لا يكفي دون إظهار الموارد البشرية للسلوكيات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، فالعاملين من خلال سلوكياتهم يسّخرون ويستخدمون رأس مالهم البشري وتفاعلاتهم الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي، كما أنه من المهم للمنظمة جذب العاملين ذوي مستويات مناسبة من رأس المال البشري والاحتفاظ بهم، فإنه من المهم لها أن يكونوا قادرين على إظهار السلوك الضروري لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق رضا زبائنهم.

كما وقدمت الدراسة توصيفاً لكل متغير من متغيراتها يبين الأسباب الكامنة وراءه، حيث إنها وجدت:

1. بالنسبة لمتغير رأس المال البشري: إن مستوى رأس المال البشري الموجود في مديرية مالية محافظة دمشق هو مستوى لا بأس به، ولكن الإجراءات وأسلوب العمل وطبيعته، تُعد قاصرة على تحقيق الاستفادة المناسبة منه، حيث إنه لا توجد رؤية واضحة في التعامل معه، الأمر الذي يجعل ذلك يجري بطريقة عشوائية، فلا يوجد مراعاة للملائمة بين إمكانات العامل ومتطلبات الموقع الوظيفي، علاوة على وجود دور كبير تقوم به الوساطة والمحسوبة من جهة، وعدم التنسيق بين أسلوب العمل في المديرية والجهات الأعلى من جهة أخرى، كما أنه لا يتوفر أي رؤية أو جهود لتعزيز وتطوير رأس المال البشري الموجود، حيث يلاحظ غياب الدورات التدريبية أو أي إجراءات هادفة إلى تطوير مستوى إمكانات العاملين أو إكسابهم مهارات جديدة، ويمكن إرجاع ذلك إلى الضعف في المستوى الإداري لشاغلي المناصب القيادية، والقصور في العملية الإدارية كإجراءات الرقابة والمتابعة من جهة، وطبيعة العمل الروتيني الذي لا يولد الحاجة إلى تطوير المهارات من جهة أخرى.

2. بالنسبة لمتغير تفاعلات الموارد البشرية: إن مستوى متغير تفاعلات الموارد البشرية هو مستوى متوسط، ناتج عن تفاعلات اجتماعية ذات طابع شخصي، ومستجيبة لمتطلبات العمل، وموجهة من خلال الصفات الفردية لأطرافها، مع وجود تأثيرٍ للصفات الشخصية للرئيس المباشر في إضفاء طابعٍ معين على التفاعلات الاجتماعية لموقع وظيفي ما، وليس للتعليمات والأنظمة الرسمية أي دورٍ في تلك العلاقات، وهي غير لاحظة لها، كونها تقوم على الفردية في الأداء والمحاسبة، مما يعزز الاتجاه الفردي للعلاقات من جهة، ولا يجعلها تؤدي دوراً مباشراً في توجيهها من جهة أخرى، الأمر الذي يجعل التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية بين المرؤوسين والرؤساء -وخصوصاً المباشرين منهم- هي الأداة الرئيسية للتعامل مع تلك العلاقات، والتي تكون في حدود إنجاز العمل، وتستجيب وتتطور تبعاً للصفات الشخصية للأطراف المشتركة، الأمر الذي يجعل فعلها ينطلق من تلك الاعتبارات، وعليه وفي ظل ذلك، فإن الصفات الشخصية للعاملين هي محددٌ رئيسي لتطور التفاعلات الاجتماعية ومحركة لها ومستتبطة لأفعالها.

3. بالنسبة لمتغير سلوك الموارد البشرية: إن مستوى متغير سلوك الموارد البشرية هو مستوى جيد، ويفسر من خلال: إنه يوجد سلوكٌ تنسيقي إلى حد ما بين العاملين إلا أنه غير كافٍ، وذلك بسبب عدم الاهتمام الرسمي ببعده الاجتماعي من جهة، علاوة عن ما ينتجه الروتين من سلوكٍ رتيبٍ وثابتٍ وليس فيه مبادراتٍ تطويريةٍ أو إبداعيةٍ من جهة أخرى، الأمر الذي يجعل السلوك مبنياً على الأنظمة والتعليمات الناظمة للعلاقات بين الوظائف المختلفة، والتي هي غير كاملة، وتعاني من قصورٍ، وينصب تركيزها على فردية الأداء والمسؤولية، مما يجعل السلوك يتجه ليكون فردياً أكثر منه جماعياً، ومتعلقاً بقوة العلاقات الاجتماعية بين العاملين التي تشكل محركاً أساسياً له، كذلك الأمر بالنسبة للسلوكيات بين العاملين والمواقع الإدارية، حيث إن السلوك مبني على القواعد الناظمة للعلاقات بين المواقع المختلفة، وتقويته وتعزيزه تكون وفقاً لقوة العلاقات بين

الرئيس والرؤوس. يوجد مرونة لا بأس بها في إنجاز الأعمال، وفي اختيار أوقات الراحة والإجازة، إلا أنها محدودة بطبيعة الموقع ومتطلبات الإنجاز، أما حرية اختيار فريق العمل، فإنها تكون من خلال العلاقات غير الرسمية. كما أنه يوجد قصورٌ في القوانين والأنظمة الموجهة للأداء، خصوصاً في بعدها التفصيلي، الأمر الذي يترك مجالاً واسعاً للاجتهاد والاستنتاج من قبل العامل، وعليه يمكن القول إن الإجراءات والتعليمات الرسمية تترك هامشاً جيداً لسلوك الموارد البشرية، وضمن هذا الهامش فإن الموجه له هو التفاعلات الاجتماعية بين العاملين، الأمر الذي يجعل تفاعلات الموارد البشرية تترجم عملياً من خلال سلوك الموارد البشرية.

4. بالنسبة لمتغير رضا المتعاملين: إن مستوى رضا المتعاملين هو مستوى متوسط، وقد أُرجِع إلى وجود عاملين ذوي كفاءة، وأسوياء السلوك، ويجيدون التعامل من المتعاملين ويسعون إلى مساعدتهم، إضافة إلى التحسن في تقديم بعض الخدمات، إما بفضل إدخال الأتمتة إليها بشكل مناسب، أو لتعديلات أدخلت على بعض القوانين والتعليمات وأدت إلى تحسين الخدمات المتعلقة بها، أو بسبب ما أدى إليه تحسن التنسيق بين مواقع مختلفة من تحسين في مستوى خدماتها.

الفصل السابع:

الخاتمة

يعرض هذا الفصل المقترحات التي يمكن استنتاجها في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، إضافة إلى اقتراحات لدراسات مستقبلية.

المبحث الأول: اقتراحات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، خلّص الباحث إلى مجموعة من الاقتراحات، وهي كالآتي:

- 1 لقد تمت دراسة نماذج علاقات التأثير المختلفة بين المتغيرات وأبعادها وعناصرها، وفقاً لهيكل الدراسة، الأمر الذي وفر أساساً، ينصح الباحث بالاعتماد عليه عند وضع خطط تطويرية، أو إجراءات تحسينه سواءً أكانت شاملة أو على مستوى الأبعاد والعناصر.
- 2 ينصح الباحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ورضا الزبون باستخدام المقاييس التي توصلت إليها هذه الدراسة، حيث إنها منسجمة ومتوافقة مع خصوصيات العمل في البيئة السورية.
- 3 الاهتمام بوضع وتنفيذ السياسات والخطط الكفيلة بجذب العاملين المؤهلين واستخدامهم والمحافظة عليهم، لما تبّنت من أهمية لرأس المال البشري على مخرجات أداء المديرية المتمثلة برضا المتعاملين. علاوةً على الاهتمام بتوفير برامج التأهيل والتدريب المناسبة، التي تُرْمم وتُكسب العاملين الحاليين المهارات والقدرات اللازمة لتقديم الأداء المرضي للمتعاملين مع المديرية.
- 4 ينبغي على المديرية أن تطور ممارسات الموارد البشرية التي تشجع على الاحتفاظ بالأفراد القادرين على تطور تفاعلات وعلاقات مستمرة فيما بينهم، فإنهم يكونون أكثر إمكانية لإنتاج وتنسيق السلوكيات المفيدة للمنظمة، علاوةً على أن تلك العلاقات تعزز من استعداد العاملين لبذل مزيد من الجهد والطاقة في سبيل الإنجاز المناسب للعمل.
- 5 الاهتمام بمستوى الثقة السائدة بين العاملين، والحرص على عدم تشكل الشبكات الاجتماعية المثبطة للأداء، وشبكات المصالح الخاصة التي تضعف مستوى الثقة، وتجعل الاهتمام ينصب على تحقيق المصالح الشخصية. وعليه ينبغي الاهتمام بأن تسود الشبكات والعلاقات الاجتماعية بين العاملين مشاعر الثقة والتآزر، الأمر الذي ينعكس على شعوره الإيجابي في المنظمة، وبالتالي على سلوكه

الناتج. هذا بالإضافة إلى تشجيع الأنشطة التشاركية سواء الرسمية أم غير الرسمية، لما لذلك من تفعيل للتفاعلات الاجتماعية الحاصلة بين العاملين.

6 التأكيد على نماذج سلوكيات عملٍ مرغوبةٍ، وتشجع العاملين على إظهار تلك السلوكيات، الأمر الذي يتصل أيضاً بتحديد مسارات الإنجاز وواجبات والتزامات كل طرف من أطراف التعامل، وبالتالي ضرورة التوصيف الدقيق لمتطلبات العمل وأدواره، والجهات المشتركة بتأديته، ومقدار المرونة المتاحة للعامل في الأداء، بحيث يُضمّن تحقيق التناسق في السلوكيات انطلاقاً من تناسق العمل. هذا بالإضافة إلى أهمية تكوين ثقافة عمل خاصة بالمديرية تكون كالدليل والمرجع للأداء، الأمر الذي يساهم في توضيح السلوك المطلوب وتعزيز التنسيق بين الأقسام والوظائف المختلفة، وبالتالي الحد من التضارب والازدواجية والجهد الضائع والغير منسقٍ بين الأقسام المختلفة المقدمة للخدمة، وتفاذي الآثار السلبية المرافقة لذلك، والتي تنعكس على مستوى الرضا الناتج.

7 تحديث وتطوير القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها مديرية مالية محافظة دمشق، بما يضمن إكسابها بعداً معاصراً، ويجعلها مستجيبة للتطورات في مجال الخدمات والتعامل مع المتعاملين، ومراعية للمتطلبات والاحتياجات المجتمعية المستجدة.

8 تطوير وتحديث أسلوب العمل، بما يضمن الحد من الروتين والإجراءات غير الضرورية، واستخدام التقنية المناسبة، والتقسيم المناسب للعمل بما يراعي التناسب بين الكمية والنوعية والوقت، ويشمل تحديد عدد العاملين المناط بهم الإنجاز، والإمكانات المطلوبة فيهم من حيث النوع والمستوى، وتحديد الآليات الضابطة للمرونة السلوكية لهم والمتعلقة بمرونة العمل والراحة وغيرها، بما ينسجم مع طبيعة كل موقعٍ وظيفي، ويحافظ على انسيابية العمل ويمنع حدوث التراكمات أو الضغوطات المعرّقة والمسببة للاختناقات، إضافة إلى توفير توجيهات وإرشاداتٍ كاملةٍ وواضحةٍ تمكّن العاملين من الأداء الواضح، وتحد من الاجتهادات وتضارب الجهود، كذلك العمل على تحديد وتفعيل آليات العلاقات التنسيقية المناسبة بين العاملين والمواقع والجهات المختلفة للإنجاز، بما يمنع الاختناقات وتضارب

الإجراءات، ويوضح المسؤوليات، ويمكن من تحديد الأسباب المعرّقة واتخاذ الإجراءات المصححة أو المحسنة المناسبة، مع الاهتمام بإدخال التحسينات المستمرة إلى أسلوب العمل وصولاً إلى التطبيق الكامل لمفهوم النافذة الواحدة.

9 تطوير العملية الإدارية، بما يشمل حسن التطبيق للبرامج والخطط المدخلة، مع تفعيل آليات الرقابة والمتابعة المناسبة، بما يضمن سير التنفيذ، والقيام بالخطوات المعدلة أو المحسنة في الوقت والمكان المناسبين.

10 تطوير معايير مهنية تمكّن من التحديد الدقيق لمستوى رأس المال البشري لكل عاملٍ أو قيادي، وبما يضمن تناسبه مع متطلبات الموقع الوظيفي، علاوةً على أهمية المتابعة المستمرة لمستوى رأس المال البشري، والقيام بالإجراءات التطويرية من أجل تعزيزه وتطويره بما يؤدي إلى تحسين الأداء، وتطبيق الخطط والبرامج الجديدة.

11 العناية بتوفير التحفيز المناسب للعامل، سواءً المادي أو المعنوي، والاهتمام بظروفه المعيشية، والسعي لضمان قدرته على الوفاء بمتطلباتها، لما لذلك من انعكاس إيجابي على دفعه لبذل المزيد من الجهود الذاتية من أجل تطوير مستوى أداءه، واكتساب المهارات المتوافقة مع تقديم الخدمة الأفضل.

12 ضرورة الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للعمل، بما يشمل لحظ الجوانب والآثار الاجتماعية للقوانين والتعليمات عليها، والعمل على توجيهها بما يضمن التطبيق الأمثل لها، وبما يحقق الاستفادة من مزايا العمل الجماعي، كذلك تعزيز علاقات العمل الاجتماعية التي تسودها الثقة والتعاون والمصلحة العامة، بما يتضمن العمل على توفير معايير مهنيةٍ للتعامل مع الموارد البشرية، وتحقيق الاستغلال المناسب لخصائص الاجتماعية السائدة كعلاقات الزمالة، وطول متوسط مدة الخدمة، والاستجابية لمتطلبات العمل، وتأثير الخصائص الشخصية وخصوصاً للرئيس المباشر، وصولاً إلى تحقيق البيئة الاجتماعية المثالية، حيث الجميع يعمل كفريقٍ واحدٍ من أجل تطوير العمل وتحقيق المصلحة العامة.

- 13** الاهتمام بتطبيق الأتمتة المناسبة للعمل، بما يشمل اتخاذ الخطوات المناسبة لذلك، بحيث يمكن تحقيق الانتقال الجذري في طريقة العمل من الاستخدام الورقي إلى الأتمتة الكاملة ، وبما يتضمن توفير الكادر المناسب لذلك، والعمل على إنشاء قاعدة بيانات ذات موثوقية، تمكّن من الاستغناء عن السجلات الورقية، الأمر الذي ينعكس بدوره على توفير عملية خدمة أسلس وأدق وأقل تكلفةً ووقتاً.
- 14** الاهتمام بتوفير دليل مناسب للمتعاملين، يوضح كيفية تقديم الخدمة ومراحلها وخطوات الحصول عليها، والأوراق المطلوبة، والجهات المناط بها تقديمها، علاوةً عن الاهتمام بتحسين صورة المديرية في المجتمع، والعمل على التثقيف الضريبي المناسب للمواطنين، وإطلاعهم على دور المديرية وأهميته المجتمعية، والسعي لتكوين علاقات قائمة على الشفافية والتعاون والثقة، بما يشمل التعامل بإيجابية مع شكاوى المتعاملين ومعالجتها، والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعدم تكرارها مستقبلاً، مما يُنتج الوعي الضريبي، والتعاون المناسب بين المديرية والمواطنين، والذي من شأنه أن ينظم العمل ويوفر الكثير من الإجراءات والتعليمات القائمة على حالات التهرب الضريبي، ويؤدي إلى تقديم الخدمة أفضل، ويُنتج مستويات أعلى من رضا المتعاملين.

المبحث الثاني: اقتراحات الدراسات المستقبلية

يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي من الممكن إجرائها انطلاقاً من هذه الدراسة، وفيما يلي

بعضها:

أ- إجراء التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من هيكل الأبعاد التي تنقسم إليها متغيرات تفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية ورضا المتعاملين في البيئة السورية وفقاً لما وجدته هذه الدراسة.

ب- العمل على تطوير مقياس رأس المال البشري.

ت- إعادة اختبار الأنموذج الناتج في سياق المنظمات العامة الإنتاجية، بما يتضمن استخدام الأساليب التحليلية المناسبة سواء الكمية أو النوعية.

ث- إعادة اختبار الأنموذج الناتج في سياق منظمات القطاع الخاص، بما يتضمن استخدام الأساليب التحليلية المناسبة سواء الكمية أو النوعية.

ج- إعادة اختبار الأنموذج الناتج في سياق عدة منظمات عامة خدمية، بما يتضمن استخدام الأساليب التحليلية المناسبة سواء الكمية أو النوعية.

المراجع

أ- المراجع العربية: 1)الكتب:

- إسماعيل، عبد الرحمن. (2001). تحليل الانحدار الخطي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- بدر، ثائر. (2010). دور الإدارة الاستراتيجية ، للموارد البشرية في مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة السورية، دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية.
- خطاب، عايدة. (1999). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: جامعة عين شمس.
- رزق الله، عايدة. (2002). دليل الباحثين في التحليل الإحصائي -الاختبار والتفسير. القاهرة: المؤلف.
- عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلي. (2006). إدارة الموارد البشرية. جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- عليان، رحي. (2008). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر.
- فهمي، محمد شامل. (2005). الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- نجيب، حسين، والرفاعي، غالب. (2006). تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب: تطبيق شامل لحزمة SPSS. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

(2) المقالات العلمية:

- الجاعوني، فريد خليل. (2008). أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في دراسة أهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية المؤثرة في معدل الولادات الكلية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 24(2).
- زاهر، تيسير. (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(2).
- عبود، خالد، وكنعان، علي. (2012). قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(2).
- القريوتي، محمد قاسم، والعنزي، عوض. (2006). الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 22(1).

(3) الأطاريح والرسائل الجامعية:

- الحياصات، خالد محمد. (2005). علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية (أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا).
- سلمان، احمد عيسى. (2009). أنموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات (أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس).
- غريب، معاذ نجيب. (2006). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والعلاقة بالإنتاجية (رسالة ماجستير، جامعة دمشق).
- المشريقي، مجاهد يحيى صالح (2010). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية (أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق).

- المشرقي، مجاهد يحيى صالح. (2008). دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية (رسالة ماجستير، جامعة دمشق).
- نمشة، سعيد. (2007). استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية).

4) المصادر الإلكترونية:

- الموقع الرسمي لوزارة المالية السورية، www.syrianfinance.gov.sy
- الموقع الرسمي للهيئة العامة للضرائب والرسوم، www.syriantax.gov.sy

ب- المراجع الأجنبية

1) Books:

- Armstrong, M. (2001). *A handbook of human resource management practice*, 8th Edition, London: Kogan Page.
- Bachman, Lyle F. (2004). *Statistical analysis for language assessment*. Cambridge: CUP.
- Biddle, N., Davis, E., Myers, J., & Dodhy, R. S. (2009). *Exploring measures of low social capital*. Australian Bureau of Statistics, Canberra.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Coleman, S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge MA: Harvard University Press.

- Creswell, J. W. (1998). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Vaus, D. (2002). Analyzing social science data: 50 key problems in data analysis. London: Sage.
- DeVellis. R, F (2012). Scale development: Theory and applications (Vol. 26). CA: Sage.
- Field, A. (2009). Discovering statistics using IBM SPSS statistics, 3th Edition. London: Sage.
- Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics, 4th Edition. London: Sage.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York: Free press.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams, Handbook of organizational behavior, NJ: Prentice-Hall.
- Hu, L.-T., Bentler, P. M. (1995). Structural equation modeling: Concepts, issues and application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York: Guilford Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Principles of marketing, 14th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Leona S. Aiken, Stephen G. West, & Raymond R. Reno. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park: Sage.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Compton, R. (2011). Human resource management: Strategy and practice, 7th Edition, Cengage Learning Australia Pty Limited.
- Nunnally, J. (1978). Psychometric theory, 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. Boston: McGraw-Hill.

- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, 2nd Edition. Newbury Park, CA: Sage.
- Pride, W. & Ferrell, O. (2009). *Foundations of marketing*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Seidman, I. E. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*, 3rd Edition. New York.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Wolcott, H. F. (1990). *Writing Up Qualitative Research*. California: Sage Publications Inc.

2) Periodicals:

- Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Akesson, M., & Skalen, P. (2011). Towards a service-dominant professional identity: An organizational socialization perspective. *Journal of Service Management*, 22(1), 23-38.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, E. (1994). Customer Satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172-185.
- Anfara, V. A., Brown, K. B., & Mangione, T. L. (2002). Qualitative analysis on stage: Making the research process more public. *Educational Researcher*, 31(7), 28-38.

- Auw, E. (2009). Human capital, capabilities & competitive advantage, *International Review of Business Research Papers*, 5(5), 25-36.
- Baird, L., Meshoulam, I., & DeGive, G. (1983). Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach. *Personnel*, 60(5), 14-25.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bendapudi, N., & Leone, P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14-28.
- Berman, L., Down, J., & Hill, L. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 48(1), 13-31.
- Bharadwaj, S., Bharadwaj, A., & Bendoly, E. (2007). The performance effects of complementarities between information systems, marketing, manufacturing, and supply chain processes. *Information Systems Research*, 18(4), 437-453.
- Bousrih, L. (2013). Social capital, human capital and sustainable economic development. *Poznan University of Economics Review*, 13(3), 42-54.

- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
- Boxall, P., & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443-463.
- Bratton, D.A. (1998). Develop a framework of core competencies. *Credit Union Magazine*, 64(10), 17-18.
- Brehm, J., & Rahn, W. (1997). Individual-level evidence for the causes and consequences of social capital. *American Journal of Political Science*, 41(3), 999-1023.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Cai, S. (2009). The importance of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(4), 369-379.
- Caliskan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100-116.
- Carpenter, A., & Wade, B. (2002). Micro-level opportunity structures as determinants of non-CEO executive pay. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1085–1103.
- Chavan, J., & Ahmad, F. (2013). Factors affecting on customer satisfaction in retail banking: An empirical study. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 55-62.
- Cramton, D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences in geographically dispersed teams, *Organization Science*, 12(3), 346-371.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.

- Cronin, Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2006). Leadership in multiteam systems. *The Journal of Applied Psychology*, 91(2), 311-329.
- De Jong, G. (2015). The impact of social and human capital on individual cooperative behavior. *Critical Perspectives on International Business*, 11(1), 4-29.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Edvardsson, B. (1998). Service quality improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(2), 142-149.
- Ellis, A.P.J., Bell, B.S., Ployhart, R.E., Hollenbeck, J.R., & Illgen, D.R. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: Effects of cognitive and skill-based outcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 641-672.
- Espinosa, J. A., Slaughter, S. A., Kraut, R. E., & Herbsleb, J. D. (2007). Familiarity, complexity, and team performance in geographically distributed software development. *Organization Science*, 18(4), 613-630.
- Faraj, S., and Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science* 46(12), 1554-1568.
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V., & Krishnan, M. S. (2006). Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of Marketing*, 70(1), 3-14.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1-22.
- Gilbert, G. R., Veloutsou, C., Goode, M. M., & Moutinho, L. (2004). Measuring customer satisfaction in the fast food industry: a cross-national approach. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 371-383.
- Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the "volunteer" employee. *European Management Journal*, 21(1), 1–10.
- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*, 82(5), 92–101.
- Guest, D. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference?. *Personnel Management*, 21(1), 48-51.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hall, R. (1992). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Harrison, A., Mohammed, S., McGrath, E., Florey, T., & Vanderstoep, W. (2003). Time matters in team performance: Effects of member familiarity, entrainment, and task discontinuity on speed and quality. *Personnel Psychology*, 56(3), 633-669.

- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Hitt, M. A., Lee, H. U., & Yucel, E. (2002). The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relational networks among Asian and western firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 353-372.
- Homburg, C., & Annette, G, (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty-an empirical analysis. *Psychology & Marketing*, 18(1), 43-66.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2006). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: a dynamic perspective. *Journal of Marketing*, 70(3), 21-31.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37.
- Johnson, J. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4):831-851.
- Jones, M. A., & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: An empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 14(2), 147-159.
- Kalyani, M., & Sahoo, M. P. (2011). Human resource strategy: a tool of managing change for organizational excellence. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 280-286.

- Keats, B., & Hitt, M. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 253-305.
- Labovitz, S. (1970). The Assignment of numbers to rank order categories. *American Sociological Review*, 35(3), 515-524.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Lee, H., Lee, Y., & Yoo, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 217-231.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lopez-Cabrales, A., Valle, R. & Herreo, I. (2006). The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiencies. *Human Resource Management*, 45(1), 81-109.
- Luo, X., & Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 71(2), 133-149.
- Lynn, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). Studying governance and public management: Challenges and prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 233-262.
- MacCallum, R., Browne, M., & Sugawara, H. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.

- Manning, K. (2010). Strategic human resource management and the Australian public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 6(30), 150-161.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Martin-alcazar, F., Romero-Fernandez, M. & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- McGregor E. (1988). The public sector human resource puzzle: Strategic management of a strategic resource. *Public Administration Review*, 48(6), 941-950.
- McClough, A.C. & Rogelberg, S.G. (2003). Selection in teams: An exploration of the teamwork knowledge, skills, and abilities test. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 56-66.
- Memon, M. A., Mangi, R. A., & Rohra, C. L. (2009). Human capital a source of competitive advantage "Ideas for strategic leadership". *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(4), 4182-4189.
- Mesch, D. J., Perry, J. L., & Wise, L. R. (1995). Bureaucratic and strategic human resource management: An empirical comparison in the federal government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(4), 385-402.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.

- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250-260.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Narayan, D., & Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory. *Current Sociology*, 49(2), 59-102.
- Neuman, A. & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376-389.
- Ng, T.W., Eby, L.T., Sorensen, K.L., & Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Oh, H., Chung, M. H., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.
- Oliver, R. (1980). A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parhizgari, A. M., & Gilbert, G. R. (2004). Measures of organizational effectiveness: Private and public sector performance. *International Journal of Management Science*, 32(3), 221-229.

- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 98(6), 1320-1350.
- Potluri, R. M., & Mangnale, V. S. (2011). Critical factors of customer satisfaction in Ethiopian service sector. *Asian Journal of Business Management*, 3(1), 01-07.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Radell, W. (1997). Avoiding managerial human capital loss in transition II sugar factories, *ASCE*, 445-456.
- Rico, R., Sanchez-Manzanares, M., Gil, F & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, 33(1): 163-184.
- Rostami, M., Hematali, M., Farmani, M., & Saraei, A. (2013). Relation of organizational social capital with job satisfaction and job stress: An empirical investigation. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(3), 578-583.
- Savari, M., Eslami, M., & Monavarifard, F. (2013). The impact of social capital on agricultural employees' job satisfaction, city of Divandarreh. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(2), 291-295.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive* 1(3), 207-219.
- Shah, R. (2002). Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1), 101–115.

- Shamsudin, A. S., Kasim, A. W. M., Hassan, M. G., & Johari, N. A. (2010). Preliminary insights on the effect of Islamic work ethic on relationship marketing and customer satisfaction. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 106-114.
- Shanka, M. S. (2012). Bank service quality, customer satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking sector. *Journal of Business Administration and Management Sciences Research*, 1(1), 01-09.
- Shaw, J.D., Duffy, M.K., Johnson, J., & Lockhart, D.E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 594-606.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- Snell, S. A. & Wright, P.M. (1999). Social capital and strategic HRM: It's who you know. *Human Resource Planning*, 22(1), 62-65.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Sun, L., Aryee, S., & Law, S. (2007). High performance work practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 228-577.

- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction - a factor specific approach. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 363-379.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Teo, S.T.T. and Rodwell, J.J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46(2), 265–284.
- Timmerman, T.A. (2005). Missing persons in the study of groups. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 21-36.
- Tompkins, J. (2002). Strategic human resources management in government: Unresolved issues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 204-212.
- Tuli, K. R., & Bharadwaj, S. G. (2009). Customer satisfaction and stock returns risk. *Journal of Marketing*, 73(6), 184-197.
- Tyson, S. (1997). Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 277-290.
- Villanueva, J., Yoo, S., & Hanssens, D. M. (2008). The impact of marketing-induced versus word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 48-59.

- Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62-70.
- Van der Wal, E., Pampallis, A. & Bond, C. (2002). Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience, *Managing Service Quality*, 12(5), 323-335.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Wright, P.M., Smart, D.L., & McMahan, G.C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Zamil, A. M., & Shammot, M. M. (2011). Role of measuring customer satisfaction in improving the performance in the public sector organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(3), 32-41.

3) Theses

- Amoah-Mensah, A. (2010). Customer satisfaction in the banking industry: a comparative study of Ghana and Spain. (Doctoral dissertation, Universitat de Girona).
- Borucki, C. C. (1989). Strategic human resource management, human resource effectiveness, and organizational performance: A longitudinal case study. (Doctoral dissertation, The University of Michigan).
- Chen, X. (2006). Customer satisfaction, customer bargaining power, and financial performance. (Doctoral dissertation, , University of Southern California).
- Collins, C. J. (2000). Strategic human resource management and knowledge creation capability: examining the black box between HR and firm performance (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).
- Fu, Q. (2004). Trust, social capital, and organizational effectiveness (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Godeanu, A. M. (2011). Teamworking under the microscope: employee behavior, job design and ideal compensation system (Doctoral dissertation, Charles III University of Madrid).
- Harris, C. (2009). Strategic human resource management at the crossroads: Relationships among human resource capital, overlapping tenure, behaviors, and performance (Doctoral dissertation, The University of Texas at Arlington).
- Hester, L. J. (2005). The impact of strategic human resource management on organizational performance: A perspective of the resource-based view of the firm (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).

- Ho, H. H. (2009). *The role of commitment in the relationship between customer satisfaction and customer loyalty in banking industry: Mediating effect of commitment.* (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Kummerfeldt, V. D. (2011). *Human resource management strategies for volunteers: A study of job satisfaction, performance, and retention in a nonprofit organization* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Ma, J. (2010). *Diversity management and its organizational outcomes: where strategic human resources management fits in* (Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark).
- Matthews, A. G. (2012). *Impact of a high-involvement approach to customer satisfaction on employees and organizational performance* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Reino, A. (2009). *Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations* (Doctoral dissertation, University of Tartu).
- Simpson, E. P. (2006). *Examining employee satisfaction, customer service and customer satisfaction in a retail banking organization* (Doctoral dissertation, University of North Texas).
- Smith, C. S. (1987). *Strategic human resource management in Texas colleges and universities*(Doctoral dissertation, College of Texas A&M University).
- Steingruber, W. G. (1996). *Strategic international human resource management: an analysis of the relationship between international strategic positioning and the degree of integrated strategic human resource management* (Doctoral dissertation, University of North Texas).
- Vega, M. G., & Garcia, J. S. (2003). *Measuring customer satisfaction in a service company combining approaches for quality service improvement* (Thesis at Vaxjo University, Sweden).

- Wei, L. (2004). *An examination of strategic human resource management and firm performance in China* (Doctoral dissertation, Chinese University of Hong Kong).

4) Conferences & Search papers and Internet

- DeCoster, J. (1998). *Overview of factor analysis*. www.stat-help.com/notes.html
- Hjollund, L., & Svendsen, G. T. (2000). *Social capital: A standard method of measurement*. paper provided by University of Aarhus, Aarhus School of Business, 27 pages.
- Kaasa, A. (2007). *Effects of different dimensions of social capital on innovation: evidence from Europe at the regional level*. Faculty of Economics and Business Administration Working Paper, (69).
- Morley, J. (2002). *Fourth European working conditions survey: Contribution to policy development*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Sfeir, E. (2005). *Human Resources management strategies to support organizational changes*, Luxembourg, PricewaterhouseCoopers.
- *Social capital community benchmark survey short form*. (2002). www.hks.harvard.edu.
- SPSS instructions.
- Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2003). *Human capital and performance: A literature review*. The Judge Institute of Management, University of Cambridge.
- UK Customer Satisfaction Index – executive summary. (July 2012). *The state of customer satisfaction in the UK*. Institute of Customer Service.
- Vermeeren, B., Kuipers, B.S. & Steijn, A.J. (2009). *Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A Study of HRM, Employee Attitude and Behavior and Public Service Quality of Dutch*

Municipalities. EGPA Conference: Malta (2009, september 02 - 2009, september 04).

الملحق (1) استبانة الدراسة

(الجزء الخاص بالعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق)

• رأس المال البشري¹:

1. العمر: (1) أقل من 25 سنة ، (2) من 25 إلى أقل من 35 سنة ، (3) من 35 إلى أقل من 45 سنة ، (4) من 45 إلى أقل من 55 سنة ، (5) أكثر من 55 سنة
2. المستوى التعليمي: (1) أقل من الثانوية ، (2) الثانوية ، (3) معهد ، (4) الجامعية ، (5) عليا
3. سنوات العمل في المديرية : (1) أقل من 5 سنوات ، (2) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، (3) من 10 إلى أقل من 15 سنة ، (4) من 15 إلى أقل من 20 سنة ، (5) 20 سنة فأكثر
4. سنوات العمل في القطاع الحكومي: (1) أقل من 5 سنوات ، (2) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، (3) من 10 إلى أقل من 15 سنة ، (4) من 15 إلى أقل من 20 سنة ، (5) 20 سنة فأكثر
5. سنوات العمل في الموقع الحالي: (1) أقل من 3 سنة ، (2) من 3 إلى أقل من 6 سنوات ، (3) من 6 إلى أقل من 9 سنوات ، (4) من 9 إلى 12 سنة ، (5) أكثر من 12 سنة
6. سنوات الخبرة الكلية: (1) أقل من 5 سنوات ، (2) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، (3) من 10 إلى أقل من 15 سنة ، (4) من 15 إلى أقل من 20 سنة ، (5) 20 سنة فأكثر
7. تنوع الخبرة: (1) ليست متنوعة أبداً ، (2) ليست متنوعة ، (3) متوسطة ، (4) متنوعة ، (5) متنوعة جداً

¹ وفقاً لـ:

- Hester, L. J. (2005). *The impact of strategic human resource management on organizational performance: A perspective of the resource-based view of the firm* (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).
- Collins, C. J. (2000). *Strategic human resource management and knowledge creation capability: examining the black box between HR and firm performance* (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).

المجموعة اللاحقة من البيانات تتعلق بتصورتك حول كل عبارة من العبارات أدناه ، الرجاء أظهر تصورك على مقياس متدرج من (1) إلى (5) ، بحيث يشير (1) إلى أنك غير موافق بشدة، في حين أن (5) يشير إلى أنك موافق بشدة ، وما عليك سوى اختيار الرقم الذي يعبر عن تصورتك اتجاه كل عبارة:

• تفاعلات الموارد البشرية¹:

1. زملائي في العمل يشكلون مصدر ثقة لي: 5 4 3 2 1
2. الإجراءات الرسمية تشكل مصدر ثقة لي: 5 4 3 2 1
3. يمكنني أن أثق بزملائي أكثر مما أثق بأشخاص آخرين: 5 4 3 2 1
4. تسود الزملاء مشاعر المبادرة والتآزر: 5 4 3 2 1
5. لا يهتم الزملاء بتحقيق المصلحة الخاصة فقط ، وإنما المصلحة العامة أيضاً: 5 4 3 2 1
6. أصغي باهتمام إلى آراء زملائي: 5 4 3 2 1
7. اشعر بالانتماء إلى منظمتي: 5 4 3 2 1
8. علاقات عملي احد العوامل الأساسية التي تضيف قيمة لي: 5 4 3 2 1
9. اخذ العلاقة مع الزملاء بالاعتبار عند النية بإدخال أي تغيير مهني: 5 4 3 2 1
10. العلاقة مع الزملاء تتخطى نطاق العمل: 5 4 3 2 1
11. أشارك بأنشطة تطوعية: 5 4 3 2 1
12. لأي مدى الاعتبارات الاجتماعية تؤدي دوراً في صياغة سياسات وأدبيات العمل: 5 4 3 2 1

1 وفقاً لـ:

- Hjollund, L., & Svendsen, G. T. (2000). *Social capital: A standard method of measurement*. paper provided by University of Aarhus, Aarhus School of Business, 27 pages.
- Narayan, D., & Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory. *Current sociology*, 49(2), 59-102.
- Social Capital Community Benchmark Survey short form. (2002). www.hks.harvard.edu.
- Borucki, C. C. (1989). *Strategic Human Resource Management, Human Resource Effectiveness, and Organizational Performance: A Longitudinal Case Study*. (Doctoral dissertation, The University of Michigan).

و السياق النظري لـ :

Harris, C. (2009). *Strategic human resource management at the crossroads: Relationships among human resource capital, overlapping tenure, behaviors, and performance* (Doctoral dissertation, The University of Texas at Arlington).

• سلوك الموارد البشرية¹:

1. اخذ بالاعتبار رأي المستويات الأعلى عند القيام بعملية: 5 4 3 2 1
2. يتطلب عملي الأخذ باعتبارات من خارج نطاق المديرية: 5 4 3 2 1
3. لدي تأثير فيما يتعلق باختيار شركائي بالعمل: 5 4 3 2 1
4. يمكنني اخذ استراحة عندما أريد: 5 4 3 2 1
5. لدي الوقت الكافي لإنجاز عملي: 5 4 3 2 1
6. لدي الحرية في تحديد أيام الإجازة: 5 4 3 2 1
7. يمنحني عملي شعوراً بانني أنجزت عمل متقن: 5 4 3 2 1
8. لدي شعور بانني أقوم بعمل مفيد: 5 4 3 2 1
9. يتطلب عملي جهداً ذهنياً: 5 4 3 2 1
10. يتطلب عملي جهداً نفسياً: 5 4 3 2 1

1 وفقاً لـ:

- Godeanu, A. M. (2011). *Teamworking under the microscope: employee behavior, job design and ideal compensation system* (Doctoral dissertation, Charles III University of Madrid).
- Morley, J. (2002). *Fourth European working conditions survey: Contribution to policy development*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

كما واعتمد على ما ورد في السياق النظري لـ:

Harris, C. (2009). *Strategic human resource management at the crossroads: Relationships among human resource capital, overlapping tenure, behaviors, and performance* (Doctoral dissertation, The University of Texas at Arlington).

(الجزء الخاص بالمتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق)

• رضا المتعاملين¹:

المجموعة اللاحقة من البيانات تتعلق بتصورتك حول مديرية مالية محافظة دمشق ، الرجاء أظهار المدى الذي تعتقد فيه أن المديرية تمتلك الميزة الموصوفة في كل عبارة ، وذلك على مقياس متدرج من (1) إلى (5) ، بحيث يعبر (1) انك غير موافق بشدة على أن المديرية تمتلك الميزة الموصوفة ، في حين يعبر (5) انك موافق بشدة على أنها تمتلكها ، وما عليك سوى اختيار الرقم الذي يعبر عن تصورتك اتجاه كل عبارة:

1. تستخدم المديرية تجهيزات حديثة: 5 4 3 2 1
2. عاملي المديرية يبديون بمظهر أنيق: 5 4 3 2 1
3. إن ما يظهر من تجهيزات في المديرية يتوافق مع الخدمات المقدمة: 5 4 3 2 1
4. عندما يكون لديك مشاكل ، فإن المديرية تبدي التعاطف والاهتمام: 5 4 3 2 1
5. أتق بان المديرية ستقدم الخدمة المرادة: 5 4 3 2 1
6. المديرية تزود خدماتها بالوقت الذي تعد بفعل ذلك: 5 4 3 2 1
7. تسعى المديرية إلى الاحتفاظ بسجلات دقيقة: 5 4 3 2 1
8. العاملون في المديرية يخبرونك بالضبط متى الخدمات سوف تؤدي: 5 4 3 2 1
9. العاملون في المديرية يرغبون دائماً في مساعدتك: 5 4 3 2 1
10. العاملون في المديرية لا يكونوا مشغولين جداً عن الرد على طلبك: 5 4 3 2 1
11. تشعر بالأمان في تعاملك مع المديرية: 5 4 3 2 1
12. العاملون في المديرية يفهمون احتياجاتك: 5 4 3 2 1
13. المديرية تهتم بك بحق: 5 4 3 2 1
14. أقول أشياء إيجابية عن المديرية لأناس آخرين: 5 4 3 2 1
15. عموماً ، راضي عن أداء المديرية: 5 4 3 2 1

¹ وفقاً لـ:

- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Shanka, M. S. (2012). Bank service quality, customer satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking sector. *Journal of Business Administration and Management Sciences Research*, 1(1), 01-09.

الملحق (2)

استبانة الدراسة قبل التقنيين

(الجزء الخاص بالعاملين في مديرية مالية محافظة دمشق)

• رأس المال البشري:1

1. العمر: (1) أقل من 25 سنة ، (2) من 25 إلى أقل من 35 سنة ، (3) من 35 إلى أقل من 45 سنة ، (4) من 45 إلى أقل من 55 سنة ، (5) أكثر من 55 سنة
2. المستوى التعليمي: (1) أقل من الثانوية ، (2) الثانوية ، (3) معهد ، (4) الجامعية ، (5) عليا
3. سنوات العمل في المديرية : (1) أقل من 5 سنوات ، (2) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، (3) من 10 إلى أقل من 15 سنة ، (4) من 15 إلى أقل من 20 سنة ، (5) 20 سنة فأكثر
4. سنوات العمل في القطاع الحكومي: (1) أقل من 5 سنوات ، (2) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، (3) من 10 إلى أقل من 15 سنة ، (4) من 15 إلى أقل من 20 سنة ، (5) 20 سنة فأكثر
5. سنوات العمل في الموقع الحالي: (1) أقل من 3 سنة ، (2) من 3 إلى أقل من 6 سنوات ، (3) من 6 إلى أقل من 9 سنوات ، (4) من 9 إلى 12 سنة ، (5) أكثر من 12 سنة
6. سنوات الخبرة الكلية: (1) أقل من 5 سنوات ، (2) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، (3) من 10 إلى أقل من 15 سنة ، (4) من 15 إلى أقل من 20 سنة ، (5) 20 سنة فأكثر
7. تنوع الخبرة: (1) ضعيف جداً ، (2) ضعيف ، (3) متوسط ، (4) جيد ، (5) جيد جداً

المجموعة اللاحقة من البيانات تتعلق بتصورتك حول كل عبارة من العبارات أدناه ، لأجل كل عبارة ، الرجاء ، أظهر مدى تصورك حولها على مقياس متدرج من (1) إلى (5) ، بحيث يعني (1) انك غير موافق بشدة عليها، في حين أن (5) انك موافق بشدة ، وما عليك سوى اختيار الرقم الذي يعبر عن تصورتك اتجاه كل عبارة :

8. أنا مدرب جيداً على القيام بالعمل: 5 4 3 2 1
9. لدي الخبرة التي تمكنني من تحقيق أفضل أداء لعملي: 5 4 3 2 1
10. لدي القدرة على التحسن المستمر في سبيل أداء أفضل للعمل: 5 4 3 2 1
11. لدي القدرة على تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة: 5 4 3 2 1
12. لدي القدرة على العمل ضمن فريق: 5 4 3 2 1
13. أنا منفتح على الأفكار والطرق الجديدة للأداء وحل المشاكل: 5 4 3 2 1
14. استطيع تقسيم وقتي بحيث أحقق الأداء المناسب للأنشطة المختلفة : 5 4 3 2 1

¹ وضعت هذه الفقرة وفقاً لدراسات سابقة وسياقاتها النظرية وبخاصة الاستعانة بـ :

- Hester, L. J. (2005). *The impact of strategic human resource management on organizational performance: A perspective of the resource-based view of the firm* (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).
- Collins, C. J. (2000). *Strategic human resource management and knowledge creation capability: examining the black box between HR and firm performance* (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).
- Human Capital Management Assessment Tool . (2004). www.shrm.org.

• تفاعلات الموارد البشرية¹:

1. زملائي في العمل يشكلون مصدر ثقة لي: 5 4 3 2 1
2. أنظمة وتعليمات العمل تشكل مصدر ثقة لي: 5 4 3 2 1
3. اشعر بالثقة اتجاه الأشخاص (غير الزملاء) اللذين أتعامل معهم في العمل: 5 4 3 2 1
4. يوجد جهة تحكيمية موثوقة في الحالات الخلافية: 5 4 3 2 1
5. أثق بان المسؤولين في منظمتي يقومون بالأفعال الصحيحة: 5 4 3 2 1
6. تحقيق المصلحة العامة للزملاء تعني كل فرد منهم: 5 4 3 2 1
7. طبيعة العلاقات الموجودة تضمن عدم وجود استغلال: 5 4 3 2 1
8. الثقة بيني وبين زملائي تفوق تلك الموجودة في شبكات عمل أخرى: 5 4 3 2 1
9. كل فرد من مجموعة عملي يمكن أن يقدم فائدة ما للمجموعة: 5 4 3 2 1
10. اشعر إنني فرد أساسي في مجموعة عملي: 5 4 3 2 1
11. تسود علاقتي بزملائي مشاعر التآزر والتالف: 5 4 3 2 1
12. علاقاتي مع زملائي تجعل العمل أفضل: 5 4 3 2 1
13. علاقتي مع زملائي تشكل مصدراً لتعزيز قدراتي: 5 4 3 2 1
14. اخذ العلاقة مع الزملاء بالاعتبار عند النية بإدخال أي تغيير مهني: 5 4 3 2 1
15. العلاقة مع الزملاء تتخطى نطاق العمل: 5 4 3 2 1

1 اعتمد في وضع هذه الفقرة على ما ورد في دراسات سابقة وخصوصاً :

- Hjollund, L., & Svendsen, G. T. (2000). *Social capital: A standard method of measurement*. paper provided by University of Aarhus, Aarhus School of Business, 27 pages.
- Narayan, D., & Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory. *Current sociology*, 49(2), 59-102.
- Social Capital Community Benchmark Survey short form. (2002). www.hks.harvard.edu.

و السياق النظري لـ :

Harris, C. (2009). *Strategic human resource management at the crossroads: Relationships among human resource capital, overlapping tenure, behaviors, and performance* (Doctoral dissertation, The University of Texas at Arlington).

• سلوك الموارد البشرية¹:

1. اخذ بالاعتبار رأي المستويات الأعلى عند القيام بعملية: 5 4 3 2 1
2. انسق أنشطتي مع أنشطة زملائي ذات العلاقة: 5 4 3 2 1
3. يوجد آلية مناسبة توضح كيفية إنجاز الأعمال: 5 4 3 2 1
4. لا ابخل بمعرفتي في سبيل إنجاز أفضل للعمل: 5 4 3 2 1
5. أسعى إلى تنمية قدراتي بغية تأدية أفضل للعمل: 5 4 3 2 1
6. لا أمانع في تكريس علاقاتي الاجتماعية في سبيل تأدية أفضل للعمل: 5 4 3 2 1
7. مستعد لبذل مزيد من الوقت من أجل تأدية أفضل للعمل: 5 4 3 2 1
8. مستعد لبذل مزيد من الجهد من أجل تأدية أفضل للعمل: 5 4 3 2 1
9. سلوك المستويات الأعلى يشجع على بذل مزيد من الجهد من أجل التحسين: 5 4 3 2 1
10. لا أفكر أبداً بترك عملي: 5 4 3 2 1

– 1 Godeanu, A. M. (2011). *Teamworking under the microscope: employee behavior, job design and ideal compensation system* (Doctoral dissertation, Charles III University of Madrid).

– Morley, J. (2002). *Fourth European working conditions survey: Contribution to policy development*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

كما واعتمد على ما ورد في السياق النظري لـ:

Harris, C. (2009). *Strategic human resource management at the crossroads: Relationships among human resource capital, overlapping tenure, behaviors, and performance* (Doctoral dissertation, The University of Texas at Arlington).

(الجزء الخاص بالمتعاملين مع مديرية مالية محافظة دمشق)

• رضا المتعاملين¹:

المجموعة اللاحقة من البيانات تتعلق بتصوراتك حول مديرية مالية محافظة دمشق ، الرجاء أظهار المدى الذي تعتقد فيه أن المديرية تمتلك الميزة الموصوفة في كل عبارة ، وذلك على مقياس متدرج من (1) إلى (5) ، بحيث يعبر (1) أنك غير موافق بشدة على أن المديرية تمتلك الميزة الموصوفة ، في حين يعبر (5) موافق بشدة على أنها تمتلكها ، وما عليك سوى اختيار الرقم الذي يعبر عن تصوراتك اتجاه كل عبارة:

1. تستخدم المديرية تجهيزات حديثة: 5 4 3 2 1
2. مميزات المديرية المرئية جذابة المظهر: 5 4 3 2 1
3. عاملي المديرية يبديون بمظهر أنيق: 5 4 3 2 1
4. إن ما يظهر من تجهيزات في المديرية يتوافق مع الخدمات المقدمة: 5 4 3 2 1
5. عندما يكون لديك مشاكل ، فإن المديرية تبدي التعاطف والاهتمام: 5 4 3 2 1
6. أثق بان المديرية ستقدم الخدمة المرادة: 5 4 3 2 1
7. المديرية تزود خدماتها بالوقت الذي تعد بفعل ذلك: 5 4 3 2 1
8. تسعى المديرية إلى الاحتفاظ بسجلات دقيقة: 5 4 3 2 1
9. العاملون في المديرية يخبرونك بالضبط متى الخدمات سوف تؤدي: 5 4 3 2 1
10. العاملون في المديرية يعطونك خدمة فورية: 5 4 3 2 1
11. العاملون في المديرية يرغبون دائماً في مساعدتك: 5 4 3 2 1
12. العاملون في المديرية لا يكونوا مشغولين جداً عن الرد على طلبك: 5 4 3 2 1
13. يمكن أن تثق بالعاملين في المديرية: 5 4 3 2 1
14. تشعر بالأمان في تعاملك مع المديرية: 5 4 3 2 1
15. العاملون في المديرية مؤدبين: 5 4 3 2 1
16. العاملون في المديرية لديهم المعرفة للإجابة عن أسئلتك: 5 4 3 2 1
17. العاملون في المديرية يعطونك الاهتمام الشخصي: 5 4 3 2 1
18. العاملون في المديرية يفهمون احتياجاتك: 5 4 3 2 1
19. المديرية تهتم بك بحق: 5 4 3 2 1
20. لدى المديرية ساعات عمل مناسبة لكل المتعاملين معها: 5 4 3 2 1

– ¹ Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.

– Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.

– Shanka, M. S. (2012). Bank service quality, customer satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking sector. *Journal of Business Administration and Management Sciences Research*, 1(1), 01-09.

21. أقول أشياء إيجابية عن المديرية لأناس آخرين: 1 2 3 4 5
22. عموماً ، راضي عن أداء المديرية: 1 2 3 4 5

الملحق (3) إجابات المقابلات

مقابلات رأس المال البشري وتفاعلات الموارد البشرية وسلوك الموارد البشرية

1

• رأس المال البشري

الصفة: رئيس قسم

شغلت في القطاع الحكومي عدة مواقع هي مراقب دخل ورئيس شعبة ورئيس دائرة ورئيس قسم ورئيس مكتب الجاهزية، واتبعت عدة دورات ايزو إضافة إلى دورة مراقب دخل، العمر 55 عاماً. برائي تتصف المهارات الموجودة لدى العاملين بالضعف غالباً، فلا يوجد دورات تدريبية تمكنهم من معالجة الأخطاء ومنع تكرارها وتكسيبهم المهارات اللازمة لتطوير العمل، حيث إن منهج العمل هو منهج روتيني يكرر نفسه بشكل مستمر. أما بالنسبة للمسؤولين فهم أيضاً ضعيفو المستوى تتصف قراراتهم بالمزاجية كما أنهم يجهلون أو يتجاهلون الأنظمة والقواعد والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى تجاوزات للتسلسل الوظيفي وانتهاك للقوانين وارتكاب المخالفات، مما يترك آثار سلبية تكون أحياناً بالغة على البعض وتتطلب تصحيحات غالباً ما تكون فردية المجهود وبدون جدوى.

حالياً هناك حالة من السبات في إدارة رأس المال البشري، بدليل اتخاذ العديد من قرارات نقل لعاملين من مواقع وظيفية إلى أخرى حملت آثار سلبية على سير العمل وعليهم، دون أي مبالاة من الإدارة، ناهيك على إهمال أهمية أي جهود يمكن أن تبذل في سبيل تعزيز وتطوير مهارات وكفارات العاملين.

السمة الإيجابية الموجودة هي القدرة على الاستمرارية بالقيام بالعمل، الروتيني المطلوب، على الرغم مما يشوب هذه الطريقة من شكوك حول فاعليتها وإنتاجيتها وجدواها، والذي يمكن أن يعزى إلى التزام العامل الشخصي والذي تفرضه احتياجات الحياة وحاجة العامل الاضطرارية للعمل.

أهم السلبيات هو ارتكاب نفس الأخطاء وبشكل متكرر دون وجود ما يردع من إعادة ارتكابها، إضافة إلى أن العمل الروتيني لا يوفر أي حافز للعامل وبالتالي عدم الرضا الوظيفي. إن الحاجز الأساسي أمام تطور الموارد البشرية هو عدم وجود الكفاءات اللازمة في المواقع الإدارية، والتي غالباً ما تعالج هذا القصور من خلال التركيز على الآثار حيث إنه غير قادرة على معالجة الأسباب الحقيقية، حيث تلجأ إلى فرض المزيد من القيود التي ترى إنها قد تصحح الخلل ولكن دون جدوى، والأمر الذي يضعف بدوره الكفاءات المتوفرة لدى العاملين وبالتالي عرقلة تطوير العمل وترسيخ لنقاط الخلل الموجودة بسبب عدم قدرة العامل على التعامل معها من جهة، وتحقيق لمنافع خاصة من جهة أخرى، ناهيك على توفير الفرص للاصطياد في الماء العكر من قبل البعض من خلال العرقلة المقصودة الأمر الذي يولد آثار سلبية إضافية على الأداء، وذلك بسبب عدم وجود أفق لدى الإدارة لكيفية تطوير وتحديث العمل، وبالمحصلة يؤدي ذلك إلى غياب ثقافة العمل المناسبة، وعدم جدوى عمليات الرقابة وضعف تنوع الأفكار ومحدودية الرؤية. وعليه فإن المعالجة الحقيقية لكل المشاكل رأس المال البشري تكمن في العمل على توفير الأفراد المناسبين للمواقع الإدارية، وذلك من خلال اختيارهم

وفقاً لمعايير الكفاءة والموضوعية والابتعاد عن المحسوبية والواسطة، علاوة على كونهم لا بد أن يتمتعوا برؤية تطويرية للعمل تنطلق من الواقع ومعالجة السلبيات وصولاً إلى أداء يتماشى والمعايير العالمية للخدمة.

• تفاعلات الموارد البشرية

يمكن القول انه يوجد في مواقع مختلفة علاقات إيجابية بين العاملين، ولكن هناك محدودية في ذلك، حيث إنه يشاع العلاقات السلبية بين العاملين، حيث يلاحظ الميل نحو تسخير القدرات والمعارف الفردية من أجل تحقيق المصالح الخاصة دون العامة، علاوة على ما تركته الأزمة الحالية من آثار سلبية على التفاعلات الاجتماعية بين العاملين.

في حال توفر علاقات إيجابية بين العاملين، فإن ذلك يجعل من بيئة العمل مكان أكثر راحة للعامل ويشكل متنفساً له خصوصاً في ظل الأزمة الراهنة وفي هذا الإطار فإنه يوجد العديد من الحالات الاجتماعية المشجعة التي تؤدي لتحقيق الفائدة المرجوة، ولكن للأسف لا يمكن تعميمها حيث إن الأنانية هي التي تطغى على تعاملات العاملين مع بعضهم، حيث يلاحظ أن العديد من العاملين لديهم الاستعداد لترك عملهم في حال توفر البديل لهم، الأمر الذي يحجم الاستفادة من العلاقات الإيجابية في تحسين العمل، ويتبقى التعاون والتعاقد والإيثار نابغ من الصفات الشخصية للعامل دون وجود أي دافع للبيئة الاجتماعية باتجاه تلك العلاقات الإيجابية.

لا يوجد أي اهتمام من قبل الإدارة والجهات الرسمية بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين، فالقرارات المتخذة عموماً تنطلق من قدرة الإدارة على فرض إرادتها، والتي تتوافق في أحيان كثيرة مع مصالحها، خاضعة لمحسوبيات معينة وللولاءات الشخصية لشخصيات صاحبة القرار، هذه الشبكة الاجتماعية المتشكلة تترك أعباء إضافية على العامل، خصوصاً لدى العاملين اللذين يقع عليهم ضرر من قراراتها دون أن يستطيعوا عمل أي شيء في هذا المجال بسبب فارق النفوذ والقوة مما يجعل أي إجراء يقومون به أو شكوى يتقدمون بها دون جدوى، وبالمحصلة، وفي ظل هذا الجو غير الصحي تنقل علاقات الأنانية والمحسوبية والولاءات الشخصية إلى العاملين.

يوجد حد أدنى من العلاقات الاجتماعية الإيجابية تفرضه الخصائص الشخصية للعامل، ولكن ذلك لا يجعلها ترتقي إلى المستوى الذي يجعلها تؤثر على سير العمل، ولكن حتى تلك الحالات توجد بمحض الصدفة نتيجة لوجود العامل المصادف في بيئة تقدر خصائصه الشخصية، ولكن ذلك لا يمكن تعميمه حيث إن الغالب في هذا المجال علاقات عمل سطحية، أما العلاقات الإيجابية فتتصف بكونها عشوائية وغير منظمة وليست ذات أبعاد تنظيمية.

• سلوك الموارد البشرية:

إن التنسيق بين العاملين لا يتخطى الإطار الروتيني بهدف إنجاز العمل دون وجود أي رؤى إبداعية وبالتالي عدم الاستفادة منه في تطوير الأداء. أما بين القائمين على المواقع القيادية والعاملين فالعلاقات بينهم يفرضها إنجاز العمل، وهنا يمكن الإشارة إلى العلاقة دور العلاقات الشخصية بين العامل والمفصل الإداري، حيث إنه كلما كانت العلاقات طيبة بينهما كان التنسيق أفضل، ولكن عموماً وكون العمل روتيني فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تكتسب الصفة الاضطرارية تفرضها ضرورة إنجاز العمل. أما فيما يتعلق بالمرونة المتاحة للعامل من أجل إنجاز عمله فإنه إجمالاً تتوفر مرونة مقبولة، ولكن ذلك يتعلق بطبيعة الوظيفة التي يقوم بها، فبعض الوظائف تعطي العامل مرونة أكبر من وظائف أخرى. عموماً يتطلب إنجاز العمل جهداً فكرياً ونفسياً والتي يفرضها العمل المكتبي ومقتضيات التعامل مع المتعاملين.

في ظل عدم وجود رؤية إدارية واضحة مع وجود محسوبيات وتوزيع مزاجي للعمل فإننا نجد أن الأعمال لا تتصف بالتنسيق المناسب بين كمية العمل ووقته، والذي يمكن إرجاعه إلى عدم وضع العامل المناسب في المكان المناسب، فالاختيار والتعيين يكون على أساس اعتبارات غير اعتبارات الكفاءة والمهارة، ناهيك على أنها تحمل في أحيان كثيرة مخالفات واضحة للتعليمات والقوانين كتكليف أشخاص بالقيام بأعمال لا تتوفر فيهم الشروط المحددة في توصيف العمل المحدد في الأنظمة والقوانين. أما فيما يتعلق بتحديد أوقات الراحة والإجازة فإنه يتوفر في المديرية حرية لا بأس بها مقارنة بمرافق عامة أخرى. أما فيما يتعلق بالتوجيهات الإرشادية فيمكن القول أن هناك غياب لمثل تلك التوجيهات حيث إن أداء العمل محكوم بالمزاجية والاجتهاد، بدليل أنه قد نجد معالجات مختلفة للحالات المتماثلة، والذي يزيد الأمر تعقيداً أن تلك المزاجية تحمل صفة التراكمية الأمر الذي يجعل تغييرها يحتاج إلى جهد وإرادة وأفق وكفاءة إدارية غير متوفرة حالياً.

مع طغيان الوضع السلبي، حتى مع وجود تعاطف من قبل العامل مع المتعامل فإن قصور القوانين يجعل من الصعوبة تقديم الخدمة المناسبة ويشجع على الأداء الايجابي والذي ينتج بالتراكم سلوكيات عمل سلبية تعالج القصور بالقوانين هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكن إغفال ما يتركه عدم توفر الكفاءات المطلوبة لدى العاملين وشاغلي المواقع القيادية من آثار سلبية على سلوكيات العمل سواءً من حيث التخطيط أو من حيث التنفيذ.

يوجد تأثير كبير لرأس المال البشري للعامل على سلوكه الناتج، فإتباع العامل لدورات تدريبية مثلاً من شأنه أن يطور أدائه، الأمر الذي يبرز أهمية تشجيع العاملين على اكتساب المهارات المناسبة من أجل تحقيق الأداء المتميز. كما إن امتلاك علاقات عمل متميزة تؤثر على سلوك العامل حيث إنها تزيد من أريحيته في العمل وتوفر له مصادر المشورة وتسهل التنسيق وبالتالي الأداء.

• رأس المال البشري

الصفة: مراقب دخل في قسم الدخل.

اشغل نفس الوظيفي منذ تعيني، أي منذ (16) عاماً، واتبعت في هذا الإطار دورة مراقب دخل، وبالتالي فإنه تتوفر لدي خبرة جيدة في مجال عملي، العمر 51 عاماً.

عموماً، يمكن القول إن مستوى مهارات العاملين متوسط، وهذا يعود بشكل رئيسي لعدم وجود التحفيز سواء المادي أو المعنوي، فالعمل يؤدي بشكل روتيني ومن دون تغيير. أما فيما يتعلق بمستوى رأس المال البشري للقائمين على المواقع القيادية فإنه عموماً يمكن وصفه بالجيد، ولكن وجود اعتبارات مختلفة غير اعتبارات العمل تحد من قدرتهم على تطوير الذات والإنجاز.

حالياً لا تقوم المديرية بأي شيء في مجال تطوير مهارات العاملين، حيث إنه لا يوجد رؤية واضحة لتطوير العمل، وفي هذا المجال يمكن القول انه لا تتوفر الجرأة ولا القدرة اللازمة لاتخاذ القرارات التطويرية عند القائمين على المواقع الإدارية، خصوصاً في ظل عدم تحديد واضح للمسؤوليات، وغياب معايير تقييم الأداء، فمن يخطئ لا يعاقب أو يلام لا بل أحياناً يرقى، إضافة إلى شيوع المحسوبية وفرض الأشخاص غير المناسبين في مواقع العمل المختلفة.

يمكن الإضاءة إلى نقطة إيجابية بهذا الخصوص، هي الأخذ بالاعتبار للسمعة الجيدة للعامل سواء فيما يتعلق بالكفاءة أو الخبرة أو بالأخلاق، فهذه النقطة تحظى إلى حد ما بأهمية خصوصاً عند البحث عن شاغل لموقع وظيفي هام نسبياً.

الاهتمام بإجراء تقييم مناسب للعاملين، حتى لا تتسم القرارات التغييرية بالظلم وقلة الجدوى، فمجرد وجود شكوك معينة حيال عامل ما حتى لو كانت غير مؤكدة، تؤدي إلى نتائج سلبية عليه، فنظام التحقق والتأكد غائب تقريباً، فينج عن ذلك أن المخطئ قد لا يحاسب والسوي قد يظلم، الأمر الذي يشيع حالة حذر وقلق دائمة لدى العاملين. وما يزيد الأمر سوءاً تأثير المحسوبيات المستقل إلى درجة لا تخفى على احد.

• تفاعلات الموارد البشرية

في بعض المواقع يمكن القول إن العلاقات الاجتماعية بين العاملين جيدة جداً، ولكن ذلك يبقى في إطاره الضيق، فالغالب في مواقع أخرى هو ضعف وندرة مثل تلك العلاقات. إن توفر مثل تلك العلاقات يسهل أداء العمل، وذلك من خلال تعزيز الخبرة المكتسبة وتنوعها، والتعلم من الجيل الأقدم، علاوة عن إمكانية المساعدة في حال التعرض لمشاكل، عموماً إن تقارب الأعمار بين العاملين في موقع يلعب دوراً إيجابياً في تخطي الحواجز وزيادة الإيجابية والتعاون والتنسيق الأمر الذي يؤدي إلى علاقات تضيف قيمة للعامل.

الشائع في العلاقات الاجتماعية بين العاملين هي تلك العلاقات الناتجة عن تجمع الأشخاص في مكان محدد، وبالتالي في حال عدم وجود أسباب تطور تلك العلاقات المشكلة فإنها تبقى رسمية إلى حد كبير ومحصورة

في مكان العامل على الرغم ما يطغى عليها من مشاعر الاحترام والمودة المتبادلة، أما تطورها سلباً أو ايجابياً فيتوقف على مدى وجود مصالح مشتركة أو متضاربة بين العاملين، ولكن غالباً ما يكون التطور بالاتجاه السلبي.

لا يتوفر في الإجراءات الرسمية أي شيء يشجع على التفاعل الايجابي بين العاملين، فالعلاقات الإيجابية الموجودة تعود إلى الصفات الشخصية للعاملين دون أي جهد من الإدارة بهذا الاتجاه. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فيمكن القول أن الحواجز بينهم تتشكل كلما اتجهنا نحو المستويات الأعلى وذلك بسبب حواجز الموقع، إضافة إلى توسع نطاق الإشراف المرافق لذلك الأمر الذي يصعب تكون علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، إلا في حالة الرئيس المباشر حيث لا حواجز جدية في العلاقات مع المرؤوسين غير الحواجز الشخصية وبميل الأمر ليكون ذو أريحية في التعامل. إن العلاقات الاجتماعية مع الزملاء يمكن أن تشكل شبكة دعم للعامل في حدود ما تتطلبه الزمالة والآلفة، أما فيما يتعلق بالرؤساء فإنها تعود لشخصية الرئيس من جهة وما لدى العامل من سمعة وأثر ايجابي مدرك من جهة ثانية إضافة إلى الحالة التي يطلب بها المساعدة من جهة ثالثة.

إن تشكل العلاقات الإيجابية يرتبط بالصفات الشخصية للعاملين لا غير، وتلك الصفات المرتبطة بالتربية والبيئة والمسار الشخصي هي التي تحدد حدودها ومسارات تطورها.

• سلوك الموارد البشرية:

يتطلب العمل في المديرية وجود تنسيق وتعاون بين العاملين خصوصاً مع الأعمال ذات الطبيعة التشغيلية والتي يتطلب القيام بها جهداً من عدة أطراف، ويترسخ هذا التنسيق والتعاون من خلال الصفات الشخصية للعامل من جهة والعلاقات التراكمية عبر السنوات في جهة أخرى، كما ويمتد هذا التنسيق ليشمل الرؤساء إلا مداها ودرجتها تتعلق بالخصائص الشخصية للرئيس الأمر الذي قد يعطي أولوية لحالات تنسيقية معينة أكثر من الأخرى بدون وجود أسباب واضحة. أيضاً يتصف العمل بالمديرية بنوع مقبول من المرونة وذلك ضمن الحدود الإيجابية للأداء، حيث إنها تكون مستجيبة لمتطلبات العمل، إما فيما يتعلق باختيار الأشخاص اللذين يعمل معهم العامل فهو يعد أمراً غير أساسي حيث إنه يتعلق بالمستويات الأعلى ومعالجة الآثار السلبية المتعلقة به تتعلق بمدى استجابة تلك المستويات لكل حالة.

إن العمل في المديرية يتطلب جهداً فكرياً ومحاكمة عقلية كما أنه يتطلب نوعاً من الجهد النفسي ناشئ عن الطبيعة المادية للعمل وحساسية التعاطي بها، إضافة إلى الضغط الناتج عن المسؤولية المتولدة عن القصور في الأنظمة والقوانين الناظمة للعمل.

كمية العمل في المديرية محكوم بقصر الوقت نوعاً ما وذلك بسبب المراحل الطويلة التي يتطلبها إتمام الإنجاز الأمر الذي يضغط على الوقت المتاح للإنجاز، كما أنه يضغط نوعاً ما على حرية اختيار أوقات الراحة والإجازة على الرغم من أن تحديدها متاح بحرية عالية، ناهيك عن ارتباط العامل بالتزامات مع المتعاملين لإنجاز معاملاتهم خصوصاً تلك التي من الصعب تأجيلها أو ذات الطبيعة المستعجلة. كما إن الأنشطة

التطوعية موجودة إلى حد ما ولكنها تربط بالخصائص الشخصية لأصحابها وليس بقواعد أو تحفيزات معينة. تتصف التوجيهات والإرشادات بكونها ذات خطوط عريضة ليست تفصيلية فهي كبرنامج عام لا يدخل في التفاصيل الأمر الذي يتيح الاجتهاد للعامل في أدائه لعمله.

أحد أهم المظاهر السلوكية الإيجابية هو القدرة على إبداء المقترحات فيما يتعلق بتحسين العمل وتعزيز جوانب معينة فيه ولكن السلبية المرافقة تتمثل في ضعف الاستجابة أو التعامل مع تلك المقترحات والتي ربما تعود إلى محدودية الصلاحيات وضعف القدرة على التغيير علاوة على صعوبة نقل الفكرة التحسينية بسبب قصور الاتصال والتواصل في هذا المجال، علاوة على أن تنوع المهام وتوسع النطاق الإشرافي للمسؤول المرافق للارتفاع في التسلسل القيادي يساهم في ضياع الفكرة، كما وإن جهل القيادي بالتفاصيل الدقيقة لعمل معين ينعكس سلباً على أهمية الفكرة التحسينية بسبب عدم إدراك قيمتها.

الخصائص الشخصية تلعب دوراً هاماً في السلوك الناتج وذلك بسبب كون القوانين والتعليمات فضفاضة ولا تتناول تفاصيل العمل الأمر الذي يترك مجالاً للاجتهاد الذي يتعلق بالصفات الشخصية للعامل كالخبرة والتعليم وسواها. كما إن العلاقات الاجتماعية للعامل تؤثر على سلوكه الناتج حيث إنها تمكنه من اكتساب ومراكمة الخبرات وزيادة معرفته بأمر ومعوقات العمل، كما أنها تتيح له هامشاً أوسع للتصرف وتحديد التصرفات الأكثر جدوى وتسهيل تنسيق العمل.

3

• رأس المال البشري

الصفة: رئيس شعبة قسم الدخل.

إجازة في الاقتصاد، خضعت لدورة محاسب قانوني ودورة مراقب دخل. عملت كرئيس شعبة منذ سنتين، وقد كنت مراقب دخل لمدة (14) عاماً. العمر 48 عاماً.

يمكن القول إن مستوى مهارات العاملين الحاليين عموماً هو مستوى لا بأس به خصوصاً إن أغلبهم ذوي مدى الخدمة الطويلة نسبياً وبالتالي فإنهم راكموا الخبرة التي تمكنها من التعامل مع الحالات المختلفة للأداء. إلا أنه يلاحظ في بعض المواقع التي عانت من إجراءات النقل العشوائي غير المخطط إضعاف لتلك الإيجابية خصوصاً مع الاستعاضة عن العاملين ذوي الخبرة بعاملين جدد غير مؤهلين بعد للقيام بالأداء المناسب، أما بالنسبة لشاغلي المواقع القيادية فيمكن القول إنهم يعانون من ضعف في الناحية الإدارية رغم أنهم تقنياً يتصفون بكونهم عاليي المستوى خصوصاً مع كونهم من العاملين ذوي مدة الخدمة الأطول.

مؤخراً، يمكن ملاحظة إلى حد ما مراعاة التناسب بين خصائص الموقع وصفات شاغله، ولكن إجمالاً فإن هذه الناحية لم تحظى بالاهتمام المناسب، حيث يلاحظ وجود أشخاص أكفاء يستحقون مواقع أفضل لكنهم مهمشين، ويمكن إرجاع ذلك إلى المعايير المتبعة، لو لضعف في الأداء الإداري.

يمكن القول إن أسلوب الاستفادة من إمكانيات العاملين يراعي جوانب طول المدة والخبرة المتراكمة المفترضة لديهم، ولكن هذا الاهتمام يبقى قاصراً ما لم يتعداه إلى جوانب أخرى، كالجانب الأخلاقي مثلاً حيث إنه من غير المنطقي وضع شخص ذو مستوى ضعيف أخلاقياً في عمل ذو طبيعة مادية يتطلب التحلي بالأمانة.

يجب أن يتم اختيار وتعيين ونقل العاملين على أسس موضوعية ووفقاً لمعايير مدروسة تحقق الانسجام بين متطلبات الموقع وخصائص شاغله، وذلك بدءاً من توفر الجانب التعليمي المناسب مروراً بالصقل والتهيئة من خلال الدورات وصولاً إلى العوامل الأخرى كالاخلاق، فحتى لو تطلب ذلك التدريب والتأهيل فترات زمنية أطول فإن ذلك يكون أفضل من استخدام عاملين غير مؤهلين، علاوة عن إن إجراءات التأهيل المناسبة توفر النواة الأساسية من العاملين القادرين على تطوير وتحسين الأداء. وذلك يجب بان يترافق مع تقسيم وتوزيع مناسب للعمل من حيث الكم والنوع وتناسبه مع العاملين المناط بهم تأديته من حيث الكم والنوع بحيث يعطى كل عمل حقه من الإنجاز.

• تفاعلات الموارد البشرية

عموماً، ترتبط العلاقات الاجتماعية بين العاملين بمتطلبات العمل أي بمدى حاجة العمل إلى المشاورة والتنسيق مع الآخرين، وبالتالي العمل ذو الطبيعة التشاركية هو الذي ينتج العلاقات الاجتماعية بين الأطراف المختلفة ويجعلها تتطور أكثر من مستوى علاقات الزمالة العادية، ولكن اتجاه العاملين لاستغلال تلك العلاقات للمصالح الخاصة هو الذي يلعب دوراً سلبياً ويشوه الغرض الأساسي منها.

إن العلاقات الاجتماعية لا ترقى عموماً إلى المستوى إلى يجعلها تشكل سبباً أساسياً للعامل في قراراته المتعلقة بتغيير عمله أو للقيام بأعمال تطوعية نظراً لارتباط تطورها بمتطلبات العمل كما اشرفنا، ناهيك عن ترافق العمل عموماً بمسؤولية مؤديه عن أي خطأ أو أثار غير مرغوبة تنتج عنه، الأمر الذي يقرن المبادرة التطوعية بالحذر الذي يحدها.

لا يوجد لحظ من الإدارة للأمور الاجتماعية، والذي ربما يعود إلى الخشية من استغلالها لتحقيق المنافع الشخصية خصوصاً مع عدم تطوير وتحديث القوانين والتعليمات الموصّفة للعمل بشكل مناسب يضمن توجيه العلاقات الاجتماعية الناتجة باتجاه تسهيل وتطوير الأداء.

إن خصائص العامل تؤثر على تفاعلاته الناتجة بشكل أساسي عن متطلبات العمل التي تحدد حدود تلك العلاقات، فالخصائص الشخصية تلعب دوراً هاماً في سرعة تشكل وفاعلية استغلال تلك العلاقات.

• سلوك الموارد البشرية

يتعلق التعاون والتنسيق بين العاملين والإدارة بمستوى الثقة المتشكل لدى القائمين على المواقع الإدارية بالعامل، فإذا كان مستوى الثقة عالي فإن التعامل يكون على مرتكزاً على إنجاز العمل بدون وجود مشاعر الشك الريبة من وجود مصالح خاصة، وعليه فإن العامل هو الذي يشكل المفصل لهذا التعاون. الأمر الذي

يضىء على أهمية تحفيز العامل والحرص والاهتمام بالإجراءات الخاصة بإجراءات الاختيار والتعيين في المواقع المختلفة بما يمكن من الاستفادة من إمكانيات العامل ويمنع الاستغلال الشخصي لوقت وإمكانيات العمل، الأمر الذي من شأنه أن يقلل ويحد من حالات الشك بين الإدارة والعاملين وبالتالي إنتاج التعامل الصحي بينهم المتصف بحسن الظن. كما إن ذلك يزيد من نشاط وأريحية العامل، وينعكس إيجابياً على التحصيلات الضريبية، علاوة على أن ذلك ينعكس إيجاباً على الحالة الإبداعية في المديرية حيث إن مجهود العاملين يتعدى إنجاز العمل بالطريقة القائمة إلى تطوير تلك الطريقة، مما ينعكس على تطوير الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل ويعزز مفهوم العدالة التنظيمية، ويقلل المحسوبيات، فيأخذ العامل المجد حقه، ويحافظ العامل المثابر على مثابرته. وهذا يجب أن يترافق مع وضع وتطوير معايير يمكن الاعتماد عليها كأسس للتطوير والتحسين.

إن مرونة العمل متوفرة إلى درجة لا بأس بها، ولكن بما إن الأداء يقيم على أساس شهري فإن ذلك يحد مرونة العامل من خلال الالتزام بذلك، ولكن بسبب الربط بين الكمية والوقت فإنه ذلك يكون على حساب النوعية التي تحتل اهتمامات أقل لدى العامل بغية توفير متطلبات الوقت والكمية.

يتطلب الإنجاز جهداً فكرياً ونفسياً نتيجة لطبيعة العمل التي تتصل بالجانب المالي المتطلب لدرجة كبيرة من الأمانة والحذر، فالآثار المالية المترتبة تختلف باختلاف الإجراءات التي يختار العامل إتباعها، إلا أن ذلك يمكن أن يتعلق بما لدى العامل من خبرة وممارسة للعمل.

لا يوجد توازن مناسب بين حجم العمل وزمن الإنجاز، فالإنجاز المناسب يتطلب تخصيص الوقت المناسب، الأمر الذي يتطلب عدم الربط بين الكمية والوقت والتركيز على النوعية، والذي يوفر الجهود والإجراءات التصحيحية اللاحقة المرافقة للأخطاء الناجمة عن عدم إعطاء العمل حقه.

يوجد مرونة كبيرة في تحديد وقت الراحة والإجازة، ولكن طبيعة العمل هي التي تتحكم بهذا الموضوع حيث إنها قد تحد من الحرية المتاحة إلى اقتصارها على الضروري منها، وذلك نتيجة للالتزام الذي يفرضه ويتطلبه الأداء. الإرشادات والتوجيهات غير كافية وذلك بسبب قصور من جانب الإدارة على الإحاطة بحجم العمل وتشعوباته وتفصيله، إلا أنه يلحظ أن الفترة الحالية تشهد تحسن في هذا المجال بسبب الاهتمام الموجه إلى النواحي الإدارية. يجب رفق العمل بكوارث كافية ومؤهلة للأداء، بالإضافة إلى تحديث وتكييف القوانين بما يتناسب مع ظروف العمل والطرق المعمول بها في الدول المجاورة والمماثلة، فطرق العمل الحالية أصبحت في بعض جوانبها قديمة وغير مناسبة، إضافة إلى أهمية توفر الجرأة المناسبة لدى المسؤولين من أجل إحداث تغييرات جذرية بطرق العمل تؤدي إلى الارتقاء بالواقع حتى لو أن الحصول على منافع مستقبلية أعظم يكون على حساب بعض المنافع الحالية.

إن الصفات الشخصية للعامل تضيف إلى الأداء الناتج من خلال سلوكه الخاص على الرغم من أن القوانين والأنظمة والتعليمات هي المستوى الأساسي للعمل، كذلك تؤثر العلاقات الاجتماعية على السلوك من حيث قدرة الشخص على السيطرة على العوامل المؤثرة في الأداء، فهي تسهل العمل وتمكن من الإنجاز بشكل أيسر.

- رأس المال البشري

الصفة رئيس شعبة، قسم كبار المكلفين.

إجازة في الحقوق، اتبعت دورة مراقب دخل، اعمل كرئيس شعبة منذ 5 سنوات، وقد عملت سابقاً كمراقب دخل، العمر 49 عام.

يمكن القول إن مستوى إمكانيات العاملين متوسط في الغالب، وذلك نتيجة اكتساب الخبرة المتأتية من التأدية الطويلة نسبياً لذات العمل. كذلك على صعيد الرؤساء الوضع مشابه من الناحية التقنية في العمل حيث إن خبرتهم المكتسبة عبر مدة خدمتهم تكسبهم المهارة اللازمة للأداء والتعامل المناسب مع مختلف الحالات التي يفرضها العمل، أما من الناحية الإدارية فإن المستوى يميل نحو الضعف لأن التركيز ينصب على جوانب هامشية دون وجود القدرة على إحداث التأثير المطلوب.

الطريقة التعاطي مع الكفاءات والإمكانيات الموجودة لدى العاملين تتسم بالعشوائية، تسودها المحسوبيات والواسطة بالدرجة الأولى، يراعى فيها التكتلات الناشئة عبر الزمن. كما إن جهود تطوير وتعزيز تلك الإمكانيات غائبة والطريقة الوحيدة لذلك هو تراكم الخبرة لدى العامل خلال سني خدمته.

الإيجابية في طريقة التعامل مع رأس المال البشري في الوضع القائم هي المحافظة على النمطية، فطريقة الاختيار والتعيين تأتي دائماً بأشخاص من نفس الطبيعة، وبالتالي القدرة على المحافظة على طريقة الأداء حتى مع تغير الأشخاص.

تعد المحسوبية ثم الوساطة أهم السلبيات، حيث إنه السهولة ملاحظة تأثير تلك السلبيات من التعيينات والتقلبات المختلفة، خصوصاً في ظل غياب معايير الموضوعية مترافقة مع تلك الإجراءات، الأمر الذي يسبغ عليها صفة العشوائية، مما يؤدي إلى خلق توترات واختناقات وآثار غير مناسبة في العمل.

- تفاعلات الموارد البشرية

تسود في المديرية عموماً علاقات الزمالة بين العاملين والتي تتطور في بعض الأماكن إلى علاقات صداقة يمكن أن تمتد إلى خارج العمل، ولكن عموماً يمكن القول أن مستوى الثقة العامة يميل نحو الانخفاض، وذلك يعود إلى قلة ثقة الرئيس بالمرؤوس والتي تؤدي إلى قلة ثقة المرؤوس بمحيطة، ولكن وبسبب مدة الخدمة الطويلة المشتركة مع وجود حد أدنى من التقارب فإنه يمكن للعامل أن يطور العلاقات الشخصية ذات قيمة له مع أشخاص معينين في محيطه.

يمكن القول إن العلاقات الاجتماعية السائدة غالباً هي علاقات الحد الأدنى، وبالتالي فإنها غالباً لا تشكل اعتبار هام للعامل عند البحث عن بدائل، حيث إنها عموماً جزء من العمل الذي يقوم به العامل في سبيل لقمة العيش ويتعامل معها على هذا الأساس، وبالتالي فإن تطور هذه العلاقات لا يرقى للدفع نحو المشاركات التطوعية أو ما شابه، خصوصاً إذا أضيفت اعتبارات أخرى في هذا المجال كالمسؤولية المرافقة لأداء

الأعمال، والتفسير السلبي للعمل التطوعي وربطه بالمصلحة الخاصة، كل ذلك يجعل العامل يحافظ على نمط ثابت من العلاقات كجزء من عمله الثابت.

الأنظمة والتعليمات والقوانين لا تشجع على تطوير العلاقات الاجتماعية بين العاملين، حيث إنها تطور على أساس الفردية في الإنجاز وليس على أساس الجماعية، وبالتالي فهي لا تعطي أهمية للتعاون. كما إن طريقة تعاطي الرؤساء مع المرؤوسين تلعب دوراً في هذا المجال، فقلة الثقة بهم وشيوع الشك في العلاقات معهم يجعلهم يتعاطون مع الإنجاز أو التقصير أو المسؤولية على أساس فردي على اعتبار إن التعامل مع الفرد أسهل من التعامل مع الجماعة. في ظل تلك العلاقات فإن شبكة الدعم المقدمة للعامل تكون في حدود معينة تراعي المسؤولية التي يمكن أن تقع على أطراف العلاقة المختلفة.

الخصائص الشخصية للعامل هي العامل الأساسي في تكوين وتطوير العلاقات الاجتماعي، فهي التي تحدد قوة ونوعية تلك العلاقات مع عاملين آخرين، وهي التي تسبب انجذاب أو نفور العامل منهم، وهي تفاعلات شخصية وعشوائية وتراعي متطلبات العمل.

• سلوك الموارد البشرية

عموماً، لا يتطلب العمل في المديرية تنسيقاً عالي المستوى بين العاملين وذلك بسبب المجهود الفردي الذي يتطلبه الإنجاز من جهة وضعف العلاقة الاجتماعية الناتجة عن الأنظمة والتعليمات من جهة أخرى. أما من حيث التنسيق مع الإدارة فهو في الحدود الدنيا خصوصاً مع كونها صاحبة الكلمة الأعلى مما يجعل التعامل ينتج الإملاء أكثر منه تنسيقاً، وفي هذه الحال ما على العاملين غير الاستجابة والتنفيذ، خصوصاً في ظل قلة الثقة السائدة والتي تتعزز أكثر في حالة قلة خبرة ودراية القائمين بالمواقع الإدارية بتفاصيل عمل معين. أما المرونة المتاحة في العمل فإنها تقل مع اتجاه العمل ليكون أكثر روتينية، حيث إن العمل الروتيني يضعف الإبداع والبادرة ويؤدي إلى الآلية في الإنجاز.

يتطلب العمل في المديرية جهداً ذهنياً لأن يتعلق بأمر مالية كما أنه يتطلب جهداً نفسياً نتيجة للتعامل المالي والاتصال المباشر مع المتعامل مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى التشاحن والتوتر.

مع اتجاه العمل نحو الروتينية فإن التناسب يتحقق بين كمية العمل ووقت الإنجاز حيث إن الاتجاه الروتيني يؤدي إلى أعمال صغيرة تنتج خلال وقت العمل.

تتوفر مرونة كافية في تحديد أوقات الراحة والإجازة، ولكن متطلبات والتزامات العمل تحد نوعاً ما من هذه الحرية، ولكن هذا الحد للحرية يختلف من عامل لآخر وفقاً لاختلاف تبعاً للصفات الشخصية.

أما فيما يتعلق بالتوجيهات والإرشادات فهي غير كافية وفي كثير من الأحيان غير مناسبة نتيجة لقلة الدراية أحياناً والخوف من تحمل المسؤولية في أحيان أخرى، الأمر الذي يجعلها ضعيفة وغير مناسبة ومبهمة.

كون الروتين من الآفات الأساسية فإن العمل على تخفيفه يجب أن يحتل المقام الأول، وذلك من خلال تحديد وقت وإجراءات إنجاز المعاملة والتخلص من الإجراءات غير الضرورية، وصولاً إلى الأتمتة وتقليص الورقيات

وبالتالي تحقيق أسرع وقت وأدق إنجاز. كذلك العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال الأخذ بمعايير الكفاءة، الأمر الذي يطور الأداء ويعزز التركيز على الأمور الأساسية أكثر من الهامشية أو غير الضرورية. كذلك العمل على إجراء دورات تدريبية للمرشحين للوظائف والمناصب المختلفة من أجل إكسابهم المهارات القيادية اللازمة. إضافة إلى تطوير وتعزيز بحيث تتماشى وتتناسب مع الواقع الأمر الذي يدفع باتجاه ترسيخ المصلحة العامة مقابل المصلحة الخاصة ويؤدي بالمحصلة إلى الحد والقضاء على المحسوبيات. كذلك العمل على تشجيع الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل دوري والاستماع إلى مقترحاتهم، الأمر الذي يمكن من اكتشاف ومعالجة مشاكل الأداء وتحديث وصياغة ومتابعة تطبيق القوانين والتعليمات بما يجعلها متماشية مع تفاصيل العمل.

الأنظمة والقوانين هي التي تحدد اتجاهات الأداء، ولكن الخصائص الشخصية تلعب دوراً كبيراً في تحديد الأنماط السلوكية المعبرة عن ذلك الأداء، كما إن العلاقات الاجتماعية تلعب دوراً هاماً في تحديد السلوك الناتج، فسلوكيات العامل اتجاه زملائه تختلف عن سلوكياته مع الآخرين الأمر الذي يبين الاختلاف بالتعاطي في ظل وجود شبكة من العلاقات الاجتماعية.

5

• رأس المال البشري

الصفة: رئيس شعبة في قسم المتابعة وإدارة الديون.
دبلوم في الحقوق، مراقب دخل لمدة 16 سنة، ورئيس شعبة مند سنة، وعضو مالي في لجنة مناقشة ضريبية لمدة خمسة سنوات، اتبعت دورة كوارث قيادية ودورة مراقب دخل.
إمكانات العاملين عموماً متوسطة المستوى مائلة نحو الضعف حيث إن نسبة المتميزين منخفضة كذلك الأمر بالنسبة للمدراء وربما ذلك يعود إلى متطلبات العمل ذو الطبيعة الروتينية.

الجهود المبذولة للاستفادة من إمكانات العاملين ضعيفة جداً، حيث بالمجمل لا يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أن استجابة الإدارة لهذا الوضع تتميز بعدم الجدية حيث تسير الأمور على مبدأ المحافظة على الموقع بغض النظر عن المصلحة العامة الأمر الذي لا يدفع نحو التغيير، وبالتالي لا يوجد اهتمام جدي بتطوير مستوى الكفاءات والخبرات.

السمة الإيجابية للاستفادة من رأس المال البشري هو المحافظة على استمرارية العمل، حيث إن الطريقة المتبعة تحافظ بالحد الأدنى على استمرارية العمل وعدد مشغول موقع معين، ولكن بغض النظر عن موضوع الكفاءة والقدرة على العمل والأداء من قبل أصحاب المواقع.

توزيع العمل بعيداً عن المحسوبيات على أساس الكفاءة والقدرة، وبعيداً المصالح الشخصية التي تلعب دوراً كبيراً في هذا الموضوع. بالإضافة إلى الاهتمام بالمتابعة والتقييم والرقابة على أداء العاملين خصوصاً من هم في المواقع الإدارية، مما يجعل العمل يتصف بوضوح المسؤولية حيث إن المخطئ يبقى دون ومحاسبة،

ناهيك عن انه حتى لو وجدت المحاسبة فإن طريقة المحاسبة والمتابعة لا تغيب عنها المصالح الشخصية. إضافة إلى الدور الكبير للواسطة في فرض أشخاص معينين في مواقع معينة لا تتوفر فيهم الخبرة والإمكانيات المطلوبة لتأدية العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على سير العمل ويسبب الاختناقات ويؤدي إلى ضعف الأداء ويؤدي إلى ترسيخ الروتين المعقد والإجراءات غير المناسبة.

• تفاعلات الموارد البشرية

العلاقات الاجتماعية بين العاملين متوسطة المستوى حيث تغطي المصلحة الخاصة على بعض العلاقات، ولكن هذا لا يمنع من وجود علاقات جيدة في بعض المواقع نتيجة لغياب مثل تلك المصالح. وبالتالي فلا موانع من تطوير العلاقات الاجتماعية ذات قيمة تسودها الألفة المتراكمة مع الوقت إلا موانع الانتهازية والأناية والتي تنتشر على نطاق لا بأس به.

إن العلاقات الاجتماعية السائدة لا تدفع العامل نحو القيام بأعمال تطوعية بسبب سوء الظن الذي ربما يفسر العمل التطوعي بخلاف المقصود، وبالتالي فهي غير مشجعة. كما فإن شيوع المصلحة الخاصة للعلاقات الاجتماعية يكون سبباً يؤدي إلى نفور لدى العامل الذي يؤدي عمله بأمانة وإخلاص. ما عدا ذلك فإن العلاقات الاجتماعية الإيجابية يمكن أن تتطور بين العاملين على أساس فردي وأن تمتد إلى خارج نطاق العمل.

إن التعليمات والأنظمة لا تلحظ العلاقات الاجتماعية على الإطلاق، حيث إنها تركز على جعل العامل يقوم بعمله مهمله الدور الذي من الممكن أن تلعبه العلاقات الاجتماعية في تسهيل الأداء. أما العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فإنها توجد فقط في الحالات التي يتطلبها الإنجاز، علاوة على طغيان الطابع الإملائي أكثر من الندية في تلك العلاقات وبالتالي فهم ليسوا حريصين على تكوين العلاقات مع العاملين وتعزيزها. عند تعرض العامل لمشكلة معينة فإن علاقاته الاجتماعية لا تشكل سند حقيقي له إلا في حالات العلاقات الشخصية القوية والتي لا يمكن تعميمها.

تلعب الإمكانيات الشخصية للعامل دوراً كبيراً في تكوين العلاقات الاجتماعية أو قصورها، وكون الإمكانيات الشخصية تؤسس للعلاقات الاجتماعية فإن طول المدة يؤدي إلى ترسيخها وإكسابها بعداً اجتماعياً تنتقل بالتواتر إلى العاملين الجدد.

• سلوك الموارد البشرية

لا يوجد تنسيق كافي بين العاملين من أجل إنجاز الأعمال، وذلك يشكل سبباً ونتيجة لكون الأعمال تميل نحو الفردية، على الرغم من أن التنسيق الفعال إن وجد يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره. كذلك الأمر مع المستويات الأعلى حيث إن العلاقة لا تخرج عن نطاق الإملاء والتوجيهات دون تأسيس علاقة قائمة على التنسيق والمشاورة. أما مرونة الإنجاز فهي بحدود ما تسمح به القوانين والتعليمات لكل موقع إضافة إلى ما

تفرضه تلبية متطلبات الأداء ولكنها في الغالب يمكن القول إنها مرونة مقبولة. أما حرية اختيار العاملين المشتركين في العمل فتحدها العلاقات الشخصية.

يتطلب العمل جهداً نفسياً وفكرياً بسبب طبيعة العمل التي تتطلب الإلمام بالقوانين والتعليمات والحالات المختلفة، إضافة لما يتطلبه الاحتكاك الشخصي مع المتعاملين من جهد وضبط نفسي.

حجم العمل عموماً متناسب إلى حد ما مع الوقت، إلا أن ذلك يشكل حدوداً لمرونة تحديد أوقات الراحة والإجازة، حيث إن الراحة الطويلة تؤدي إلى تراكم العمل بسبب الارتباط الكبير نسبياً بين العمل والعامل المناط به تأديته أو بسبب ضغط العمل الذي يترك أعباءً على الزملاء الآخرين، الأمر الذي يتطلب من العامل أن يراعي هذه الأمور عند تحديده لأوقات الراحة والإجازة.

أما الإرشادات والتوجيهات فينقصها المتابعة والتقييم من قبل مصدريها، الأمر الذي يجعلها غير متمشية مع متطلبات العمل وتعاني من نقاط ضعف غير مستدركة، وبالتالي تصبح قاصرة، مما يفسح المجال أمام الاجتهاد والذي بدوره قد يؤدي إلى تضارب في وجهات النظر وصعوبة في التفسير والاعتماد.

يجب اختيار الطاقم الإداري وفقاً لمعايير الكفاءة. وأن تتم دراسة التعاميم والتعليمات بشكل جيد قبل إصدارها ومتابعة تنفيذها بعد إصدارها من أجل استدراك ومعالجة نقاط الضعف والقصور. أيضاً يجب الاهتمام بوضع العامل المناسب بالمكان المناسب من خلال وضع المعايير المناسبة والابتعاد عن المعايير غير الموضوعية في الاختيار. والعمل على تقوية مشاعر الثقة بين العاملين والإدارة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل حالات سوء الظن والإجراءات المبنية على الشك ويوفر في الإجراءات غير الضرورية. علاوة على تطوير إجراءات المكافأة والعقاب فالعامل المجد ينبغي أن يكافئ والمسيء أن يعاقب. علاوة على تعزيز التوجه نحو فريق العمل، فالجميع ينبغي أن يعمل ككتلة واحدة وفريق واحد من أجل تحقيق المصلحة العامة.

صفات العامل تؤثر تأثيراً مباشراً على سلوكه، فالعامل الذي يمتلك الخبرة والممارسة الطويلة للعمل يكون سلوكه أكثر مناسبة مقارنة بمن لا يملك ذلك. كما أن العلاقات الاجتماعية ضمن بيئة العمل تؤثر على السلوك، فالعامل الذي لديه مثل تلك العلاقات يمكنه إدراك كيفية تأثير سلوكه على أعمال الآخرين علاوة عن كونها تسهل أداء العمل.

6

• رأس المال البشري

الصفة: مراقب دخل قسم الدخل.

إجازة في الاقتصاد، شغلت وظيفة مراقب دخل منذ تعييني، واتبعت دورة مراقب دخل.

يوجد تنوع في مستوى الإمكانيات الموجودة ولكن يغلب عليها المستوى المتوسط بسبب كون معايير الاختيار تتصف بالعمومية دون أن تراعي الملائمة بين متطلبات الموقع وإمكانيات العامل، الأمر الذي يؤدي إلى العشوائية بالاختيار، وبسبب تأقلم العامل الإجباري مع عمله فإنه وبمرور الوقت تتقوّل مهارات الأداء حول المستوى العادي، فالوضع السائد عموماً لا ينتج أفضل. أما بالنسبة إلى الرؤساء فيمكن اعتبارهم جيدي

المستوى لا انتقائهم عموماً يراعي سيرتهم الذاتية والتي غالباً ما تكون ممتدة لفترة طويلة من الزمن الأمر الذي يكسبهم الخبرة اللازمة للتعامل مع الحالات المختلفة.

جهود الاستفادة من رأس المال البشري غير موجودة عملياً، حتى إنها غير ملاحظة في طريقة الإدارة المطبقة، حيث إنها تفترض توفر ذات الإمكانيات لدى جميع العاملين حسب فئاتهم، وأن جميع العاملين قادرين على تأدية مختلف الأعمال، وبالتالي فإن التعامل مع العاملين يكون على هذا الأساس. الأمر الذي يجعل تطور الإمكانيات قائم على الجهود الذاتية لكل عامل والتي تبقى في حدود ضيقة جداً خصوصاً في ظل كون تلك الجهود غير مشجعة.

يمكن ملاحظة إيجابيات الاستفادة من رأس المال البشري عند اختيار أصحاب المواقع الإدارية، والتي تتمثل في مراعاة الأقدمية والخبرة للعامل، أما على مستوى العاملين العاديين فإن الطريقة العشوائية وغير المنظمة في التعامل لا يمكن من الإضاءة على أي إيجابية، فإنه حتى ولو نتج إيجابيات معينة فإنها تكون حالات خاصة لا يمكن تعميمها.

الاهتمام بالإمكانيات والمهارات الشخصية لكل عامل، ومدى تأقلمها مع متطلبات العمل الذي يقوم به والذي ينعكس على كفاءة الأداء والإبداع فيه، إضافة إلى الاهتمام بالتدريب الذي من شأنه أن يعزز الأداء ويكسب العاملين مهارات جديدة تتناسب مع التطور الحاصل في مجال عملهم. وعليه فعملية التحسين ينبغي أن تبدأ بتحديد مدى مناسبة كل عامل للعمل من حيث الشخصية والمستوى التعليمي والعمر و... الخ، كذلك إخضاع العامل لفترة انتقالية قبل مباشرته بالأداء الفعلي وبما يتضمن تعريفه على طبيعة العمل بشكل عام وعلى واجباته بشكل خاص، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الاستفادة المناسبة من أدائه وبأسرع وقت ممكن.

• تفاعلات الموارد البشرية

تتوفر في الغالب علاقات إيجابية بين العاملين، إلا أن هذه العلاقات لا تخلو من مشاعر الشك والغيرة والمصلحة الشخصية، الأمر الذي يجعل العلاقات الاجتماعية تميل نحو الشخصية والفردية، أي أنه يوجد جو اجتماعي جيد عموماً ولكن يشوبه بعض الصفات السلبية، مما يدفع العامل ينحو نحو ترسيخ علاقاته مع أشخاص بعينهم، وبالتالي فإن العلاقات الاجتماعية الإيجابية لا تتصف بالعمومية وإنما بالفردية، وتزداد النزعة الفردية بازدياد المشاعر السلبية والتي تختلف درجتها من موقع إلى موقع. وبالتالي فإن فإنه مدى كون علاقات العامل الاجتماعية تشكل شبكة دعم له يتعلق بمدى قوة تلك العلاقات، والصفات الشخصية للأطراف المختلفة، كذلك قدرة وتأثير تلك الأطراف وما يمكن أن يلحقهم من ضرر.

عموماً، يمكن القول أنه يتوفر في العلاقات الاجتماعية من الإيجابية ما لا تجعل العامل ينفر من عمله، أما فيما يتعلق بكون العلاقات الاجتماعية تدفع العامل نحو التطوع فهذا يتعلق بمقدار قوة العلاقة الفردية مع زملائه، كما إن قوة ومدى تلك العلاقات هي مكانها وامتداداتها سواء ضمن العمل أم خارجه.

في الغالب، القوانين والأنظمة لتتنحو نحو فردية الأعمال أكثر من الجماعية، وعليه فإنها لا تكون مصاغة بما لا يلاحظ الآثار الجماعية. ولكن إذا وجد مراعاة للآثار الاجتماعية فإنه يكون على أساس تراكم العلاقات بين العامل والمسؤول المباشر، وعليه فإن المراعاة الاجتماعية تأخذ أيضاً الطابع الفردي وليس العمومي كما إن ذلك يكون في حدود ليس لها ذلك التأثير الهام على سير العمل.

العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فيمكن ملاحظتها فقط مع الرؤساء المباشرين، وتكاد تكون غير موجودة مع الاتجاه للمستويات الأعلى وتقتصر فقط على الأمور التي تتطلب تدخلهم، وبالتالي فإن تشجيع العلاقات الاجتماعية يكون مقتصرًا على الرؤساء المباشرين والتي في الغالب تكتسب العلاقات معهم صفة الفردية أيضاً ويكون مصدرها التالف الذي يأتي مع الخدمة المشتركة، وبالتالي فإن ما يمكن أن يقدمه الرؤساء من دعم يكون على أساس فردي ويتعلق بجدوى التدخل والآثار السلبية له.

تلعب خصائص العامل الشخصية دوراً كبيراً في التفاعلات الاجتماعية، حيث إن الخصائص الشخصية وخصوصاً طول المدة تعزز التفاعلات الاجتماعية مع عاملين آخرين مشتركين بالمدّة.

• سلوك الموارد البشرية

بسبب ميل العمل ليكون فردياً فإن ذلك يقلل من التنسيق بين الزملاء، أما مع الرؤساء فإن التنسيق غالباً يكون مقتصرًا على الرئيس المباشر وفقاً للعلاقة الشخصية معه لتخذ طبيعة إملائية كلما اتجهنا نحو المستويات الأعلى.

المرونة المعطاة للعامل في أداء عمله تتعلق بطبيعة العمل وما يفرضه الإنجاز ولكنها في الغالب متوسطة المستوى. أما اختيار فريق العمل فإن الحرية منخفضة وتعود إلى حالات فردية قليلة. يتطلب العمل في المديرية جهداً نفسياً وذهنياً وذلك انطلاقاً من طبيعة احتكاك العامل مع المتعاملين.

يختلف التناسب بين الوقت والكمية بين الأقسام والمواقع المختلفة حيث إنه يوجد في بعض المواقع حجم عمل كبير مقارنة بالوقت ولكن إجمالاً يمكن القول انه يوجد تناسب لا بأس به بين الكمية والوقت. كما أنه يوجد حرية جيدة في تحديد أوقات الراحة والإجازة إلا أن ذلك محكوم بضغط العمل خصوصاً في المواقع الذي يرتبط إنجاز العمل بعامل معين.

غالباً تغلب الاجتهادات الشخصية على التوجيهات والإرشادات وذلك بسبب قلة اطلاع ودراية الإدارة بتفاصيل العمل، الأمر الذي يجعلها مناعة باجتهادات شخصية.

يجب تقييم العاملين بشكل موضوعي وحقيقي وبناءً عليه تحدد الأفعال اتجاههم بما في ذلك التكليف بالمواقع والوظائف المختلفة بما يمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ضرورة الاستماع على آراء العاملين بشكل دوري ومنظم والاطلاع على المشاكل والمعوقات التي تواجههم، إضافة إلى الاطلاع وتقييم آراء المتعاملين بشكل دوري، وبالتالي والاستفادة من مقترحات العاملين وآراء المتعاملين في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء. كذلك العمل على أتمتة العمل وإدخال الحاسب بشكل أكثر فاعلية إلى عمل المديرية، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل كمية الأوراق المحفوظة ويسهل الوصول إلى المطلوب

ويمكن من المحافظة عليها من الضياع. إضافة إلى إجراء دورات تدريبية للعاملين بما يمكن من تحديث مهاراتهم، بما يتضمن إرسال بعثات خارجية بهدف الاستفادة من الخبرات العالمية وتنمية المهارات بما يتوافق مع التطورات الحاصلة في مجالات العمل. كذلك وضع الاهتمام بوضع إرشادات تفصيلية للعمل بحيث تقلل حالات الاجتهاد وتمكن من العمل بشكل واضح، إضافة إلى وضع دليل إرشادي للمتعاملين يبين لهم بشكل واضح خطوات الحصول على الخدمة والأوراق المطلوبة لذلك، مما يقلل حالات الغموض وتضارب الآراء، وفي نفس الإطار يمكن تفريغ عاملين معينين كاستعلامات يمكن للمتعامل اللجوء إليهم لسؤالهم والاستفسار منهم. علاوة عن تحسين بيئة العمل من خلال زيادة العناية بالنظافة والتكليف وتحسين نوعية الأثاث والإضاءة المستخدمة.

تؤثر خصائص العامل الشخصية وإمكانياته على السلوك الناتج، حيث إن العامل حديث التعيين من المحتمل أن يخطأ أكثر من العامل الأقدم، كما أنه يكون أقل إدراكاً لآثار تصرفاته، علاوة على أن زيادة مدة الخدمة تكسب العامل مستوى أعلى من المهارات المتعلقة بالعمل وتمكنه من تقديم اقتراحات ومشاورات أكثر فاعلية للجهات الأعلى. كما إن العلاقات الاجتماعية تؤثر على سلوكك العامل حيث إنها تزيد من آفة العامل مع مكان عمله، الأمر الذي يؤدي إلى سلوك أكثر راحة وانسجاماً مع المحيط.

7

• رأس المال البشري

الصفة: مراقب دخل في قسم الدخل

إجازة في الاقتصاد، شغلت وظيفة مراقب دخل منذ تعييني عام 1999، اتبعت دورة مراقب دخل. مستوى الإمكانيات المتوفرة لدى العاملين جيدة حيث إنهم يمتلكون مقومات الأداء الجيد ولكن المشكلة أن أسلوب العمل السائد لا يفسح المجال لهم ويذوبهم في بوتقة الأداء النمطي. أما المدراء فإنهم وبحكم إمامهم بالقوانين والأنظمة والحالات المختلفة للعمل كنتيجة للمدة التي قضاها في العمل يجعل مستواهم لا بأس به من هذه الناحية، أما فيما يتعلق بقدراتهم الإدارية فإنها تتسم بالضعف نوعاً ما بسبب عدم إتباع معايير موضوعية في الاختيار.

يوجد هدر كبير للقدرات المتوفرة لدى العاملين، حيث إنه يوجد الإمكانيات والمقومات إلا أن جهود استغلالها ضعيفة جداً، حيث إنه لا يبذل جهود تطبيق في مجال تطوير وتعزيز تلك الإمكانيات، فحتى لو وجدت إرادة ما في هذا المجال إلا أنها تبقى غير جدوى بسبب سوء التطبيق.

تهدف طريقة الاختيار والتعيين إلى ملئ الشواغر، وبالتالي وفقها تتم الحافطة على استمرارية العمل.

نتيجة لعدم مواكبة التطورات الحديثة وتحديث القوانين فإن ذلك يخلق جيل من العاملين الروتينيون يتبعون الأسلوب نفسه، ومعالجة هذا الواقع تتطلب الاعتماد على مجموعة موثوقة وكفوءة من الخبراء القادرين على تحديث القوانين ووضع الخطط المناسبة من أجل تطوير الاستفادة من إمكانيات العاملين، علاوة على اعتماد

معايير متعددة لاختيار المدراء حيث إن المعيار السائد هو مدة البقاء في الوظيفة (الاقدمية) وهذا المعيار يبقى قاصراً على إنتاج مدراء يتمتعون بالقدرات اللازمة لتطوير الأداء، الأمر الذي يجعلهم روتينيين وينعكس ذلك في ضعف مرونة العمل والذي مع الوقت يسبب صعوبة التغيير.

• تفاعلات الموارد البشرية

العلاقات الاجتماعية بكل عام هي في الحد الأدنى على الرغم من وجود بعض المواقع الجيدة على مستوى الثقة، ولكن يمكن وصف الثقة بأنها ثقة نسبية تتعلق بتعاملات الشخص من الأطراف المختلفة وبالتالي فإنها تتعلق بالشخص ذاته، والعلاقات بين العاملين يغلب عليها الطابع العملي حيث إن العلاقات الاجتماعية حتى تتطور يجب أن تقترب بالعمل والمصالح المشتركة وهي دون ذلك تبقى محدودة، وبالتالي فإن العلاقات الجيدة موجودة في المواقع التي فيها مصالح مشتركة بين العاملين، وبالتالي فإن هذه العلاقات تجعل للعامل مكانه أفضل وتسهل عمله وتعاملاته وعليه فإن اقتران هذه الشبكة بالمصلحة العامة من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أسلوب العمل وبالتالي الأداء.

بسبب اقتران العلاقات الاجتماعية بالعمل فإنه ينتج عنها ديناميكية عمل تعزز ربط العامل بعمله وتشجعه على التفاعل مع الشبكة المرتبط بها وبالتالي زيادة تألفه مع جو العمل الأمر الذي يسهل عليه ويشجعه على القيام بالأعمال التطوعية وحتى في بعض الحالات امتدادها إلى خارج العمل.

إن القوانين والتعليمات الموجودة لا تلحظ تشكيل علاقات اجتماعية بين العاملين، ذلك بسبب قصور القوانين والتعليمات على مجارة التطورات الحاصلة في العمل، وبالتالي فإن قدم وقصور القوانين والتعليمات يجعلها تقتصر على الجوانب التقنية للعمل دون مراعاة الجانب الاجتماعي المتعلق بخلق البيئة الاجتماعية المناسبة للإنجاز.

إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين متوسطة المستوى، وهي تركز الرؤساء المباشرين وتتعلق درجتها بالصفات الشخصية، وعليه فهي تنشأ بشكل شخصي دون الاهتمام بجعلها حالة عامة. و في حال تعرض العامل لمشكلة فإن علاقاته الاجتماعية تساعده عموماً في حدود البحث عن حلول للمشكلة أي على الجانب الاستشاري، أما الفعل فإنه يتعلق بالتوازن بين الرغبة في المساعدة والقدرة على المساعدة حيث تقل الأولى وتزداد الثانية كلما اتجهنا نحو الأعلى في المستويات الإدارية.

في ظل غياب الدورات المكسبة للمهارات الاجتماعية والتي تكسب العاملين سوية معينة من التفاعلات الاجتماعية، فإن ذلك يجعل كل عامل يعتمد على خصائصه الشخصية في تفاعلاته الاجتماعية، مما يجعل لتلك الصفات دور كبير في تكون التفاعلات الاجتماعية السائدة.

• سلوك الموارد البشرية

ينتج التنسيق بين العاملين انطلاقاً من مدى ترابط العمل ووضوحه، فالتنسيق بينهم يزداد مع وضوح القوانين والتعليمات وابتعادها عن الغموض والاجتهاد. كذلك بين الرؤساء والمرؤوسين، ويكون مستوى التنسيق بينهم حسب الحالة حيث يتراوح التعامل بين المشاورة والإملاء.

أما المرونة في العمل فهي موجودة إلى حد ما ولكنها محكومة بالمتابعة الشهرية للأداء وبطبيعة كل معاملة وبشروطها وظروفها. كما يتطلب العمل جهداً فكرياً حيث إن الأداء يتطلب الإحاطة بالقوانين والتعليمات المختلفة، كما ويتطلب جهداً نفسياً نتيجة للاحتكاك بين العامل والمتعامل علاوة عن كون معالجة بعض المعاملات يترك جهداً نفسياً على العامل، ونوعاً ما جهداً جسدياً يرتبط بالعمل المكتبي.

التناسب بين كمية العمل الوقت يمكن أن تكون بشكل أفضل، حيث إن العمل إلى حد ما لا يأخذ حقه كما يجب خصوصاً في المواقع التي فيها تراكم تاريخي للمعاملات. أما فيما يتعلق بحرية تحديد أوقات الراحة والإجازة فهي موجودة بشكل جيد، ولكنها محدودة بطبيعة العمل وسيره الطبيعي وبطبيعة المعاملات التي يقوم بها العامل. أما التوجيهات والإرشادات فهي موجودة ولكنها قاصرة في كثير من جوانبها حيث إنها إجمالاً تقتصر على العموميات دون الدخول في التفاصيل، وذلك بسبب الميل نحو احتكار المعلومات من أجل زيادة الأهمية في العمل الأمر الذي يمنع من الغوص في التفاصيل ويترك المجال للاجتهاد.

توفير كافة المعلومات المتعلقة بالعمل للعامل بطرق سهلة وسليمة ودون عناء، مع وضع الإرشادات والتوجيهات الكفيلة بالتطبيق المناسب للقوانين والتعليمات. إضافة إلى تحديث الأنظمة والتعليمات وصولاً إلى أتمتة العمل وإلى التطبيق الصحيح للناظرة الواحدة، والتي تمكن من ربط الأقسام المختلفة ببرنامج واحد يساعد على تيسير العمل بالنسبة للمتعامل ويمنع ضياع الحقوق المالية ويمكن من الاستفادة من إمكانيات العاملين. إضافة إلى الاهتمام بالناحية النفسية والمادية للعامل من خلال الاهتمام بمبدأ الحوافز سواء المادية والمعنوية، فالدعم النفسي والمادي للعامل يدفعه للتركيز أكثر على عمله، وتجعله أكثر راحة وأكثر انفتاحاً وإبداعاً في العمل، ويؤدي إلى تحسين وتعزيز مستويات الثقة السائدة بين العاملين

تؤثر الصفات الشخصية للعامل على سلوكه حيث إن أداء وعطاء العامل في عمر معين مثلاً يكون في ذروته ليتدرج بعد ذلك لتكون الاستفادة منه في مجال آخر أكثر جدوى كتدريب الكوادر الجديدة، وعليه لا بد من ربط توصيف العمل بالعمر بحيث يمكن الاستفادة من كل مرحلة من مراحل عمر العامل. وبالتالي يجب ربط توصيف العمل وفقاً لصفات العامل بحيث يمكن الاستفادة منه وفقاً لتلك الصفات ومراحلها. كذلك تؤثر علاقات العامل الاجتماعية على أدائه حيث إن العامل المرتبط بشبكة تسودها الثقة يمكنه تطوير العمل بشكل أسهل، حيث إن ذلك يتضمن تبادل الآراء والخبرات بين الأطراف المختلفة، ويزيد من تحفيز العامل علاوة عن جعل مكان العمل ممتعاً للعامل.

• رأس المال البشري

الصفة: رئيس شعبة، قسم الدخل

إجازة في الحقوق، مراقب دخل لمدة 7 سنوات، ورئيس شعبة لمدة 8 سنوات، اتبعت دورة مراقب دخل. عموماً هنالك انفصال إلى حد ما بين المستوى التعليمي للعامل والعمل الذي يقوم به، وبالتالي فهناك انفصال بين مستوى إمكانيات العاملين الجيدة عموماً وبين الإمكانيات المستغلة والتي توصف بأحسن الأحوال بأنها متوسطة، أما إمكانيات الرؤساء فيمكن القول أن نسبة الجيدين 50% والبقية متوسطي المستوى، وذلك لأن التعيين غالباً يكون لاعتبارات غير اعتبارات الكفاءة.

لا يوجد عملياً جهود حقيقية للاستفادة من إمكانيات العاملين خصوصاً مع كون العمل في الأصل غير متوافق مع التحصيل العلمي، أما مهارات العمل فيكتسبها العامل من خلال إتباع طرق العمل المعروفة، الأمر الذي يجعل العمل يسير بطريقة التقليد دون أي تحديث أو تحسين.

تقوم عملية الاختيار للمواقع الوظيفية على العشوائية دون الاعتماد على أي معايير، مما يؤدي إلى اكتساب إمكانيات الأداء المتعارف عليها وبالتالي المحافظة على الطرق والأساليب المتبعة.

لا بد من إخضاع العاملين للقاءات أو دورات أو اختبارات جدية تمكن من سبر إمكانياتهم وإكمال ما ينقصهم من مهارات، وبالتالي وضعهم في المكان المناسب لهم. إضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الوساطة والمحسوبية في وضع الأشخاص في المواقع المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى وضع أشخاص غير مناسبين في المواقع المختلفة خصوصاً في المواقع المهمة.

• تفاعلات الموارد البشرية

إجمالاً، تبنى العلاقات بين العاملين بناءً على التقارب والانسجام فيما بين الأشخاص بغض النظر عن علاقات العمل السائدة والجو الاجتماعي، أما تطور أو عدم تطور تلك العلاقات فيرجع إلى مدى توافر مصالح مشتركة بينهم، لتكون الأجواء الاجتماعية المتشكلة تستجيب سلباً أو إيجاباً لذلك، وبالتالي فبالقدر التي تكون تلك العلاقات قوية مع الآخرين بقدر ما تشكل شبكة دعم له.

المشاركة بأعمال تطوعية اتجاه الزملاء لا تأتي من أجواء العمل وإنما من العلاقات الشخصية وبالتالي من المبادرة الشخصية للعامل، إلا أنها تحدد بمقدار القدرة على المساعدة ووجود حسن نية بين العاملين، أيضاً امتداد العلاقات لخارج العمل يكون على أساس قوة العلاقة الشخصية وليس على أساس الجو الاجتماعي السائد.

التعليمات والقوانين السائدة لا تلحظ العلاقات الاجتماعية بين العاملين، حيث إن أي خلاف أو اتفاق يكون في نطاق أطرافه الشخصية. إن زيادة مستوى التعاون من شأنه إن يحسن العمل ولكن المستوى الحالي لذلك ليس

جيداً كون العلاقات الاجتماعية مؤسسة على النحو الذي اشرنا إليه، إضافة إلى غياب ديناميكية فعالة وواضحة للعمل مما يجعله متصفاً بالبلادة، ويعاني من الاختناقات والتضارب، والذي يعود إلى كون العمل ورقياً وتقليدي الإنجاز.

العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مقبولة بشكل عام في ظل تقوقع صاحب المنصب القيادي، الأمر الذي يوجد حواجز بينه وبين المرؤوسين، إضافة إلى كون العلاقات تأخذ طابعاً شخصياً، وكون القيادي غالباً ما يختار من بين العاملين، مما يجعل علاقاته مراعية لعلاقاته السابقة، وبالتالي فإن العلاقات مع المرؤوسين تنطلق من تلك العلاقات المتشكلة علاوة عن ما تفرضه متطلبات إنجاز العمل.

تلعب العلاقات الشخصية دور كبيراً في تأسيس العلاقات الاجتماعية وذلك كون العلاقات الشخصية تتبع من صفات كل شخص مما يجعل هذه الصفات تلعب دوراً كبيراً في العلاقات المتكونة.

• سلوك الموارد البشرية

التنسيق بين العاملين يحتاج إلى مزيد من التحسين من أجل تحسين الأداء رغم انه مقبول إلى حد معين، كذلك الأمر الرؤساء والمرؤوسين، أما المرونة في العمل فموجودة ولكنها تتعلق بطبيعة المعاملات وصفات العامل الشخصية، كذلك الأمر بالنسبة للمرونة في اختيار الشركاء.

يتطلب العمل جهداً ذهنياً لما يتطلبه من الإلمام بالقوانين والتعليمات ودراسة المعاملات والبحث عن حلول، كما ويتطلب جهداً نفسياً نتيجة للاحتكاك مع المتعاملين وما يمكن أن ينشأ عنها.

بالنسبة لأوقات الراحة فهي تتعلق بحجم العمل الموكل للعامل ووقت إنجازها ولكنها عموماً متوفرة، أما أوقات الإجازة فتتوفر بمرونة مقيدة بمتطلبات إنجاز العمل. أما التوجيهات والإرشادات فهي تعاني من قصور وتترك للعامل مجالاً للاجتهاد.

من أجل تحسين العمل لا بد من تحديد آليات تطبيق القوانين والتعليمات، كما أن هناك قصوراً في متابعة التنفيذ والتصحيح في حال ظهور سلبيات، علاوة على أن بعض التعليمات غير مناسبة للواقع العملي وتتنقصها الدراسة.

تؤثر خصائص العامل الشخصية على سلوكه الناتج حيث إن لكل متعامل طريقته بالتعاطي مع العامل، وبالتالي فإن ردة فعل العامل تجاه طرق التعاطي معه تختلف وفقاً لصفاته الشخصية. كما أن العلاقات الاجتماعية للعامل تؤثر في سلوكه حيث إنها تسهل التنسيق مع الأطراف المشتركة وبالتالي تزيد مكانته كعنصر أساسي في الأداء.

• رأس المال البشري

الصفة: مراقب دخل، قسم الدخل.

إجازة في الاقتصاد، واتبعت دورة مراقب دخل، واشغل نفس الوظيفة منذ تعييني من ، العمر 44 عاماً. تتصف إمكانات العاملين عموماً بكونها متوسطة، حيث إنه لا يتوفر تحفيز وظيفي يدفع بتلك الإمكانيات نحو الأفضل، الأمر الذي يحصر تحسين تلك الإمكانيات بالجهود الذاتية للعاملين، ولكن مع ما تضيفه ظروف المعيشية من أعباء وضعف الرضا الوظيفي فإنه حتى الجهود الذاتية يصيبها الخمول. أما بالنسبة للرؤساء يمكن وصفهم بأنهم جيدو المستوى وذلك بسبب الخبرة الطويلة من جهة والجهود الذاتية التي يبذلونها من أجل مواكبة متطلبات مواقعهم، والذي يمكن اعتبارها بمثابة الحافز الذي يدفعهم نحو التطور من جهة أخرى.

إن جهود المديرية لتعزيز مهارات وإمكانات العاملين ضعيفة جداً، حيث يمكن في هذا المجال مثلاً ملاحظة غياب أي دورات تاهيلية فعالة من شأنها أن ترقى بإمكانات العامل إلى مستوى أعلى.

هناك إيجابية يمكن الإشارة إليها هي مراعاة مقدار الخدمة والخبرة الفنية للعامل عند ترشيحه لشغل موقع معين.

عدم وجود الجرأة المطلوبة من مواقع المسؤولية من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وبالتالي لا بد من العناية بتوفير معايير مناسبة لاختيار أصحاب القرار، إضافة إلى مكاملة جهود المديرية مع الجهات الأعلى من أجل ضمان عدم حدوث تضارب يخرج تلك الجهود عن إطارها الصحيح.

• تفاعلات الموارد البشرية

يوجد جو اجتماعي مقبول بين العاملين يسوده نوعاً من الثقة، إلا أن العلاقات الاجتماعية تتطور إجمالاً وفقاً لتفاعلات العامل مع عاملين آخرين، الأمر الذي يجعل تلك العلاقات شخصية، وبالتالي فإن القيمة والمساعدة التي من الممكن أن ينقلها العامل تتعلق بقوة علاقاته مع عاملين آخرين.

التطوعية في العلاقات الاجتماعية السائدة علاوة على إنها تتعلق بالعلاقة الشخصية بين العاملين وتتعلق بالخصائص الشخصية للعامل وطباعه والمعاملة بالمثل، فإنها ترتبط بالعمل الذي يحدد اتجاهاتها، وبالتالي فإنها غالباً لا تتطور بشكل يخرج عنه.

لا يوجد لحظ من قبل القوانين والتعليمات لأي انعكاسات لها على العلاقات بين الموارد البشرية. أما العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مرتبطة بالصفات الشخصية لكل من الرئيس والمرؤوس وبالتالي فإنها من الممكن إن تكون سيئة أو جيدة، ولكن عموماً يوجد علاقات إيجابية دون حواجز جدية مع الرئيس المباشر أما مع المستويات الأعلى فإن وجود مثل تلك العلاقات يمكن أن يكون من منطلقاً -في حالة عدم وجود معرفة شخصية- من سمعة العامل وصفاته التي تساعد على تشكيل مثل تلك العلاقات. أما من حيث المساعدة

فيمكن وصفها بالمحدودة حيث إن الميل يكون إلى التعامل مع العامل في موقعه الوظيفي وضمن وضعه الطبيعي، دون أن يكون هناك جروح عن هذا الإطار.

تؤثر الصفات الشخصية للعامل على علاقات الاجتماعية، حيث لا يوجد أنظمة وتعليمات كافية تضبط العلاقات الاجتماعية بين العاملين، الأمر الذي يجعلها متروكة إلى حد ما لصفات كل عامل.

• سلوك الموارد البشرية

التنسيق بين العاملين ليس عالي المستوى وذلك نتيجة لضعف الإحساس بالمسؤولية العامة. كما أنه لا جد مرونة كافية في إنجاز العمل بسبب العلاقة المباشرة مع المتعاملين التي تحكم تلك المرونة، إضافة إلى عدم بذل العامل للجهد المطلوب في وقت الإنجاز بسبب الإحباط الذي يشعر به نتيجة لقلّة العدالة التنظيمية. أما المرونة في اختيار فريق العمل فهي غير ملحوظة بالقوانين والتعليمات، وتكون من خلال تعبير العامل عن رغبته، أما الاستجابة فتكون غير مؤكدة وتتوقف على رأي المستويات الأعلى ومرتبطة بكل عامل دون وجود أي إلزام لها، ويتعلق الأمر بتفهم صاحب الموقع الإداري ومدى كونه يعطي أهمية لوضع العاملين. يتطلب العمل جهداً فكرياً متأتياً من قصور الأنظمة والقوانين وقلّة وضوحها، الأمر الذي يترك على العامل عبئاً دراسة المعاملة وتحمل المسؤولية المتعلقة بها، الأمر الذي يترك جهداً نفسياً على العامل.

لا يوجد تناسب جيد، حيث إن حجم العمل أكبر من وقت العمل وذلك بسبب القوانين والتعليمات وطرق الأداء التي سمحت بحدوث ما يسمى التراكم الضريبي، إضافة إلى التشتت في قرارات التعامل معه ومعالجته بواقعية. أما بالنسبة إلى حرية اختيار أوقات الراحة والإجازة فإنه يمكن القول انه يوجد حرية معينة محدودة بالتزامات العامل بإنجاز عمله.

الإرشادات والتوجيهات جيدة ولكنها ليست كاملة حيث إنها لا تغطي مختلف جوانب الأداء، الأمر الذي يجعلها مقتصرة على جوانب محددة من العمل.

العمل على تصحيح القوانين بحيث تنطلق من الواقع وتكون متكيفة معه. إضافة إلى العمل على تحسين المستوى المعيشي للعامل الذي يلعب دوراً هاماً في التخلص من كثير من سلبيات العمل، حيث إن ذلك من شأنه أن يحسن نفسية العامل مما ينعكس على سلوكه.

تؤثر الصفات الشخصية على سلوك العامل، فمثلاً طول الخدمة في موقع معين يؤدي إلى زيادة الخبرة بالتعامل مع الحالات المختلفة المتعلقة بذلك الموقع، الأمر الذي يجعل التعامل مختلف عن ما يقدمه العامل الجديد. كما تؤثر العلاقات الاجتماعية للعامل على سلوكه حيث إنها تسهل تأديته للعمل وتزيد من أريحيته، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على التعاطي مع المحيط ويحسن الخدمة.

• رأس المال البشري

الصفة: مراقب دخل في قسم الدخل.

إجازة في الحقوق، اشغل الموقع ذاته منذ 21 عاماً، اتبعت دورة مراقب دخل، العمر 50 عاماً. يمكن القول أن مستويات إمكانات العاملين جيدة وذلك بسبب طول المدة والمهارات المكتسبة من خلالها والمتعلقة بالعمل. الأمر ذاته يمكن قوله عن الرؤساء حيث إنهم غالباً ما يختارون وفقاً لمعايير الخبرة بالإضافة إلى مراعاة جوانب أخرى السمعة والمستوى التعليمي.

لا يوجد استفادة جيدة من مهارات العاملين حيث إنه غالباً لا يوجد ملائمة مناسبة بين صفات العامل والموقع الذي يشغله إلا بنسب محدودة، دون وجود أي جهود من أجل تحسين هذا الوضع، كما معايير الرقابة المتعلقة بتحسين الأداء هي بدون جدوى لأنها لا تقوم على معالجة الأسباب وإنما النتائج.

إن طريقة الاختيار تراعي سمعة العامل حول طريقة تعامله مع المتعاملين وكيفية إنجازه للمعاملات.

ينبغي العمل على تهيئة وتأمين متطلبات المعيشة للعامل، الأمر الذي من شأنه أن يريح ويشجع العامل ويدفعه نحو التطوير الذاتي. إضافة إلى أنه ينبغي وضع معايير وطرق اختبارات مناسبة تمكن من سبر إمكانات العامل وتحديد صفاته الشخصية، إضافة إلى إخضاعه لدورات مركزة تمكنه من تقديم الأداء الأفضل.

• تفاعلات الموارد البشرية

يوجد علاقات اجتماعية جيدة في مواقع معينة تسودها الثقة إلى حد ما، ويميل من خلالها العاملين إلى مساعدة بعضهم، إلا أنه لا يمكن وصف ذلك بالعمومية، حيث يتعلق ذلك بشخصية الرئيس المباشر حيث إن صفاته هي التي تسبغ الطابع الأساسية للموقع، ولكن يمكن القول إن وجود العلاقات الاجتماعية لا بأس به.

في مواقع توفر العلاقات الاجتماعية تكون ذات قيمة لأصحابها ، إلا أن مقدار كونها تطوعية تتعلق بمقدار ثقة العامل بمحيطه، حيث إن هناك ميل عام لتجري الأمور المتعلقة بالعمل بطريقة رسمية أكثر من تطوعية عشوائية وذلك بسبب المسؤولية التي تحملها المعاملات.

لا تهتم الأنظمة والتعليمات بالعلاقات الاجتماعية ولا تعمل على تقويتها بين العاملين ، حيث إنها متروكة للصفات الشخصية للعامل دون أي سعي لتنظيمها وتقويتها.

يوجد علاقات لا بأس بها بين الرؤساء المباشرين والمرؤوسين وهي علاقات مطلوبة من أجل تحسين العمل، ولكنها علاقات غير منظمة عموماً وتتعلق بصفات الرئيس المباشر وأريحته مع المرؤوسين، أما مع المستويات الأعلى فلا يوجد علاقات مباشرة عموماً وغالباً هي محصورة بتحديد كيفية الأداء.

يوجد تأثير لصفات العامل الشخصية على علاقاته الاجتماعية، فمثلاً الانفتاح على المحيط والتفاعل مع الآخرين يمكن أن تقلص مع التقدم بالعمر.

• سلوك الموارد البشرية

يوجد مستوى لا بأس به من التنسيق بين الزملاء وهو يميل إلى المشاورة، كما أنه سائد بين الرؤساء المباشرين والمرؤوسين، أما مع المستويات الأعلى فهو ذو مستوى محدود.

يوجد حرية لا بأس بها في العمل ولكنها محدودة بضرورة إنجاز المعاملات، أما اختيار العامل لفريقه في العمل فيكون من خلال التعبير عن الرغبة، أما الاستجابة فمتعلقة بصفات الرئيس ومدى علاقاته بالعامل وتفهمه للحالة. يتضمن العمل جهداً ذهنياً نظراً للتعامل مع القوانين والتعليمات وتشعباتها، إضافة إلى معلومات أخرى ينبغي على العامل معالجتها من أجل اتخاذ الإجراء المناسب، كما ويتطلب العمل جهداً نفسياً بسبب التعامل المباشر مع المتعاملين المترافقة مع فترة الدوام.

توجد تناسب إلى حد معقول بين كمية العمل والزمن ويتحكم بهذا التناسب ديناميكية العامل في أداء العمل. كما ويوجد حرية جيدة باختيار أوقات الراحة والإجازة، ولكنها محدودة بإنجاز العمل، وبالتالي فهي تختلف حسب طبيعة العمل وخصوصاً فيما يتعلق بالتراكم الضريبي. أما التوجيهات والإرشادات فهي غير كافية وتتطلب تطوير وتحديث وصولاً إلى شمولها لمختلف تفاصيل العمل.

ينبغي الاهتمام بأتمتة العمل والتخلص من الورقيات، مما ينعكس بدوره إيجابياً على تسهيل الإجراءات وبالتالي سهولة ودقة أداء العمل، سواءً على العامل أو المتعامل. إضافة إلى التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة في المديرية ومع الجهات الخارجية وصولاً إلى تنفيذ النافذة الواحدة، وجعل تعامل المتعامل محصور من خلالها. إضافة إلى تحسين معايير اختيار العاملين والعمل على الاستفادة من الشباب حديثي التخرج من أجل الاستفادة من حيويتهم وانفتاحهم في العمل. علاوة عن تحسين الظروف المعيشة للعامل والذي ينعكس إيجابياً على أريحته واندفاعه في العمل.

تؤثر خصائص العامل الشخصية على سلوكه، حيث إن المستوى التعليمي الأعلى يهذب سلوك العامل ويكسبه مهارات حسن التصرف مع الآخرين، كذلك العمر يؤثر على سلوك العمل باختلاف مراحلها. كما إن العلاقات الاجتماعية للعامل تؤثر على سلوكه حيث إنها تزيد من أريحته، وتعزز التنسيق بين العاملين مما ينعكس إيجابياً على تسهيل وتسريع الأداء.

مقابلات رضا المتعاملين

1

يغلب الروتين على العمل، كما ويلاحظ أن هناك الكثير من الإجراءات دون جدوى، حيث إن كل متعامل يهدف لإنجاز معاملته بأسرع وقت وأقل إجراءات وتعقيدات ممكنة، في حين انه يلاحظ في عمل المديرية الكثير من التعقيدات والمزاجية علاوة على شيوع العمل من أجل تحقيق الغايات الشخصية لبعض العاملين وهذا كله من المظاهر السلبية التي تجعل خدمة المديرية عموماً غير مرضية.

التوقع إجمالاً يتسم بكون إنجاز المعاملة يسر، خصوصاً مع كون انطباع المتعامل عن معاملته بأنها سهلة، كما أنه يظن أن الإجراءات المتخذة ستكون على بمستوى متقدم نوعاً ما، لكنه يتفاجئ بالتعقيدات وخاصة في ظل وجود عوائق لا جدوى منها يواجهها المتعامل في حين أنها تزال من أمام معقبي المعاملات أو من لديه علاقات مع إحدى الجهات، الأمر الذي يؤكد أن الكثير من التعقيدات في الإجراءات هي أمور يمكن تجاوزها وتبسيطها لتصبح أكثر مناسبة للمتعامل، ويجعل الخدمة أفضل.

كون العمل في المديرية يتصف بالتشعب والاشتراك بين الأقسام المختلفة فإنه يصعب الإضاءة على نقاط معينة يمكن أن ترضي المتعامل. وأفضل مثالا على ذلك النافذة الواحدة والتي من المفترض أن تشكل احد مظاهر تطور العمل باتجاه تبسيط الإجراءات وتسهيل الحصول على الخدمة، حيث يتفاجئ المتعامل بأنها شكلية فقط حيث يتطلب الحصول على الخدمة مراجعة أكثر من قسم وجهة في المديرية على خلاف لمفهوم النافذة الواحدة الذي يفترض بان المتعامل يقدم معاملته فيها ليعود بعد فترة ليأخذها منجزة، وبالتالي فإنها قد فرغت من مضمونها، حيث لا يزال على المتعامل أن يراجع العديد من الجهات كما كان الحال قبل إدخال النافذة الواحدة.

الصورة التي ينقلها المتعامل هي أن المديرية تتصف بالتعقيد والفساد ، وإنها تتطلب الكثير من التحسينات والجهود المنظمة. ولكن وبسبب اعتياد المواطن على هذا المستوى المنخفض من الخدمة فإنه أصبح يشعر أن هذا هو الوضع الطبيعي بعد أن اعتاد على هذه الإجراءات ، وبالتالي فإن هذه الصورة موجودة اتوماتيكياً عند المجتمع فلا يوجد جديد يمكن أن يضيفه ما يتلقاه المتعامل من خدمة غير مرضية على الصورة المجتمعية ، فمجرد ذكر المتعامل أن لديه تعامل مع المديرية يكسبه تعاطف المحيط ليستتبط له الوسائل غير الشرعية من أجل تسهيل إجراء معاملته على مبدأ "هين فلوسك ولا تهين نفوسك" أو "ارشي تمسي" أو أن يسلمها لأحد معقبي المعاملات، خصوصاً مع ضعف تجاوب المعنيين مع شكاويهم، ولكن هذا لا يفي وجود بعض الحالات النادرة حيث يجد فيها المتعامل من يتعاطف معه ويقف إلى جانبه ويساعده على تخطي التعقيدات والإجراءات غير المناسبة المتبعة.

أي مديرية تريد تحسين أدائها ينبغي أن تبدأ تطوير سياستها من وجهة نظر المتعامل، وأن تدرب عاملها بحيث يستوعبون المتعامل ويعملون على إرضائه. وبعد ذلك ينبغي أن تهتم المديرية بتوفير آليات عمل جديدة متناسبة تقوم على الشفافية والعدالة والاحترام والابتعاد عن الغايات الشخصية والمحسوبية ومظاهر الفساد، إضافة إلى تسخير التقنيات المختلفة من أجل تحسين وتطوير الخدمة، وربط القول بالفعل بحيث تصبح النافذة الواحدة حقيقة في المديرية يتقدم إليها المتعامل لمرة واحدة ويحصل منها على الخدمة المطلوبة دون أي مراجعات إضافية لجهات أخرى.

2

إن الأداء عموماً ليس جيداً، فالقوانين بالية وتحتاج إلى تطوير، وطريقة سير العمل سيئة وغير منظمة، والنافذة الواحدة وجدت لتسهل العمل ولكنها عملياً فقط بالاسم، حيث يبدأ المتعامل بها ولكنه عملياً يتعامل مع كل الأقسام ويراجع جميع الدوائر. إضافة إلى أن الكثير من تعقيدات الإجراءات مكتسبة بالتواتر دون أن يكون لها أي أهمية.

التوقع وفقاً للإعلام قائم على أن الخدمة ستكون سريعة وميسرة، فالمواطن يتوقع انه سيحصل على خدمته بسرعة خصوصاً مع اعتقاد المتعامل بان الخدمة المرادة بسيطة وسهلة.

يوجد أمور حظيت مؤخراً ببعض التحسين مثل الحصول على الفيد المالي، حيث كان يتطلب الحصول عليه يومي، حيث أصبح يتطلب خمس دقائق، ولكن هذا التحسن يبقى هامشياً في ظل الوضع غير الجيد.

لا يوجد أي متعامل يدخل إلى المديرية ويخرج منها مسرور، وبالتالي فإن الصورة المنتشرة عنها ليست مشجعة، حيث إن التعامل يتسم بالاضطرارية، فما لم يكن المواطن مضطراً لإنجاز معاملته فإنه لا يأتي إلى المديرية، وذلك مع الأخذ بالاعتبار أن التعامل مع المديرية يتطلب توفر وعي ضريبي يجعل مراجعتها اختيارية، ولكن وبسبب عدم الرضا فإن المراجع لا يتجه إليها إلا عند الاضطرار.

تامين كادر مناسب للعمل بحيث يمكنه استخدام والاستفادة من التقنية الحديثة، والعمل على أتمتة العمل بما يؤدي إلى إلغاء الأعمال الورقية الغير ضرورية المعيقة للعمل وانسيابيته. العمل على الاستفادة القصوى من كادر العاملين المتوفر حيث إن الإجراءات لا تتيح الاستفادة بشكل جيد من إمكانيات العاملين، إضافة إلى إكساب العاملين المهارات اللازمة من أجل تقديم أداء أفضل، حيث إن الكثير منهم غير مؤهل للعمل، بما في ذلك القائمين على المواقع الإدارية، بما يكسبهم القدرة والجرأة على تحمل المسؤولية والتصرف بما يقتضيه الواقع للوصول إلى الهدف حتى لو تطلب الأمر مخالفة اللوائح والتعليمات والقوانين، حيث إن الاستجابة غالباً ما تتصف بالضعف.

3

لا يمكن القول أن أداء المديرية مرضي، وذلك بسبب الروتين، حيث يلاحظ زيادة في مستواه بمرور الوقت، خصوصاً في قس المتابعة وإدارة الديون، حيث إنه ورغم إدخال كافة البيانات المتعلقة بها على الحاسب فإنه ما زال يطلب من المتعاملين مراجعة عدد كبير من العاملين للتأكد من بياناتهم يدوياً، في حين انه يمكن اختصار تلك الإجراءات من خلال التنسيق بين الأقسام والمواقع المختلفة، حيث إنه جهات مختلفة من القطاع العام قامت بذلك الأمر الذي أدى إلى تحسين أدائها.

التوقع يكون نوعاً ما ايجابياً، حيث يكون المتعامل يتفاعل بسهولة معاملتيه من خلال استعداده لدفع مختلف الضرائب والرسوم المتوجة عليه، إلا انه يفاجئ بكثرة الطلبات من الدوائر المختلفة والتي لا تكون ضمن توقعاته السابقة.

من الأمور المرضية وجود عدد من العاملين يتمتعون بمصداقية كبيرة، إضافة إلى تحسن أداء بعض الخدمات التي ادخل إليها الحاسب كالحصول على القيد المالي.

غالباً ما يشعر المتعامل بعد انتهاء معاملته من انه قد تخلص من عبء كبير، الأمر الذي يشير إلى الصورة الغير جيدة نسبياً المنقولة إلى محيطه.

الاهتمام بأتمتة العمل بشكل كامل والتي تضمن إدخال كافة البيانات والمعلومات إلى الحاسب بشكل كامل ودقيق وصحيح، حيث إنه بوجود قاعدة البيانات تلك يمكن للعاملين الاعتماد عليها، مما يؤدي إلى تسهيل الإجراءات وتحسين في انسيابية العمل، إضافة إلى توفير كوادر العاملين المؤهلين للقيام بذلك دون الأخطاء التي من شأنها أن تضعف الموثوقية بتلك القاعدة وتفرغ هذه الخطوة من جدواها مستقبلاً.

4

يمكن القول انه مستوى الرضا متوسط، حيث إنه يوجد مواقع وظيفية أدائها مرضي كدائرة تجارة العقارات وذلك يعود لتحديث ادخل على القوانين إضافة إلى وجود كادر جيد، فيما يوجد مواقع غير مرضية، حيث تسود فيها المحسوبية، إضافة إلى قدم القوانين، وسوء كادرها كدائرة الرواتب والأجور، حيث توجد ازدواجية بالتعامل مع الحالات المتشابهة تصل أحياناً إلى نفس المتعامل، إضافة إلى وجود مواقع يفترض أن تكون مواكبة للتطور نتيجة لحساسية عملها كدائرة الإيراح الحقيقية التي تتعامل مع ضرائب عالية، فإنه نجد إن طريقة عملها تقليدية، وتعتمد على الورقيات دون إدخال التقنية الحديثة.

التوقع غالباً لا يكون جيد، بسبب الانطباع الغير مشجع الموجود أصلاً لدى المجتمع، ولكن هذا التوقع يميل نحو التحسن مع قلة الدراية بالإجراءات المتبعة من قبل المواطنين.

هناك مواقع شهد عملها تحسن ملحوظ بسبب إدخال تحسينات على طريقة عملها مؤخراً واعتمادها على الحاسب كالحصول على القيد المالي.

إن غالبية المتعاملين لا يبدون ارتياح عن الخدمة، كما أن الشعور العام السائد يميل للتصديق والتعاطف مع الكلام عن الواقع غير الجيد للمديرية، ويعتبر الكلام الإيجابي بأنه خارج عن المؤلف.

الاهتمام باستخدام عاملين مناسبين لتقديم أداء مناسب ومؤهلين للتعامل مع المتعاملين. إضافة إلى تحديث أسلوب العمل بما يتماشى مع التطورات الحديثة، علاوة على تطوير الإجراءات بما يؤمن المتابعة المستمرة من أجل معالجة الأمور السلبية التي تظهر دون أن يكون لها آثار جانبية. والاهتمام بالشكاوى المقدمة من المتعاملين ومعالجتها. إضافة إلى أهمية تعزيز دور الحاسب ما يضمن إتقان العمل وحفظ حقوق الخزينة والمتعامل، بما يتضمن تأهيل العاملين القادرين على التعامل مع التقنية الحديثة.

5

الخدمة ليست مرضية، حيث إنها تتصف بالروتين الزائد، إضافة إلى طغيان المصلحة الخاصة للعاملين في التعامل مع المتعاملين حيث إن ذلك يشاع لدى كثرة منهم، مع الأخذ بالاعتبار انه يوجد بعض العاملين خلاف ذلك.

توقع المتعامل ينطلق من تصوره بان معاملته بسيطة، ولا تتطلب أي إجراءات معقدة، ولكنه يفاجئ بكثافة الإجراءات حتى لو أن الأمر يتعلق بعمل بسيط.

إن بعض التعديلات التي أدخلت إلى بعض القوانين والأنظمة خلفت آثار إيجابية، حيث إنها لحظت ما يواجهه المتعامل من صعوبة وعملت على تسهيل الإجراءات، مثل التطوير الذي ادخل على قانون تجارة العقارات.

يشكل التعامل مع المديرية عبء على المتعامل، وبالتالي فإن إنجاز معاملته يشعره بالارتياح للتخلص من هذا العبء وبالتالي فإن الصورة المنقولة عن المديرية يأتي في سياق معاملتها كعبء.

ينبغي أن تعمل المديرية على إدخال عناصر جديدة إلى العمل وردف العاملين القدامى بعاملين جدد، حيث إن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى الاستفادة بما لديهم من صفات كالقدرة على التأقلم والانفتاح والتنسيق مع بعضهم البعض في تفادي العرقلة وضعف الانسيابية التالى الارتقاء بالأداء.

لا يمكن القول بأنها مرضية، بسبب التعقيدات الكثيرة الموجودة والتي تزداد مع مرور الوقت، إضافة إلى كون العاملين يهتمون بمصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة، وبالتالي فإن جودة الخدمة يتدنى مستواها سواءً من خلال عملهم على تحقيق مصالحهم الخاصة، أو من خلال قيامهم بتسيير المعاملات الأمر الذي يجعل العامل يترك مكان عمله من جهة ويضعف انسيابية العمل من جهة أخرى.

التوقع يكون في إطار أن المتعامل يعرف الصعوبات التي من الممكن أن يواجهها وبالتالي فإنه يأتي مجهزاً بالاستعداد للتعامل معها بطرق غير شرعية كالرشوة وغيرها، وعليه فهو يأتي إلى المديرية وهو مستعد لذلك بسبب تعاملاته السابقة معها أو ما سمعه عنها.

يوجد إجراءات طرا عليها بعض التحسين نتيجة لإدخال الأتمتة، مثل الحصول على القيد المالي، كذلك وجود بعض العاملين بعض العاملين اللذين يسعون إلى خدمة ومساعدة المتعاملين ويمكن الوثوق بهم بحيث يشكلون نموذج ينبغي الاقتداء به وتعميمه.

الصورة المنقولة سلبية، حيث إن هناك تآمر من المديرية، كما إن المتعامل يسعى جاهداً لأن لا تتكرر تجربته معها، الأمر الذي يدفعه إلى الاعتماد على معقبي المعاملات اللذين يعرفون كيفية التعامل مع العاملين.

يجب العمل على الفصل بين العاملين والمتعاملين وأن يتجه العمل نحو النافذة الواحدة، أو على الأقل الحد من الاحتكاك بين العامل والمتعامل مما يؤدي إلى تقليل حالات الابتزاز والتمييز في التعامل وفقاً للمصلحة الخاصة. إضافة إلى العمل على تنسيق العمل بين الوظائف المختلفة خصوصاً في قسم الجباية بما يطور الإجراءات ويقللها وبالتالي يحسن الخدمة ويقصر وقتها.

إن الأداء غير مرضي عموماً، وذلك بسبب الروتين، إضافة إلى كون أداء بعض العاملين لا يلبي حاجة المتعاملين ويتعلق بالطلبات الكثيرة المطلوبة دون مبرر والتي يعود إلى المصلحة الخاصة أو لعدم الخبرة.

التوقع عادة يأخذ بعين الاعتبار الروتين، ولكن المفاجئ انه يضاف إلى الروتين العرقلة المتعلقة بكثرة الطلبات المتعلقة بالمعاملة من قبل العاملين والتي تؤدي إلى تعصيب الإجراءات.

يوجد بعض العاملين لديهم أداء ممتاز وسلوكهم سوي، كما أنه يوجد تحسن في الإجراءات كالحصول على القيد المالي الذي أصبح الحصول عليه سهلاً، إضافة إلى إدخال إجراءات سهلت التنسيق بين العاملين.

لا يوجد احد يمكن أن يقول أشياء إيجابية عن المديرية، حيث إنها تصل بالمتعامل إلى أقصى حدود التحمل، حيث يتصف التعامل معها بالصعوبة وهو لا يشجع التعامل معها مجدداً، حيث لا احد يتعامل مع المديرية إلا مضطراً.

لا بد من توعية وثقافة المواطن عن أهمية الدور الذي تقوم به المديرية، وإجراءاتها وكيفية التعامل معها، وأهمية أن يقوم بمراجعة دورية من أجل حل أموره بالتدرج وعدم مراكمتها التي تؤدي إلى تعقيد عمله عند اضطراره للحصول على الخدمة. إضافة إلى العمل على أقلمة وتكثيف الإجراءات مع الواقع والأخذ بالاعتبار الاعتبارات المجتمعية المختلفة بما لا يشكل أعباء إضافية على فئاته، الأمر الذي يتضمن أهمية الاستعلام عن الفئات والفعاليات المختلفة بحيث تكون الضريبة متناسبة مع الدخل وعدم ظلم طبقات أو حالات، وفرض الضريبة على من يجب أن تفرض عليهم. علاوة على الاهتمام بتكوين علاقات قائمة على الشفافية مع المتعاملين وبالتالي تنمية الثقة المتبادلة. إضافة إلى العمل على زيادة التنسيق بين الأقسام والمواقع المختلفة بما يسهل الإجراءات ويمنع تضارب الجهود والطلبات الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على جودة الخدمة. كذلك الاهتمام بتوفير الكوادر المناسبة من العاملين القادرين على التعامل بإبداع مع العمل. بالإضافة إلى أهمية تحقيق التناوب بين متطلبات إنجاز العمل والوقت المتاح بحيث يستطيع العامل إعطاء العمل حقه الأمر الذي يقلل الأخطاء المرتكبة وبالتالي إجراءات التصحيح المتعلقة بها.

8

ليست مرضية بسبب التعقيد في الإجراءات، والتعامل مع المتعامل بانتقائية ومحسوبة، بما ينتج عدم العدالة في التعامل مع المتعاملين.

يكون توقع المتعامل منخفض المستوى نسبياً بسبب السمعة الغير مشجعة والتجارب السيئة مع المديرية والمرتبطة بالروتين والتعقيدات ووجود بعض العاملين غير المناسبين، الأمر الذي يجعله مستعداً للتعامل مع هذا الوضع بطرق قد لا تكون مستحبة.

يوجد بعض العاملين النزيهين ذوي الموثوقية اللذين يراعون المتعاملين ويساعدونهم بدون غايات شخصية.

سواء حصل المتعامل على خدمته أو لم يحصل فإنه يكون غير راضي، ويكون كلامه المنقول تعبيراً عن ذلك، فعلى الرغم من أن المديرية تستوفي الضرائب من المتعاملين، إلا أنها تعاملهم بطريقة غير مناسبة.

ينبغي التعامل مع المتعامل انطلاقاً من كونه زبون، ووضع التعليمات والإجراءات اللازمة لذلك. كذلك أقلمة طريقة العمل بما يتناسب مع تطور الواقع وليس المحافظة على طرق العمل القديمة التي أصبحت غير ملائمة مع التطورات الراهنة، بما يتضمن العمل على تبسيط الإجراءات الروتينية واتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة موضوع التراكم الضريبي الذي يقف عائقاً أمام سهولة إنجاز المعاملات المستجدة. علاوة على العمل على وضع العامل المناسب في المكان المناسب، بما يتضمن ملائمة الإمكانيات المختلفة للعامل مع متطلبات الموقع الوظيفي، الأمر الذي يساهم بحل إرباكات العمل.

يمكن القول أن مستوى الأداء عموماً مقبول، وذلك بسبب الروتين، ووجود عدد من العاملين اللذين يكرسون هذا الروتين من أجل تحقيق منافع شخصية.

إذا كان يوجد للمتعامل خبرة سابقة في التعامل مع المديرية، فإن توقعه يكون في إطار خبرته حيث إنه يعرف التعقيدات ويدرك وفقاً لخبرته أساليب التعامل معها. أما الشخص الذي ليس لديه خبرة سابقة مع المديرية فكثيراً ما يكون توقعه يميل نحو التفاؤل بسهولة معاملته وببساطة الإجراءات.

يوجد عدد من العاملين جيدو الأداء، يجيدون التعامل مع المتعاملين ويملكون الأخلاقيات المناسبة لذلك. كما أنه قد طرأ تحسن على بعض التعاملات سواء من حيث الجهد أو الوقت المطلوبين لإنجازها.

بسبب المعرفة المسبقة المشاعة عن المديرية، وبسبب أن الكثيرين لديهم تعاملات معها وبالتالي هم يعرفون الإجراءات، فإنهم يعتادون عليها ويصبحون متأقلمين معها إلى حد مقبول، وعليه فإن الصورة العامة وتقييم أي تعامل جديد غالباً ما يكون ضمن هذا الاعتياد.

العمل على تحسين الأوضاع المعيشية للعاملين، الأمر الذي من شأنه أن يشعرهم بالارتياح وبالتالي الحد من الاستغلال الشخصي للموقع الوظيفي. إضافة إلى العمل على إدخال الأتمتة بكافة المجالات لما لذلك من تقليص لكثير من الأعباء على العاملين والمتعاملين علاوة على تأثير الإيجابي على دقة العمل.

الخدمة ليس مرضية، وذلك بسبب التعقيدات فيها، حيث يسود فيها ابتزاز العامل للمتعامل من أجل مصلحته الخاصة. إن تعامل العامل بانفتاح وتقبل وميله للتعاون مع المتعامل ومساعدته يؤدي إلى إرضاء المتعامل، ولكن كل هذا في الغالب ليس متوفر إلا عند البعض أما الأغلبية فيتعاملون بفوقية مع المتعامل.

لو لم يكن لدى المتعامل معرفة بأسلوب وإجراءات المديرية فإن توقعه سينطلق من أنه لا بد من وجود من يسأله أو يساعده ويرشده إلى طريق حصوله على الخدمة.

يوجد تحسينات طرأت على بعض الخدمات بسبب الاعتماد على الحاسب وإدخال بيانات صحيحة ودقيقة إليه، مما وفر كثير من الوقت، الأمر الذي من الممكن أن يشكل مثلاً يحتذى به من أجل تعميمه على بقية الخدمات.

بسبب التعامل الذي يتميز بعدم المراعاة والتعاطف، والإجراءات غير المفهومة أو المقنعة للمتعامل، فإن الصورة المنقولة غالباً ما تكون سلبية فيها الكثير من التشكي.

توفير دليل واضح ومفصل يوضح للمتعامل إجراءات الحصول على الخدمة، مع توفير آلية تمكن المتعامل من التحديد المسبق للضرائب والرسوم التي من الممكن أن يتحملها وفقاً لحالته. إضافة إلى الاهتمام بتعزيز

شعور التعاطف والاهتمام بالمتعامل لدى العاملين الأمر الذي يسهل عليه الحصول على الخدمة. علاوة على تنسيق العمل بشكل أفضل بين العاملين بحيث تكون الأعمال والإجراءات المتخذة متناسقة وغير متضاربة.

11

يمكن القول إنها غير مرضية، بسبب التعقيدات الكثيرة في الإجراءات وخصوصاً المستحدثة مؤخراً، والاتجاه إلى التدقيق الزائد الذي يزيد من تعقيد الإجراءات وانسيابية العمل ويؤدي إلى نفور المتعاملين، إلى الحد التي أصبحت المديرية توم بدور معرقل خصوصاً في المعاملات التي يتطلب إنجازها التعامل مع جهات حكومية أخرى. علاوة على كون الأتمتة الطبقة في بعض المواقع غير كاملة وغير موثوقة وغير دقيقة، الأمر الذي يفقدها جدواها. إضافة إلى غياب آلية عمل يمكن الاعتماد عليها.

من يعرف المديرية فإنه يتوقع انه سيعاني من الإجراءات الكثيرة والمعقدة، مما يجعله يتوقع مسبقاً أنه سيواجه الصعوبات وأن حصوله على الخدمة لن يكون سهلاً.

بسبب إتباع الأتمتة المناسبة في بعض المواقع، فإن ذلك أدى إلى تحسين خدماتها كدفع ضريبة ريع العقارات، والحصول على القيد المالي.

بسبب الصعوبة المواجهة، فإن ذلك سيتوافق بحالة من التذمر والتشكي من المديرية وأدائها، وتوجيه انتقادات حادة لها.

العمل على تبسيط الإجراءات، وإيجاد طريقة عرض تمكن من التعريف بإجراءات العمل وخطواته وبشكل واضح، بحيث يكون المتعامل على دراية بخطوات الحصول على الخدمة. كذلك إدخال الأتمتة المناسبة خصوصاً في دائرة الرواتب والأجور التي تعاني من ضعف في الأداء. إضافة إلى زيادة التنسيق بين المواقع والأقسام المختلفة حيث إن نقصه يسبب زيادة في الروتين وتعقيد الأداء. علاوة على التوزيع المناسب العمل بحيث يكون هناك تناسق بين حجمه وعدد العاملين القائمين على إنجازه، حيث عدم مراعاة هذه الناحية يؤدي إلى تباطؤ العمل وزيادة الروتين والتعقيد والاختناقات ويزيد من طول فترة الحصول على الخدمة.

الملحق (4)

الأبواب والمواد المتصلة بمديرية مالية محافظة دمشق من
النظام الداخلي للهيئة العامة للضرائب والرسوم

• من الفصل الأول من الباب الثالث: الهيكل الإداري والتنظيمي للهيئة

المادة 9- يتألف الهيكل الإداري والتنظيمي للهيئة من:

1. الإدارة المركزية وتتألف من:

- مديرية مكتب المدير العام.
- مديرية الرقابة الداخلية.
- مديرية التشريع الضريبي.
- مديرية الضرائب والرسوم على العقارات.
- مديرية المتابعة وإدارة الديون.
- مديرية السياسة الضريبية.
- مديرية الإلتزام.
- مديرية خدمات المكلفين.
- مديرية المعلوماتية.
- مديرية الشؤون الإدارية والموارد البشرية.
- مديرية التأهيل والتدريب.
- مديرية الشؤون القانونية.
- دائرة لجان إعادة النظر.
- دائرة مكافحة التهرب الضريبي.
- مكتب الجاهزية.

2. مديريات المالية في المحافظات وتتألف من:

- مديرية مالية المحافظة.
 - مديريات المال في المناطق والمدن الصناعية.
 - الدوائر والشعب والمكاتب والوحدات في النواحي والتجمعات السكنية.
- الفصل الأول من الباب الرابع: الهيكل الإداري والتنظيمي لمديريات المالية في المحافظات

المادة 28- تتألف مديرية المالية في المحافظات من :

- قسم الرقابة الداخلية .
- قسم المعلوماتية.
- قسم الدخل.

- قسم الواردات .
 - قسم المتابعة وإدارة الديون .
 - قسم الشؤون الإدارية والموارد البشرية .
 - دائرة مكتب المدير .
 - دائرة المعلومات .
 - دائرة خدمة الجمهور والنافذة الواحدة .
 - مكتب الجاهزية .
 - مديرية مال المنطقة (باستثناء مديرتي مالية محافظة دمشق والقنيطرة) .
- المادة 29- يضاف قسم متوسطي المكلفين إلى الهيكل التنظيمي لكل من مديرية مالية محافظة / دمشق - ريف دمشق - حمص - حماه - اللاذقية - طرطوس - حلب - دير الزور/ .
- المادة 31- أ- يضاف قسم كبار المكلفين إلى الهيكل التنظيمي لمديرية مالية محافظة دمشق ، يتولى معالجة الشؤون الضريبية لكبار المكلفين في مديرتي ماليتي محافظتي دمشق وريف دمشق .

- الفصل الثاني: مديرية مالية المحافظة

- المادة 33-1- تقوم مديرية المالية ضمن نطاق المحافظة وفي حدود القوانين والأنظمة النافذة بتمثيل الوزارة أو الهيئة متمتعة باللامركزية في ممارسة مهامها الإدارية والمحاسبية .
- 2- إدارة إيرادات الضرائب والرسوم التي تدخل في اختصاص الهيئة العامة من حيث تحققها وتحصيلها ومسك حساباتها وحفظ مستنداتها .
- 3- مسك حسابات الذمم الشخصية بغرض تحصيلها .
- 4- توحيد حسابات مديرية مالية المحافظة مع حسابات مديريات مال المناطق التابعة لها من تحقق وتحصيل للضرائب والرسوم .

وتتألف مديرية مالية المحافظة من:

- قسم الرقابة الداخلية .
- قسم المعلوماتية .
- قسم الدخل .
- قسم الواردات .
- قسم المتابعة وإدارة الديون .
- قسم الشؤون الإدارية والموارد البشرية .
- قسم متوسطي المكلفين (في مديرية مالية محافظة دمشق - ريف دمشق - حلب - حماه - حمص - دير الزور - اللاذقية - طرطوس)

- قسم كبار المكلفين (في مديرية مالية محافظة دمشق فقط).
- دائرة مكتب مدير المالية.
- دائرة المعلومات.
- دائرة خدمة الجمهور والنافذة الواحدة.
- دائرة متوسطي المكلفين (في مديرية مالية محافظة درعا - السويداء - القنيطرة - ادلب - الرقة - الحسكة).
- دائرة كبار المكلفين (باستثناء مديرية مالية محافظة دمشق وريف دمشق).
- مكتب الجاهزية.

أولاً: قسم الرقابة الداخلية

المادة 34- يرتبط قسم الرقابة الداخلية بمدير الرقابة الداخلية في الإدارة المركزية مباشرة ويتألف قسم الرقابة الداخلية من:

1. دائرة المتابعة : تتولى المهام التالية:
 - مراقبة مدى تقيد مديرية المالية في المحافظة ومديريات مال المناطق والدوائر في النواحي والتجمعات السكنية التابعة لها في عملها المالي بالقوانين والأنظمة والتعليمات المالية وكشف مواطن الخلل والهدر وأسباب قصور الإنتاج ودواعي عدم كفاية تنفيذ الخطط.
 - دراسة تبسيط العمل المالي وتطويره واستبعاد ازدواجيته ودراسة مدى كفاية الأداء في مديرية مالية المحافظة ومديريات مال المناطق التابعة لها مع الأقسام والدوائر الأخرى ولها أن توصي في سبيل ذلك بإصدار التعليمات اللازمة من أجل ترشيد العمل وتطبيق مبادئ الإستخدام العقلاني والإقتصادي للأموال العامة.
2. دائرة الرقابة والتحقيق : تتولى المهام التالية:
 - التحقيق في المخالفات الإدارية والمسلكية المتعلقة بالعاملين في مديرية مالية المحافظة ومديريات مال المناطق والدوائر في النواحي والتجمعات السكنية التابعة لها وتقديم الإقتراحات اللازمة بما يضمن حسن سير العمل.
 - القيام بالتحقيق الأولي في حدود التفويض الصادر عن الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش فيما يتعلق بالجرائم الواقعة على المال العام والمرتبكة من قبل العاملين في مديرية مالية المحافظة ومديريات مال المناطق التابعة لها والتحفظ على وقائعها وأدلتها إلى حين مباشرة الجهات المختصة التحقيق بها .
 - التعاون مع البعثات التحقيقية للهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والجهاز المركزي للرقابة المالية والتحقيق في بعض القضايا المتعلقة بالجرائم الواقعة على المال العام بتفويض من الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش .
3. شعبة الديوان : يتولى المهام التالية:

- مسك دفتر وارد وصادر تسجل فيه كافة المعاملات والأوراق الواردة إلى القسم والصادرة عنه بما في ذلك مسك دفتر ذمة.
- القيام بأعمال التصنيف والحفظ بما لا يتعارض مع اختصاصات دوائر وشعب الأقسام الأخرى.
- مسك دفتر الدوام للعاملين في القسم بإشراف رئيس القسم بالذات أو من ينوب عنه في حال غيابه ومتابعة وقوعاته.
- القيام بأعمال النسخ لكافة الصكوك والأوراق المعدة من قبل المديرية.
- القيام بكافة الأعمال الأخرى ذات الصلة التي توكل إليه من قبل رئيس القسم.
- مسك بطاقة لكل عامل في القسم تتضمن كافة الوقوعات الإدارية.

ثانياً: قسم المعلوماتية

المادة 35- يتولى قسم المعلوماتية المهام التالية:

- التنسيق المستمر مع مديرية المعلوماتية والإلتزام بالخطط والمعايير الموضوعية من قبلها.
- تطوير التطبيقات البرمجية الضرورية لعمل الدوائر المالية بالتنسيق مع مديرية المعلوماتية وبتكليف من مدير المعلوماتية.
- مراقبة سلامة تنفيذ خطة النسخ الإحتياطي لقواعد البيانات المختلفة والتطبيقات البرمجية.
- مراقبة سلامة تنفيذ خطة أمن المعلومات وتحديد صلاحيات وسماحيات المستخدمين حسب المستوى الوظيفي والمهام الموكلة إليهم.
- الإشراف على تنفيذ أعمال الطباعة المركزية في المديرية.
- مراقبة سلامة تنفيذ خطة الصيانة الدورية للمخدمات والتجهيزات الحاسوبية والشبكية والكهربائية الخاصة بوحدة عدم إنقطاع التيار الكهربائي.
- متابعة وتنفيذ برامج التأهيل والتدريب للعاملين في قسم المعلوماتية والمستثمرين في الأقسام الأخرى.
- الإشراف على عمل التجهيزات الحاسوبية والشبكية ومراقبة حسن عملها من الناحية الفنية بما يضمن الإستثمار الأمثل والأمن للبرامج والتطبيقات المستخدمة في المديرية.
- تحديد إحتياجات المديرية من التجهيزات الحاسوبية والشبكية ومتمماتها والأنظمة الأساسية والتطبيقية والبرمجية ضمن إطار خطة الهيئة بإستخدام تقانة المعلومات.

المادة 36- يتألف قسم المعلوماتية من:

- دائرة الأنظمة والبرمجيات: تتولى مراقبة كل مايتعلق بالأنظمة المعيارية وأنظمة إدارة الشبكات(المحلية والواسعة والإنترنت) وعمل التطبيقات البرمجية واستثمارها، وتتولى هذه الدائرة الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة التحليل والبرمجة: تتولى تنفيذ المهام المحددة في المادة/35/ بما يتناسب مع اختصاصها بالإضافة لتنفيذ المهام التالية :
- 1 دراسة تطوير المشاريع القديمة وإقتراح التعديلات المطلوبة على التطبيقات البرمجية.
 - 2 وضع الدراسة الأولية والتحليلية وتنفيذ التطبيقات البرمجية لكافة المشاريع الجديدة وبيان الإحتياجات الفنية والمادية المتعلقة بها .
 - 3 دراسة وتنفيذ بنية قاعدة البيانات الخاصة بالتطبيقات البرمجية الجديدة.
 - 4 تنفيذ البرامج الخاصة بأمن التطبيقات البرمجية وصلاحيات وسماحيات المستخدمين .
 - 5 تصميم وإعداد التقارير الخاصة بالإحصاءات والبيانات اللازمة .
 - 6 توثيق كافة الدراسات الأولية والتحليلية والتصميمية الخاصة بعمل الشعبة.
- شعبة الإستثمار: تتولى تنفيذ المهام التالية:
- 1 إدارة التطبيقات البرمجية بما يكفل التشغيل والإستثمار الأمثل والأمن.
 - 2 تنفيذ خطة سياسة أمن التطبيقات البرمجية وصلاحيات وسماحيات المستخدمين.
 - 3 تنفيذ دورات تدريبية للمستثمرين النهائيين على التطبيقات البرمجية الجديدة قبل وضعها في الإستثمار .
 - 4 الرد على إستفسارات المستثمرين النهائيين والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.
 - 5 تنصيب وضبط الإعدادات للتطبيقات البرمجية والإشراف على حسن استخدامها.
 - 6 مراقبة سلامة الدخول للتطبيقات البرمجية وفق الصلاحيات والسماحيات المحددة لحسابات المستخدمين.
 - 7 توثيق كافة الطلبات وأعمال التحديث والصيانة والتعديلات المنفذة على التطبيقات البرمجية.
- شعبة التشغيل وصالة الحاسب : تتولى تنفيذ المهام المحددة في المادة/35/ بما يتناسب مع اختصاصها بالإضافة لتنفيذ المهام التالية :
- 1 تشغيل وإدارة التجهيزات الحاسوبية الموجودة في صالة الحاسب والمخصصة لإستثمار الأنظمة والتطبيقات البرمجية وفق النهج الخاص لكل تطبيق .
 - 2 تنفيذ أعمال النسخ الإحتياطي للبيانات وفق الخطة الموضوعية ومتابعة توثيقها.
 - 3 إدارة وسائط النسخ الإحتياطي وحفظها وتصنيفها وترتيبها وحفظ الوثائق الخاصة بها.
 - 4 الإبلاغ عن كافة الأعطال وسوء أداء التجهيزات والبرمجيات والشبكات ضمن صالة الحاسب.
 - 5 تحديد الإحتياجات من مستلزمات الإستثمار المختلفة (ورق طباعة -أشرطة نسخ- أحبار طابعات.....الخ) ضمن صالة الحاسب.
 - 6 إدارة وتنفيذ أعمال الطباعة المركزية من بيانات وتقارير وإحصاءات بشكل دوري.

7 توثيق أعمال الإستثمار والصيانة وإصلاح الأعطال للتجهيزات الحاسوبية والبرمجيات والشبكات والأنظمة المعيارية وكافة أعمال التحديث في صالة الحاسب المركزية.

– شعبة الأنظمة المعيارية والشبكات: تتولى تنفيذ المهام المحددة في المادة/35/ بما يتناسب مع إختصاصها بالإضافة لتنفيذ المهام التالية:

1 إدارة ومراقبة حسن أداء الأنظمة المعيارية المختلفة بما يضمن الإستثمار الأمثل والأمن للتطبيقات البرمجية.

2 مراقبة ومنع الولوج غير المشروع على الأنظمة المعيارية والتطبيقية والحفاظ على الحدود المطلوبة لأمان الدخول على التجهيزات وكذلك أمن المعلومات وسريتها.

3 إدارة ومراقبة حسن عمل أنظمة الشبكات المختلفة (المحلية والإنترنت) وشبكات الربط مع الجهات الأخرى.

4 مراقبة تنفيذ سياسة حفظ وأمان البيانات.

5 متابعة وتوثيق أعمال الصيانة وإصلاح الأعطال على الأنظمة المعيارية وأنظمة الشبكات وكافة أعمال التحديث.

– دائرة الصيانة: تتولى متابعة وتنفيذ عمليات الصيانة للأجهزة الحاسوبية وملحقاتها والتجهيزات الشبكية وكل ما يتعلق بشبكة التيار الكهربائي الخاصة بوحدة عدم انقطاع التيار، وتتولى هذه الدائرة الإشراف على الشعب التالية :

– شعبة صيانة التجهيزات الشبكية والحاسوبية: تتولى تنفيذ المهام المحددة في المادة/35/ بما يتناسب مع اختصاصها بالإضافة لتنفيذ المهام التالية:

1 تنفيذ ومتابعة صيانة الأجهزة الحاسوبية ومتمماتها .

2 تنفيذ ومتابعة صيانة الشبكات الحاسوبية المختلفة في المديرية.

3 التنسيق والمتابعة في كل ما يتعلق بسلامة وحسن عمل الشبكات المحلية والواسعة والإتصالات بين الجهات المعنية (المقر العام للهيئة - المؤسسة العامة للإتصالات - مقاسم المؤسسة العامة للإتصالات في المحافظات- متعهدي التجهيزات الحاسوبية والكهربائية وصيانة الصالات والتجهيزات الكهربائية.....الخ).

4 تأمين البرمجيات والأدوات اللازمة والداعمة لأعمال الدعم الفني والصيانة.

5 تحديد احتياجات المديرية المطلوبة لأعمال الصيانة من قطع تبديلية وأدوات صيانة .

6 متابعة تجهيز البرامج الخدمية والملحقة وتنزيلها على الحواسيب .

7 متابعة تنفيذ أعمال عقود الصيانة للأجهزة الحاسوبية وملحقاتها والتجهيزات الشبكية وصيانة صالة الحاسب المركزية .

8 الإشراف على خدمة الإنترنت والبريد الإلكتروني الداخلي في المديرية.

- 9 متابعة توثيق أعمال الصيانة وإصلاح الأعطال للتجهيزات الشبكية والحاسوبية في المديرية .
- شعبة صيانة التجهيزات الكهربائية: تتولى تنفيذ المهام المحددة في المادة/35/ بما يتناسب مع إختصاصها بالإضافة لتنفيذ المهام التالية :
- 1 متابعة وتنفيذ الخطة الموضوعية للصيانة وبرامجها مع الشركات الموردة للتجهيزات الكهربائية والمناخية.
 - 2 الإشراف على مستوى أداء التجهيزات المناخية والكهربائية في صالة الحاسب المركزية ومتابعة الأعمال يومياً (وحدة عدم انقطاع التيار الكهربائي - مولدة التيار الكهربائي - أجهزة تكييف صالة الحاسب.....الخ) .
 - 3 الإشراف ومتابعة إصلاح الأعطال للتجهيزات الكهربائية الخاصة بوحدة عدم انقطاع التيار والمناخية في صالة الحاسب المركزية.
 - 4 تحديد إحتياجات المديرية المطلوبة لأعمال الصيانة من قطع تبديلية وأدوات صيانة .
 - 5 متابعة توثيق أعمال الصيانة وإصلاح الأعطال للتجهيزات الكهربائية في المديرية.
- شعبة الخدمات والعقود التقنية: تتولى تنفيذ المهام المحددة في المادة/35/ بما يتناسب مع إختصاصها بالإضافة لتنفيذ المهام التالية :
- 1 متابعة توريد وتركيب واستلام إحتياجات المديرية من التجهيزات الحاسوبية والشبكية والأنظمة المعيارية والتطبيقية ومستلزماتها .
 - 2 مراقبة وتنفيذ عقود صيانة البرمجيات والشبكات والحواسيب والأجهزة الملحقة.
 - 3 إدارة الموارد المتاحة من تجهيزات على مستوى المديرية .
 - 4 تأمين المستلزمات الحاسوبية المختلفة ومتمماتها على مستوى المديرية.
- شعبة الديوان : يتولى المهام التالية:
- 1 مسك دفتر وارد وصادر تسجل فيه كافة المعاملات والأوراق الواردة إلى القسم والصادرة عنه بما في ذلك مسك دفتر ذمة.
 - 2 القيام بأعمال التصنيف والحفظ بما لا يتعارض مع اختصاصات دوائر وشعب الأقسام الأخرى.
 - 3 مسك دفتر الدوام للعاملين في القسم بإشراف رئيس القسم بالذات أو من ينوب عنه في حال غيابه ومتابعة وقوعاته.
 - 4 القيام بأعمال النسخ لكافة الصكوك والأوراق المعدة من قبل المديرية.
 - 5 القيام بكافة الأعمال الأخرى ذات الصلة التي توكل إليه من قبل رئيس القسم.
 - 6 مسك بطاقة لكل عامل في القسم تتضمن كافة الوقوعات الإدارية.

ثالثاً: قسم الدخل

المادة 37- يتولى قسم الدخل إدارة ومعالجة الأمور المتعلقة بطرح الضرائب على مصادر الدخل المختلفة والرسوم على التركات والوصايا والهبات وفقاً لأحكام القوانين النازمة لذلك وله على وجه الخصوص:

- 1 تحديد المكلفين بالضرائب على الدخل والرسوم على التركات والوصايا والهبات.
- 2 تتبع أوضاع ونشاطات ممارسي المهن والحرف الصناعية والتجارية وغير التجارية وسائر الأعمال ومصادر الدخل الأخرى وتتبع أوضاع الأشخاص الذين يتقاضون رواتب أو أجور أو تعويضات وكذلك تتبع أوضاع التركات والوصايا والهبات عن طريق المصادر الرسمية وغير الرسمية وذلك بهدف تطبيق أحكام القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالضرائب والرسوم المنوه عنها .
- 3 تدقيق القيود والسجلات الخاضعة للتدقيق فيما يتعلق بالضرائب والرسوم التي تدخل في اختصاص القسم .
- 4 طرح التكاليف الضريبية على المكلفين بها .
- 5 تلقي الاعتراضات على التكاليف الضريبية وعرضها على اللجان الضريبية وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة والتعليمات النازمة لذلك.
- 6 تنظيم جداول تحقق التكاليف الضريبية وإعدادات قرارات الطي والترقين والتقاص .
- 7 استخراج المكلفين الذين تنطبق عليهم شروط التسجيل لدى أقسام كبار ومتوسطي المكلفين .

المادة 38- يتألف قسم الدخل من :

- دائرة الأرباح الحقيقية : تتولى معالجة القضايا المتعلقة بهذه الضريبة وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة بشأنها وتمارس بصورة خاصة المهام التالية:
وتتولى الإشراف على الشعب التالية:
- شعبة القانون / 60 / : مهمتها تطبيق أحكام القانون / 60 / تاريخ 2004/12/30 .
- شعبة الأرباح الحقيقية : يحدد عددها في كل مديرية مالية محافظة بقرار من الوزير في ضوء حجم العمل لديها وتتولى المهام التالية :

 - 1 دراسة التكاليف المؤقتة المنظمة من قبل مراقبي الدخل وإعتمادها أو تعديلها عند الإقتضاء.
 - 2 إقتراح الاعتراض على قرارات لجان الطعن.
 - 3 اقتراح طلب تصحيح قرارات لجان إعادة النظر عند الإقتضاء.
 - 4 معالجة وتنظيم المعاملات المتعلقة بالضريبة على دخل الأرباح والرد على الإستفسارات الموجهة إلى الدائرة.
 - 5 تدقيق التقارير التي يتقدم بها مراقب الدخل ووضع الملاحظات بشأنها عند اللزوم.
 - 6 اقتراح اعتماد التكاليف المؤقتة.

- 7 تدقيق قيود المكلفين ووثائقهم بهدف طرح التكاليف عليهم والتحقق من فعاليتهم ونشاطاتهم وأرباحهم الخاضعة للضريبة.
- 8 تنظيم التقارير بنتائج التدقيق والتحقق بما في ذلك تنظيم محاضر التدقيق.
- 9 تنظيم إضبارات التكاليف المنجزة ومتابعة تبليغها .
- 10 تنظيم الردود على إعتراضات المكلفين قبل عرضها على اللجان المختصة.
- 11 عرض التكاليف المؤقتة على لجنة الطعن وعلى لجنة الإدارة المالية حسب الحال ويقوم مراقب الدخل المختص بمهام المقرر .
- 12 إعداد جداول تحقق التكاليف الضريبية ومشاريع قرارات الطي والترقين والنقاص.

– شعبة التسجيل والمحفوظات: تتولى المهام التالية :

- 1 تلقي بيانات المكلفين وتدقيقها وحساب ضريبتها وتنظيم أوامر القبض بها وإحالتها إلى الديوان للتسجيل وتنظيم جداول تحقق بالضرائب غير المسددة بموجب أوامر القبض المنظمة وإرسالها إلى قسم الجباية للحصول .
- 2 حصر أسماء المكلفين الخاضعين للضريبة وتنظيم الإنذارات للمكلفين المتخلفين عن تقديم البيانات بنتائج أعمالهم .
- 3 تنظيم إضبارة وبطاقة خاصة لكل مكلف .
- 4 إعداد سجل خاص بأضابير المكلفين .
- 5 حفظ الأضابير العائدة للتكاليف المكتسبة الدرجة القطعية .
- 6 تنظيم بطاقة خاصة لكل رئيس شعبة ومراقب.
- 7 القيام بأعمال التسجيل والحفظ العائدة للدائرة .

– دائرة شؤون مشاريع الإستثمار : تتولى معالجة ضريبة الأرباح الحقيقية للمشاريع المشمولة بأحكام

قوانين تشجيع الإستثمار إضافة إلى المهام التالية وذلك فيما يتعلق بشؤون مشاريع الإستثمار:

- 1 دراسة التكاليف المؤقتة المنظمة من قبل مراقبي الدخل وإعتمادها أو تعديلها عند الإقتضاء.
- 2 إقتراح الإعتراض على قرارات لجان الطعن.
- 3 إقتراح طلب تصحيح قرارات لجان إعادة النظر عند الإقتضاء.
- 4 تدقيق التقارير التي يتقدم بها مراقب الدخل ووضع الملاحظات بشأنها عند اللزوم.
- 5 تنظيم إضبارات التكاليف المنجزة ومتابعة تبليغها.
- 6 تنظيم الردود على إعتراضات المكلفين قبل عرضها على اللجان المختصة.

– دائرة الأرباح الحقيقية لتجارة العقارات : تتولى نفس المهام المحددة لدائرة الأرباح الحقيقية فيما يخص

مكلفي تجارة العقارات وتتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة الأرباح الحقيقية لتجارة العقارات : ويحدد عددها في مالية كل محافظة بقرار من الوزير في ضوء حجم العمل لديها وتختص بنفس المهام المحددة لشعبة الأرباح الحقيقية وذلك فيما يختص بتجارة العقارات (بما فيها الشعبة المختصة بتطبيق أحكام القانون /41/ لعام 2005 وتعديلاته).
- شعبة التسجيل والمحفوظات : تختص بنفس المهام المحددة لشعبة التسجيل والمحفوظات في دائرة الأرباح الحقيقية وذلك فيما يختص بتجارة العقارات .
- دائرة الدخل المقطوع : تتولى معالجة القضايا المتعلقة بهذه الضريبة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة النافذة بشأنها، وتتولى الإشراف على الشعب التالية:
 - شعبة التسجيل والمحفوظات : تتولى المهام التالية:
 - 1 تلقي بيانات المكلفين وطلبات إعادة التصنيف وتسجيلها.
 - 2 حفظ أضيابير المكلفين وتنظيم عملية إستلام هذه الأضيابير وتسليمها.
 - 3 تنظيم السجلات الخاصة بالضريبة بما في ذلك سجلات دورات التصنيف وإعداد الجداول السنوية الخاصة بأسماء المكلفين المشمولين بالتصنيف في كل دورة من تلك الدورات.
 - 4 تنظيم الفهرس الأبجدي لمكلفي الضريبة والبطاقات المتعلقة بهم.
 - 5 مهر سجلات المكلفين بعد التأكد من ترقيمها أصولاً.
 - 6 إعطاء المكلفين البيانات التي يطلبونها بشأن هذه الضريبة.
 - شعبة التحقق : تتولى المهام التالية:
 - 1 إعداد جداول تحقق الضريبة وتدقيقها.
 - 2 إعداد جداول تحقق ضريبيتي الدخل المقطوع والرواتب والأجور على السيارات العامة وتنفيذها.
 - 3 إعداد المعلومات والبيانات الإحصائية المتعلقة بمكلفي الضريبة.
 - شعبة التدقيق والمتابعة : تتولى المهام التالية:
 - 1 إعداد جداول تحقق الضريبة وتدقيقها.
 - 2 تدقيق بيانات المكلفين الملزمين بمسك القيود والقيام بالزيارات الميدانية لمراقبة قيود المكلفين وإعداد التقارير اللازمة لمعالجتها.
 - 3 إقتراح طلب إعادة تصنيف المكلفين.

- شعبة الطي والتفاصيل: تتولى المهام التالية:
 - 1 القيام بالكشف اللازم تمهيداً لإنجاز معاملات طي الضريبة.
 - 2 إعداد مشاريع قرارات الطي والتفاصيل وتدقيقها وحفظها بعد صدورها.
- شعبة اللجان والتبليغ : تتولى المهام التالية:
 - 1 متابعة أعمال لجان التصنيف البدائية والإستثنائية.
 - 2 دراسة قرارات لجان تصنيف ضريبة الدخل المقطوع وإعداد المذكرات اللازمة بشأن الأرباح الرأسمالية وضريبة الدخل على الرواتب والأجور من خلال هذه الدراسة وإرسالها إلى الدوائر المعنية لإجراء المقتضى بصدها.
 - 3 تأمين تبليغ الإخبارات والإنذارات المتعلقة بالضريبة.
- شعبة الإتصال: تختص بتأمين الإرتباط بين دائرة الدخل المقطوع وقسم المعلوماتية وتتبع لها المكاتب التالية: مكتب التدقيق والتصويب - مكتب التلقين- مكتب التحقق -مكتب الأرشفة.
- دائرة رسوم الإنتقال على التركات والوصايا والهيئات : تتولى معالجة القضايا المتعلقة برسم التركات والضريبة على الهبات والوصايا وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة وتقوم بنفس المهام المحددة لدائرة الأرباح الحقيقية فيما يختص برسم التركات والضريبة على الهبات والوصايا.

تتولى هذه الدائرة الإشراف على الشعب التالية:
- شعبة التحقق لطرح رسوم الإنتقال على التركات والوصايا والهيئات: يحدد عددها في مالية كل محافظة بقرار من الوزير في ضوء حجم العمل لديها وتختص هذه الشعبة بالمهام التي تقوم بها شعبة الأرباح الحقيقية وذلك فيما يختص برسم التركات والضريبة على الهبات والوصايا.
- شعبة التسجيل والمحفوظات : تختص بنفس المهام التي تقوم بها شعبة التسجيل والمحفوظات لدى دائرة الأرباح الحقيقية وذلك فيما يختص برسم التركات والضريبة على الهبات والوصايا.
- شعبة الإستعلام : تختص بالإستعلام عن الأموال المنقولة وغير المنقولة للسوريين المتوفين.
- دائرة الرواتب والأجور وربع رؤوس الأموال المتداولة : تتولى تحقق ضريبة دخل الرواتب والأجور على رواتب وأجور العاملين في كل من القطاع العام والقطاع الخاص والمشارك كما تتولى تحقق ضريبة ربع رؤوس الأموال المتداولة على الفوائد الممنوحة على القروض وأرصدة الحسابات الجارية لدى المصارف وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة النافذة بهذا الشأن.

تتولى هذه الدائرة الإشراف على الشعب التالية :
- شعبة الرواتب والأجور : يحدد عددها في مالية كل محافظة بقرار من الوزير في ضوء حجم العمل لديها، وتتولى المهام التالية:

- 1 البيانات المقدمة من مكلفي ضريبة دخل الرواتب والأجور وتدقيق المعلومات الواردة فيها من حيث مقدار الرواتب والأجور والحسميات والضريبة وتنظيم أوامر القبض بالضريبة المترتبة.
- 2 إستلام الأضابير الموزعة على المراقبين أصولاً من شعبة التسجيل والمحفوظات بعد إنجازها.
- 3 مطابقة البيانات المقدمة من قبل المكلفين على الإستثمارات الواردة من دائرة دخل الأرباح الحقيقية أو استثمارات الدخل المقطوع.
- 4 القيام بالزيارات الميدانية لأماكن عمل المكلفين للتأكد من صحة المعلومات الواردة في البيانات المقدمة.
- 5 إصدار التكاليف الإضافية عن الفروق التي تظهر بين ماورد في بيانات المكلفين وبين الإستثمار الواردة من دائرة دخل الأرباح الحقيقية أو الدخل المقطوع أو نتيجة الزيارة الميدانية وتنظيم الإخبارات المؤقتة لتبليغها إلى المكلف.
- 6 إصدار التكاليف المباشرة بالنسبة للمكلفين المتخلفين عن تقديم البيانات استناداً للإستثمار الوارد من دائرة دخل الأرباح الحقيقية والمتضمنة مقدار الرواتب والأجور المدفوعة من قبل المكلف أو استناداً لنتائج الزيارة الميدانية أو لاستثمار الدخل المقطوع وتنظيم الإخبارات المؤقتة بذلك لتبليغها إلى المكلف.
- 7 تدقيق تقارير التكاليف الإضافية والمباشرة.
- 8 إعداد الكتب إلى المؤسسات والهيئات والمصارف والشركات للحصول على المعلومات التي تفيد في طرح ضريبة دخل الرواتب والأجور.
- 9 إعداد براءات الذمة للسيارات الخاصة الصناعية والتجارية ولأحكام العمالية.
- 10 تصديق البيانات العائلية.
- 11 الرد على إعتراضات المكلفين قبل عرضها على لجنة الطعن.
- 12 عرض التكاليف على لجنة الطعن وتنظيم إخبارات بنتيجة قرارات اللجنة.
- 13 رفع التكاليف المعترض عليها إلى لجنة إعادة النظر بعد إعداد الرد عليها.

– شعبة ريع رؤوس الأموال المتداولة: تتولى المهام التالية:

- 1 استلام البيانات المقدمة من قبل المصارف والشركات والأفراد وتدقيقها وتنظيم أمر قبض بالضريبة المترتبة.
- 2 دراسة معاملات ريع رؤوس الأموال المتداولة الخاصة بفك رهن السيارات والعقارات والمعاملات الواردة من مديرية التنفيذ والكاتب بالعدل وتحديد ما إذا كانت هذه المعاملات خاضعة لضريبة ريع رؤوس الأموال المتداولة وفي حال خضوعها تقوم الشعبة بحساب الضريبة وتنظيم أمر قبض بالمبالغ المترتبة.
- 3 إعداد براءات الذمة الخاصة بضريبة ريع رؤوس الأموال المتداولة.

- دائرة التدقيق واللجان والتبليغ : تتولى المهام التالية:
 - 1 تدقيق جداول تحقق التكاليف الضريبية وتسجيلها في السجلات المعدة لذلك والخاصة بالدوائر والشعب المعنية بالتكليف.
 - 2 تدقيق مشاريع قرارات الطي والترقين والتقاص العائدة للدوائر والشعب المعنية بالتكليف.
 - 3 تنظيم قوائم التحقق الإجمالية الخاصة بالدوائر والشعب المعنية بالتكليف.
 - 4 اقتراح مشاريع القرارات والكتب التنفيذية المتضمنة تأليف اللجان المتعلقة بجميع الضرائب على الدخل التي نصت عليها القوانين والأنظمة النافذة.
 - 5 تأمين تبليغ الإخبارات والإنذارات والوثائق الأخرى الخاصة بضرائب الدخل على الأرباح الحقيقية بما في ذلك تجارة العقارات والرواتب والأجور وريع رؤوس الأموال المتداولة ،وتتولى الإشراف على الشعب التالية:
 - شعبة التدقيق والتحقق .
 - شعبة اللجان والشؤون العامة والتبليغ .

وتتولى كل من الشعبتين المذكورتين ما يخصها من المهام المحددة للدائرة.

- شعبة الديوان : يتولى المهام التالية :
 - 1 مسك دفتر وارد وصادر تسجل فيه كافة المعاملات والأوراق الواردة إلى القسم والصادرة عنه بما في ذلك مسك دفتر ذمة.
 - 2 القيام بأعمال التصنيف والحفظ بما لا يتعارض مع اختصاصات دوائر وشعب الأقسام الأخرى.
 - 3 مسك دفتر الدوام للعاملين في القسم بإشراف رئيس القسم بالذات أو من ينوب عنه في حال غيابه ومتابعة وقوعاته.
 - 4 القيام بأعمال النسخ لكافة الصكوك والأوراق المعدة من قبل المديرية.
 - 5 القيام بكافة الأعمال الأخرى ذات الصلة التي توكل إليه من قبل رئيس القسم.
 - 6 مسك بطاقة لكل عامل في القسم تتضمن كافة الوقوعات الإدارية.

رابعاً: قسم الواردات

المادة 39- يتولى قسم الواردات المهام التالية:

- 1 إدارة الإيرادات المتعلقة بالضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها وبالضرائب غير المباشرة والرسوم المماثلة لها بإستثناء الضرائب على الدخل.
- 2 إصدار سندات التحقق والترقين بالنسبة للضرائب التي تدخل في اختصاص القسم.
- 3 مراقبة ومتابعة تطبيق أحكام المرسوم التشريعي رقم/61/ تاريخ 2004/9/16 المتعلق بالرسم على الإنفاق الإستهلاكي والتعليمات الصادرة بشأنه.
- 4 وبصورة عامة ممارسة جميع المهام التي تحدد لدوائر وشعب قسم الواردات بموجب أحكام هذا النظام.
- 5 تدارك كل سهو أو نقص أو خطأ مادي في التكاليف بسند تحقق إضافي والعمل على تصحيح الأخطاء المادية الواقعة في طرح الضريبة أو حساباتها وترقين التكاليف المكررة أو المطروحة على شخص معفى وذلك وفق القوانين والأنظمة النافذة .

المادة 40- يتألف قسم الواردات من:

- دائرة الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها: تتولى إدارة ومعالجة الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها بإستثناء الضرائب على الدخل.
- وتتألف هذه الدائرة من:
 - شعبة التحقق : ويمكن أن تحدث أكثر من شعبة بقرار من الوزير وذلك في ضوء حجم العمل فيها، وتتولى المهام التالية:
 - 1 تنظيم وإعداد جداول فرض ضريبة ريع العقارات والعرضات والتعديلات الطارئة عليها.
 - 2 تنظيم وإعداد سندات التحقق في مواعيدها المحددة وإيداعها شعبة التدقيق المختصة.
 - 3 دراسة طلبات التكاليف والطي والإعفاء والترقين والتصحيح الخاصة بالضريبة وإعداد مشاريع القرارات اللازمة بشأنها.
 - 4 مراقبة الإنشاءات العقارية والتعديلات والوقوعات الطارئة على العقارات والعرضات وعلى أسماء مالكيها وإتخاذ الإجراءات القانونية بشأنها .
 - 5 تنظيم وإعداد قرارات التقدير العقاري وقبدها في سجل خاص لدى الشعبة وإيداعها إلى شعبة السجل الأساسي.
 - 6 تبليغ قرارات لجان تقدير العقارات والعرضات وكذلك تبليغ القرارات الصادرة بشأن الضرائب المباشرة .
 - 7 تسجيل رخص الإنشاءات وكذلك المخالفات الصادرة عن الدوائر البلدية في سجل مراقبة البناء وإتخاذ ما يلزم بشأنها .
 - 8 معالجة الإشكالات المتعلقة بتصاعدية الضريبة في حال حدوثها أو عدم تجاوب الحاسوب مع البيانات والمعطيات التي تعطى له.
 - 9 تنظيم وإعداد استمارات المعلومات من واقع السجلات المالية وتدقيقها وإيداعها شعبة الحاسب الآلي أو قسم المعلوماتية حسب الحال ومتابعة كافة الوقوعات والتعديلات التي تطرأ على العقارات.

- شعبة السجل الأساسي : ويمكن أن تحدث أكثر من شعبة بقرار من الوزير وذلك في ضوء حجم العمل فيها، وتتولى المهام التالية:
 - 1 تسجيل قرارات التقدير الصادرة عن اللجان البدائية والإستئنافية للعقارات والعرضات وقرارات الإدارة المالية الصادرة بشأنها والبيانات الواردة فيها في السجلات الأساسية وحفظ هذه السجلات وتخصص لكل عقار صفحة أو أكثر.
 - 2 تسجيل خلاصة العقود العقارية الواردة من الدوائر العقارية والجهات المختصة الأخرى في السجلات وحفظها بحيث يخص لكل عقار إضبارة خاصة به .
 - 3 تبليغ الدوائر العقارية جميع التعديلات التي تطرأ على أوضاع العقارات والعرضات .
 - 4 إعطاء صورة عن قيود المالية الخاصة بالعقارات والعرضات .
 - 5 إعطاء البيانات المتعلقة بمعاملات التجنيد وقرر الحال بناءً على طلب الجهات الرسمية أو أصحاب العلاقة .
 - 6 موافاة شعبة التحقق المختصة بقائمة دورية بالتعديلات والوقوعات الطارئة على العقارات من واقع الصحيفة المالية للعقار لتتمكن الشعبة المختصة من الرجوع إلى هذه التعديلات وإجراء ما يلزم بشأنها.
- شعبة المخططات : وتختص بتأمين المخططات المساحية والإفرازية وتصنيفها حسب المناطق العقارية بغرض تزويد الشعب المختصة ولجان تقدير العقارات والعرضات بها .
- شعبة رسم الري: تتولى المهام التالية:
 - 1 تنظيم سجلات طرح رسم الري وترقيته وحفظها وكذلك تنظيم الجداول الخاصة بهذا الرسم.
 - 2 إعداد سندات التحقق في مواعيدها المحددة وإبلاغها مع جداول التكاليف بالرسم إلى قسم المتابعة وإدارة الديون.
 - 3 تنظيم معاملات التكاليف والطي والإعفاء والترقين وإعداد مشاريع القرارات اللازمة بشأنها وإبلاغها إلى قسم المتابعة وإدارة الديون.
- شعبة تدقيق الضرائب المباشرة: تتولى المهام التالية:
 - 1 تدقيق التكاليف المطروحة من قبل مراقبي التكاليف ومقابلتها على القيود والسجلات.
 - 2 تدقيق سندات التحقق وجداول الطي والترقين وإصدار القرارات اللازمة بشأنها.
 - 3 مقابلة قيود التحقق على قيود المتابعة وإدارة الديون والخزينة في نهاية كل شهر بهدف إجراء المطابقة الأصولية.
 - 4 التثبت من قيام شعب طرح ضريبة ريع العقارات والعرضات بتنفيذ مضمون قرارات التقدير والطي والترقين.

- 5 تسجيل تحقيقات الضرائب والرسوم المماثلة لها في السجل الخاص ومتابعة تعديلاتها.
- 6 التأكد من تطبيق الضريبة التصاعدية على مكلفي ضريبة العقارات والعرضات.
- شعبة شؤون اللجان: تتولى المهام التالية:
 - 1 إعداد قوائم تشكيل لجان تقدير العقارات والعرضات ومتابعة التعديلات الجارية عليها وتنظيم مشاريع الأوامر الإدارية بتوزيع لجان التقدير على المناطق العقارية المكلفة بتقدير عقاراتها وعرضاتها.
 - 2 إعداد المطالعات اللازمة بشأن قضايا الضرائب المباشرة والرد على الإستفسارات المعروضة على دائرة الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها.
 - 3 متابعة كل من قرارات لجان التقدير للعقارات والعرضات وقرارات سائر الضرائب والرسوم المماثلة لها التي تدخل ضمن اختصاصها ومعالجة القضايا الناجمة عنها .
- شعبة الحاسب الآلي: تتولى المهام التالية:
 - 1 إدخال كافة الوقوعات والتعديلات على بيانات مكلفي ضريبة ريع العقارات والعرضات.
 - 2 تلقين معطيات الإستثمارات الخاصة بطي التكاليف والإعفاء والترقين والتصحيح ومسك سجل خاص بها.
 - 3 حصر كافة المناطق العقارية المدخلة وتدقيق معطياتها بشكل كامل وتصحيح أخطائها .
 - 4 رصد وإحصاء التحققات الآلية المباشرة على الحاسب شهرياً وبشكل دوري وإعلام شعب التحقق بضرورة إصدار سندات تحققها.
 - 5 تدقيق جداول التحقق حاسوبياً بعد القيام بحسابها.
 - 6 متابعة عمليات التلقين والتدقيق بشكل مستمر والوقوف على عمليات الإنتهاء من إدخال جميع المعطيات قبل نهاية عام التكاليف.
 - 7 شكاوي العاملين والرد على الإستفسارات المطروحة.
- دائرة الضرائب غير المباشرة والرسوم المماثلة لها: تتولى إدارة ومعالجة قضايا الضرائب غير المباشرة والرسوم المماثلة لها في نطاق المحافظة. وتتولى الإشراف على الشعب التالية:
 - شعبة الضرائب غير المباشرة والرسوم المماثلة لها : تتولى المهام التالية:
 - 1 مراقبة معامل المشروبات والمواد الكحولية والمكلفين برسوم هذه المشروبات والمواد بهدف تطبيق نظام رسوم المواد الكحولية وكذلك القيام بالمهام الموكلة إلى الدوائر المالية بهذا الشأن بموجب النظام المذكور .
 - 2 القيام بالمهام الموكلة إلى الدوائر المالية بموجب نظام حصر التبغ .
 - 3 وبصورة عامة القيام بأية مهام أخرى تتاط بالدوائر المالية في مجال الضرائب غير المباشرة والرسوم المماثلة لها ولا تدخل في مجال اختصاص الشعب الأخرى .

4 القيام بالمهام الموكلة للدوائر المالية بموجب نظام استثمار المقالع وإستيفاء حق الدولة والمشاركة في تنظيم الضبوط وفق أحكام المرسوم التشريعي رقم/12/ لعام 1996.

- شعبة رسم الطابع والرسوم التسجيلية : وتختص بالمهام الموكولة إلى الدوائر المالية بموجب قانون رسم الطابع وقوانين وأنظمة الرسوم التسجيلية ومعالجة الشؤون المتعلقة بها وذلك مع مراعاة إختصاصات قسم الخزينة فيما يتعلق بحفظ وتوزيع الطابع والأوراق ذات القيمة.
- دائرة الرسم على الإنفاق الإستهلاكي: تتولى مراقبة ومتابعة تطبيق أحكام قانون الرسم على الإنفاق الإستهلاكي والتعليمات الصادرة بشأنه ومسك السجلات والإحصاءات وكل ما من شأنه مراقبة تنفيذ هذا القانون، وتتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة التدقيق المكتبي: تتولى المهام التالية:
 - 1 مسك السجلات الخاصة بالرسم على الإنفاق الإستهلاكي.
 - 2 تسجيل بيانات المكلفين في السجلات المشار إليها في البند/1/ السابق وكذلك تسجيل بيانات رقم الأعمال والرسوم الواردة فيها.
 - 3 مهر الدفاتر والفواتير المنصوص عليها بالتعليمات التنفيذية لقانون الرسم على الإنفاق الإستهلاكي.
 - 4 تنظيم إرساليات إلى قسم المتابعة وإدارة الديون لقبض المبالغ المستحقة وتسجيل أرقام إيصالات وإشعارات التسديد في السجلات.
 - 5 تنظيم سندات تحقق بالمبالغ التي تأخر تسديدها المحددة قانوناً وإيداعها قسم المتابعة وإدارة الديون لتحصيلها أصولاً.

- شعبة المراقبة الميدانية: تتولى المهام التالية:

القيام بجولات ميدانية على محلات الممارسين المكلفين بإستيفاء الرسم على الإنفاق الإستهلاكي للتأكد من استيفائهم للرسم المذكور وفق أحكام قانون الرسم على الإنفاق الإستهلاكي وتنظيم الضبوط اللازمة بحق المخالفين لتلك الأحكام وتبليغ ضبوط المخالفات للمخالفين .

تسجيل الزيارات التي يقوم بها عناصرها للممارسين المشار إليهم في سجل خاص بهدف التأكد من تجاوبهم لقانون الرسم على الإنفاق الإستهلاكي والتعليمات التنفيذية له وتثبيت خلاصة كل زيارة في السجل المذكور .

تقديم تقارير شهرية إلى الجهة المختصة في الإدارة المركزية للهيئة تتضمن أعمالها وملاحظاتها واقتراحاتها.

- شعبة الأرشيف والمحفوظات: تتولى أرشفة وحفظ المعلومات الواردة من الممارسين ومتابعة الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

– شعبة الديوان: يتولى المهام التالية:

- 1 مسك دفتر وارد وصادر تسجل فيه كافة المعاملات والأوراق الواردة إلى القسم والصادرة عنه بما في ذلك مسك دفتر ذمة.
- 2 القيام بأعمال التصنيف والحفظ بما لا يتعارض مع اختصاصات دوائر وشعب الأقسام الأخرى.
- 3 مسك دفتر الدوام للعاملين في القسم بإشراف رئيس القسم بالذات أو من ينوب عنه في حال غيابه ومتابعة وقوعاته.
- 4 القيام بأعمال النسخ لكافة الصكوك والأوراق المعدة من قبل المديرية.
- 5 القيام بكافة الأعمال الأخرى ذات الصلة التي توكل إليه من قبل رئيس القسم.
- 6 مسك بطاقة لكل عامل في القسم تتضمن كافة الوقوعات الإدارية.

خامساً: قسم المتابعة وإدارة الديون

المادة 41- يتولى قسم المتابعة وإدارة الديون تحصيل الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها وإضافاتها والغرامات والجزاء المترتبة عليها، والضرائب غير المباشرة والرسوم المماثلة لها التي لم تحصل وفق الطريقة المحددة لتحصيلها قانوناً، وسائر الذمم المستحقة الأداء للوزارات والإدارات والهيئات العامة " الذمم الشخصية " التي ليس لها أجهزة تحصيل خاصة بها.

المادة 42- يتألف قسم المتابعة وإدارة الديون من:

- دائرة تحصيل الأموال العامة: تتولى الإشراف على الشعب التالية:
- شعبة تحصيل مكثبي : تتولى المهام التالية:
- 1 إستيفاء الضرائب والرسوم المالية مكثبياً وتوريد المبالغ المحصلة لأمناء الصناديق وفق الأصول.
- 2 تنظيم وتدقيق الإرساليات مع المبالغ الواردة في الإيصالات المقطعة وإعادة أرومات الإيصالات المستعملة لأمين وثائق المتابعة وإدارة الديون.
- 3 إستلام جداول وسندات التحقق بالمبالغ المحصلة فعلياً ومطابقتها مع المبالغ المحصلة.
- 4 إعداد الإحصاءات والبيانات المتعلقة بالتحصيل وإحالتها إلى الجهات المختصة أصولاً.
- شعب تحصيل الأموال العامة: ويحدد عددها في مالية كل محافظة بقرار من الوزير بضوء حجم العمل فيها، وتتولى المهام التالية:
- 1 إعداد الكتب وتسيير المعاملات والتأشير على قرارات الحجز بعد التثبيت من صحة تبليغ الإنذارات وبطاقات التكليف المتعلقة بالشعبة.
- 2 مراقبة الأعمال اليومية للجباة خارج مقر الشعبة وإعداد بيان يومي بنتائج التحصيل يقدم إلى رئيس القسم عن طريق رئيس الدائرة.
- 3 التثبيت من شطب المبالغ المحصلة من الجباة وكتاب المفردات في قيود كل منهم.

- 4 مراقبة أعمال كتاب المفردات وكتاب الدوائر التحصيلية ولاسيما ما يتعلق بإنجازهم للواجبات اليومية الملقاة على عاتق كل منهم.
- 5 تقديم الإحصاءات والبيانات المطلوبة من الشعبة المتعلقة بأعمال التحصيل وتدقيق البيانات المقدمة من الجباة وخاصة ما يتعلق منها بالتحققات والتحصيلات والوثائق المبلغة إلى المكلفين.
- 6 إعداد الجداول المتعلقة بأسماء المكلفين النازحين والغائبين الذين تعذر تحصيل الأموال العامة منهم وتدقيق الأجوبة التي ترد من الجهات الإدارية والتأكد من مطابقة مبالغ الضرائب المؤجلة أو الجاري ترقينها قانوناً لواقع القيود والقرارات المتعلقة بهذا الشأن وضمن المواعيد المحددة لذلك.
- 7 إعداد المطالعات اللازمة بشأن المعاملات الصادرة عن الشعبة.
- 8 معالجة معاملات براءة الذمة وطلبات رد المبالغ إلى أصحابها.

– دائرة تحصيل أموال الوزارات والإدارات والهيئات العامة (الذمم الشخصية): تتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة تحصيل أموال الوزارات والإدارات والهيئات العامة : تتولى المهام المحددة لدائرة تحصيل الأموال العامة وذلك فيما يتعلق "بالذمم الشخصية".
- شعبة الحجز الإحتياطي: تتولى تنفيذ قرارات الحجز الإحتياطي الصادرة عن الوزير ومتابعتها مكتبياً وميدانياً وإتخاذ الإجراءات التنفيذية بشأنها وتنظيم قيودها ومسك سجلاتها للفهرسة والأرشفة والمراسلات والتصنيف.
- شعبة تحقق الذمم الشخصية: تتولى تطبيق شروط الذمم الشخصية المرسلة من قبل كافة الجهات العامة ومسك سجلات الذمم الشخصية المطابقة للشروط وتحقيقها على قيود الدائرة وتصنيفها وإرسال ملخص عن المعلومات إلى شعبة تحصيل الذمم الشخصية لتحصيلها.
- دائرة الإجراءات والتنفيذ : تتولى إتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لبيع الأموال المحجوزة وفقاً للأحكام القانونية النافذة في هذا الشأن وإعداد المعلومات المتعلقة بالدعاوى التي يطلب من الدائرة الرد عليها، وتتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة الإجراءات: وتختص بإتخاذ الإجراءات اللازمة لبيع الأموال المحجوزة المنقولة وغير المنقولة وفقاً للأحكام القانونية النافذة في هذا الشأن وذلك بدءاً من إعداد الإخطار بنزع الملكية وحتى بيع العين المحجوزة وإحالة ثمنها إلى شعبة التحصيل المختصة لتسديده من أصل الضرائب المترتبة على المكلف المدين وإيداع باقي الثمن إن وجد بإسمه في حساب الأمانات وفي حال عدم إرساء المزايدة على أي من المزودين وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة بهذا الشأن تحال العين المحجوزة على وزارة المالية وتسجل بإسمها 0

- شعبة إعداد المعلومات والدفع القانونية وتتولى المهام التالية:
 - 1 إستلام الإستدعاءات المتعلقة بشؤون التحصيل التي تحال إلى الشعبة من دائرة القضايا في مديرية المالية وإعداد المعلومات والبيانات اللازمة وإرسالها إلى تلك الدائرة.
 - 2 إستلام الكتب المالية من دوائر التنفيذ التي تتعلق بشؤون المكلفين المدينين وإبداء الرأي فيها وفي الأضابير المتعلقة بها.
 - 3 متابعة جميع الأمور التنفيذية التي تشترك في أضايرها أكثر من شعبة من شعب التحصيل ذات العلاقة لإنجازها بالسرعة المطلوبة.
 - 4 متابعة دعاوى الخاصة بأمر التحصيل لدى القضاء وذلك عن طريق إدارة قضايا الدولة وبالتعاون مع دائرة القضايا بقسم الشؤون الإدارية والموارد البشرية.

- دائرة حسابات الجباية والوثائق وتدقيق المعاملات: تتولى تنظيم وتدقيق الحسابات المتعلقة بالتحصيل وكذلك تنظيم القيود والسجلات والإرساليات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة النافذة وذلك في المواعيد المقررة لذلك، وتتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة تدقيق المعاملات وتنظيم الوثائق: تتولى المهام التالية:
 - 1 إستلام الطلبات المتعلقة برد المبالغ المستحقة الأداء للمكلفين وتدقيقها واستكمال وثائقها من المكلفين وشعب التحصيل ذات العلاقة بحيث تصبح جاهزة للصرف.
 - 2 إستلام الطلبات المتعلقة ببراءة الذمة ومتابعتها لدى دوائر وشعب المتابعة وإدارة الديون وتنظيم بياناتها وتسليمها إلى أصحابها بعد استكمال مراحل إنجازها.
 - 3 تدقيق البيانات المقدمة من شعبة التحصيل والمتعلقة بالمبالغ المحصلة والمطلوبة من المراجع القضائية والدوائر الرسمية الأخرى وإحالتها إلى تلك المراجع والدوائر.
- شعبة حسابات الجباية: تتولى المهام التالية:

- 1 إعداد وتنظيم قيود شعب التحصيل وتقديم البيانات الشهرية بنسبة التحصيل والبيانات الإحصائية التي تتعلق بأعمال التحصيل ومتابعة شعبة التحصيل بتقديم المعلومات والبيانات المطلوبة منها شهرياً 0
- 2 الإشراف على فتح القيود وإغلاقها سنوياً في الوقت المحدد لذلك وإجراء مطابقتها مع قيود دوائر التحقق ودوائر الخزينة والتصديق على هذه المطابقة.

- شعبة الوثائق والصندوق: تتولى المهام التالية:
 - 1 تأمين وثائق الجباية "الإيصالات بجميع أنواعها" وتسليمها إلى الجهات المعنية حسب الأصول ثم إستلام أرومتها وحفظها مرتبة حسب السنوات العائدة لها في مستودع خاص بذلك.
 - 2 مسك القيود الخاصة بإستلام وتسليم الأموال المحصلة من قبل الجباة وإستلام وثائقها حسب الأصول.

3 تقديم البيانات الأسبوعية بالتحصيلات الجارية.

– شعبة تلقين إيصالات الجباية : تتولى المهام التالية:

- 1 تلقين إيصالات الجباية المقطعة يدوياً.
- 2 إقتطاع إيصالات الجباية آلياً.
- 3 طباعة التحصيلات اليومية والشهرية.
- 4 طباعة جداول التحقق بالنسبة لضريبة الدخل المقطوع.
- 5 إستعلام عن وضع المكلفين.
- 6 التأشير على براءة الذمة من حاسب الدخل والعقارات.
- 7 تدقيق تحصيلات الضرائب الملقنة على الحاسب.
- 8 تشطيب إيصالات الرديات بالنسبة لضريبة الدخل.

– شعبة الديوان: ويتولى المهام التالية:

- 1 مسك دفتر وارد وصادر تسجل فيه كافة المعاملات والأوراق الواردة إلى القسم والصادرة عنه بما في ذلك مسك دفتر ذمة.
- 2 القيام بأعمال التصنيف والحفظ بما لا يتعارض مع اختصاصات دوائر وشعب الأقسام الأخرى.
- 3 مسك دفتر الدوام للعاملين في القسم بإشراف رئيس القسم بالذات أو من ينوب عنه في حال غيابه ومتابعة وقوعاته.
- 4 القيام بأعمال النسخ لكافة الصكوك والأوراق المعدة من قبل المديرية.
- 5 القيام بكافة الأعمال الأخرى ذات الصلة التي توكل إليه من قبل رئيس القسم.
- 6 مسك بطاقة لكل عامل في القسم تتضمن كافة الوقوعات الإدارية.

سادساً: قسم الشؤون الإدارية والموارد البشرية

المادة 43- يتولى قسم الشؤون الإدارية والموارد البشرية تأمين كافة المستلزمات والخدمات والأشغال التي يتطلبها سير العمل في المديرية، ومعالجة كافة أعمال الصيانة، ومعالجة شؤون العاملين والإشراف على دخول وخروج العاملين، ومتابعة الدعاوى المقامة من وعلى المديرية.

المادة 44- يتألف قسم الشؤون الإدارية والموارد البشرية من:

- دائرة الشؤون الإدارية : تتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة اللوازم والمستودعات: تتولى المهام التالية:

1 إدارة مستودعات المديرية وفقاً لأحكام نظام المستودعات مع الإحتفاظ بإختصاصات محاسب الإدارة بهذا الشأن.

2 مسك سجلات الأثاث وبطاقات العهدة.

- شعبة النسخ والتصوير: تتولى بالقيام بكافة أعمال النسخ والتصوير.

- شعبة الديوان: تتولى المهام التالية:

1 إستلام الكتب والمراسلات وغيرها الواردة إلى مديرية المالية وتسجيلها وتوزيعها على الأقسام المختصة ومسك السجلات اللازمة لهذه الغاية.

2 تسجيل القرارات والأوامر الإدارية والكتب والمراسلات وغيرها التي تصدر عن مدير المالية وتأمين إرسالها إلى الجهات الموجهة إليها ومسك السجلات اللازمة لها وفقاً للتعليمات النافذة .

3 حفظ صور القرارات والأوامر الإدارية والكتب والمراسلات والبلاغات والتعاميم وغيرها التي تصدر عن مدير المالية وما يتطلب حفظه من وثائق أو صور عنها ، وتصنيفها وفقاً للتعليمات النافذة.

- دائرة الشؤون الفنية: تتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة الأبنية: تتولى المهام التالية:

1 تأمين أعمال الصيانة لمباني مديرية المالية في المحافظة ومديريات مال المناطق التابعة لها وإجراء الصيانة الدورية لها والمحافظة على نظافتها.

2 القيام بكل ما له علاقة بتأمين الوقاية والسلامة المهنية والنظافة والصحة العامة وضمن الإعتمادات المرصدة لهذه الغاية.

- شعبة الصيانة: تتولى المهام التالية:

- 1 تأمين صيانة المصاعد الكهربائية والتمديدات الكهربائية وأجهزة التدفئة والتكييف المركزية وتمديداتها والتمديدات الصحية وغيرها من مستلزمات الأبنية وكل ما يتعلق بسلامتها.
- 2 تأمين صيانة الأدوات والآلات المكتبية (آلات تصوير والنسخ - مكيفات - مراوح).

- شعبة متابعة وتنظيم مصادر الطاقة: تتولى المهام التالية:

- 1 تحضير وتجميع البيانات المتعلقة بإنتاج واستهلاك مصادر الطاقة كافة.
- 2 رصد مكامن الهدر في مواقع الإستهلاك وتحديد فرص التوفير الممكنة وإقتراح التحسينات الفنية اللازمة.
- 3 دراسة مجالات إستخدام مصادر الطاقة البديلة.
- 4 تدقيق منحنيات الأعمال الكهربائية وإعداد الدراسات اللازمة لإزاحة المنحنيات المذكورة إلى خارج أوقات الذروة .
- 5 تحديد أهم المشاكل الفنية ولأسيما ما يتعلق بتحسين عامل الإستطاعة.
- 6 المشاركة في إعداد المواصفات الفنية للتجهيزات الكهربائية بحيث يتم التعاقد على التجهيزات ذات الكفاءة الطاقية العالية .
- 7 العمل على زيادة الوعي العام حول أهمية ترشيد الطاقة الكهربائية.

- شعبة الآليات والمقسم: تتولى المهام التالية:

- 1 إدارة المقسم وتأمين الإتصالات الهاتفية وصيانة مقاسم الهاتف وأجهزتها وتمديداتها.
- 2 إدارة الآليات العامة العائدة لمديرية مالية المحافظة ومديريات مال المناطق التابعة لها ومسك السجلات والبطاقات الذاتية العائدة للآليات المذكورة وفقاً لقانون الآليات العامة والتعليمات الصادرة بشأنه ومعالجة ومتابعة كل ما يتعلق بها.

- دائرة القضايا: تتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة القضايا والشؤون القانونية: تتولى المهام التالية:

- 1 معالجة المواضيع المتعلقة بالدعاوى وإعداد المطالعات القانونية بشأنها بالتعاون مع الأقسام المختصة وتنظيم إضبارة خاصة لكل دعوى تحفظ فيها الوثائق والمستندات المتعلقة بها.
- 2 إبداء الرأي القانوني فيما يعرض عليها من مواضيع.

- شعبة متابعة وتنفيذ تقارير التفتيش: تتولى المهام التالية: تتبع تنفيذ تقارير الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والجهاز المركزي للرقابة المالية ومديرية الرقابة الداخلية في الهيئة ومسك سجل لوائح تفتيشية يدون فيه التقارير التفتيشية وإجراءات تنفيذ مقترحاتها وتوصياتها.

- شعبة التبليغ: تتولى تأمين تبليغ الإخبارات والإنذارات والوثائق بما لا يدخل بإختصاص الدوائر الأخرى.

- دائرة النفقات والصرف والتصفية: تتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة النفقات: تتولى المهام التالية:

- 1 المشاركة في إعداد مشروع موازنة المديرية.
- 2 التأشير على مشاريع صكوك عقد النفقات.
- 3 القيام بمعاملات تصفية النفقات وإعداد أوامر صرفها ومسك حسابات إعمادات الموازنة والنفقات المعقودة وأوامر الصرف الصادرة والمصروفة.
- 4 إدارة السلف الممنوحة لمحاسب الإدارة وماليات المناطق وللعاملين في مالية المحافظة ومال المناطق التابعة لها ومتابعة تسديدها أصولاً.
- 5 مراقبة مستودعات اللوازم والمواد مع الإحتفاظ بمسؤولية أمناء المستودعات.
- 6 تحقق وتحصيل إيرادات مديرية مالية المحافظة وماليات المناطق التابعة لها ومسك حساباتها وذلك فيما لا يدخل صراحة في مهام قسمي الواردات والضرائب على الدخل.
- 7 متابعة تقديم صكوك كفالات المتعهدين وفحصها وتسجيلها وحفظها وإبراء ذمة العاملين المسؤولين أمام محاسب الإدارة بعد إجراء معاملة الإستلام والتسليم.

- شعبة الرواتب والأجور: تتولى المهام التالية:

- 1 إعداد جداول الأجور والتعويضات بما فيها جداول عائدات الجباية على صحيفة كل من العاملين في دفتري شطب الأجور وشطب التعويضات ومراقبة عدم تجاوز الحدود القصوى لها.
- 2 حسم كافة الحجوزات بما فيها العقوبات المسلكية التي تتضمن حسم في الأجور أو حجب الترفيع وتأخيرها وتنظيم قوائم بالحسميات.
- 3 جمع جداول الأجور والتعويضات بعد تثبيت الحسميات عليها ومن ثم تنظيم مذكرات التصفية وأوامر الصرف بها.

- شعبة العقود: تتولى المهام التالية:

- 1 إجراء إعلانات المناقصات وطلبات العروض والتعاقد بالتراضي لتأمين إحتياجات مديرية مالية المحافظة ومديريات مال المناطق التابعة لها من الأشغال والتوريدات والخدمات مما لا يدخل في اختصاص الأقسام الأخرى ومسك قيود وسجلات نظامية لتسجيلها فيها ومتابعتها والقيام بسائر الإجراءات اللازمة لتنفيذها.

2 تنظيم مشاريع العقود اللازمة لتأمين إحتياجات مديرية مالية المحافظة ومديريات مال المناطق التابعة لها وفق مايرد في البند/1/ سواء منها الناجمة عن إجراء المناقصات أو طلبات العروض أو التعاقد بالتراضي لتأمين إحتياجات مديرية مالية المحافظة ومديريات مال المناطق التابعة لها من الأشغال والتوريدات والخدمات وذلك بالتنسيق مع الأقسام ذات العلاقة وإرسال هذه العقود إلى مديرية الشؤون القانونية لدراستها وبيان ملاحظاتها عليها ومن ثم تعديل مشاريع تلك العقود وفق ملاحظات المديرية المذكورة الموافق عليها أصولاً مما لا يدخل في اختصاصات الأقسام الأخرى.

- دائرة الموارد البشرية: تتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة عمال الفئة الأولى: تتولى المهام التالية:

- 1 تنفيذ الأحكام الواردة في القانون والنظام الداخلي للهيئة وآراء لجنة القرار /1/ لعام 2005.
- 2 متابعة معالجة أوضاع العاملين في المديرية وإعداد مشاريع الصكوك المتعلقة بأوضاعهم الوظيفية وفق أحكام القانون والتعليمات والأنظمة الصادرة بهذا الشأن.
- 3 حفظ وتحديث السجلات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتمثل في: (بيانات ذاتية الموظفين والسير الذاتية - استمارات تقويم الأداء - الدوام والإجازات - الاستثمارات الصحية - بيانات المكافآت والعقوبات - بيانات الأجور....الخ).

- شعبة عمال باقي الفئات: تتولى المهام التالية:

- 1 تنفيذ الأحكام الواردة في القانون والنظام الداخلي للهيئة وآراء لجنة القرار/1/ لعام 2005.
- 2 متابعة معالجة أوضاع العاملين في المديرية وإعداد مشاريع الصكوك المتعلقة بأوضاعهم الوظيفية وفق أحكام القانون والتعليمات النافذة.
- 3 حفظ وتحديث السجلات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتمثل في (بيانات ذاتية الموظفين والسير الذاتية - استمارات تقويم الأداء - الدوام والإجازات - الاستثمارات الصحية - بيانات المكافآت والعقوبات - بيانات الأجورالخ).

- شعبة تخطيط القوى العاملة: تتولى المهام التالية:

- 1 القيام بكافة الإجراءات المتعلقة بالإختبارات اللازمة لتعيين العاملين من الفئات الثانية وما دون وفقاً لأحكام القانون والتعليمات النافذة.
- 2 دراسة إحتياجات المديرية من القوى العاملة خلال الفترات الزمنية المستقبلية وتحديد مؤهلاتهم وكفاءاتهم بالتنسيق مع أقسام المديرية والجهات المرتبطة بها.

– شعبة الملاك: تتولى المهام التالية:

- 1 مسك سجل خاص يدون فيه الملاك العددي للعاملين في المديرية وبياناتهم الشخصية والوظيفية والتغييرات الطارئة.
- 2 متابعة تأشير الصكوك المتعلقة بأوضاع العاملين الخاضعة للتأشير من فرع الجهاز المركزي للرقابة المالية في المحافظة.

– شعبة إدارة الأداء والتقييم: تتولى المهام التالية:

- 1 تقييم أداء العمل والعاملين بهدف معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للعاملين مع الأداء المستهدف المحدد في الخطط والمعايير الموضوعية والقيام بالإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات .
- 2 دراسة مؤهلات الكوادر من العاملين في المديرية الذين يتمتعون بخبرات جيدة ويمتازون بأداء عمل جيد بالتنسيق مع الأقسام الأخرى لتوليهم الوظائف.

- شعبة التدريب: تتولى المهام التالية: إعداد مشروع خطة التدريب السنوية للمديرية متضمنة كافة الإحتياجات التدريبية ونوع ومستوى التدريب المطلوب لكافة المستويات الإدارية وذلك بالتنسيق مع أقسام مديرية المالية ومديرية مال المناطق ورفعها إلى مديرية الشؤون الإدارية والموارد البشرية بالإدارة المركزية لإتمامها والعمل على متابعة تنفيذها.

سابعاً: مكتب الجاهزية

المادة 45- يتبع مكتب الجاهزية إلى مدير المالية مباشرة ويتولى المهام التالية:

- 1 تنظيم لوائح إسمية بالعاملين في المديرية تضم عناوين إقامتهم وهواتفهم.
- 2 تنظيم لوائح بكافة الآليات متضمنة عربات نقل مبيت العاملين وخطوط السير ذهاباً وإياباً بالتنسيق مع مديرية الشؤون الإدارية والموارد البشرية.
- 3 إعداد وثائق المقرات التعبوية (الرئيسية والتبادلية والإحتياطية).
- 4 تأمين جاهزية الإتصالات في المقر العملياتي في المديرية والتأكد من جاهزيتها (الداخلية والخارجية) والتي يفضل أن تكون في منطقة قريبة من مقر المديرية.
- 5 يشارك في أعمال اللجنة الأمنية فيما يتعلق بإعداد الخطة الأمنية للمديرية.
- 6 إعداد جدول حساب التحرك إلى المقرات التبادلية والإحتياطية وتحديد المهل الزمنية اللازمة للتحرك.
- 7 تحديد وتدقيق كافة الواجبات الوظيفية لكافة العاملين في المقرات.
- 8 تفقد واختبار كافة أجهزة الوقاية الفردية المتوفرة في المديرية.
- 9 إعداد وتنظيم خطة إخلاء المباني الرئيسية في المديرية.
- 10 إعداد خطة الجاهزية للمديرية وربط كافة التدابير بأزمة حقيقية من خلال تجارب عملية.

- 11 تنظيم وفتح سجلات لمراقبة وتدقيق دخول وخروج المراجعين والزوار من وإلى المديرية.
- 12 تشكيل مجموعات الحماية الذاتية في المديرية (ضمن النسب المحددة) من العناصر المدربة لهذه الغاية (إطفاء - إخلاء-إسعاف - إنقاذ) والتحقق من فهمهم لمهامهم استناداً إلى خطة الدفاع الوطني.
- 13 التأكد من جاهزية أجهزة الإطفاء ومراقبة صلاحيتها.
- 14 إعداد لوائح المناوبة بالمقر العملياتي للمديرية ومراقبة تنفيذها والتقيد بها
- 15 إعداد لوائح بالعناصر الكفاءة للعمل في المقر العملياتي وتحديد مهامهم.
- 16 الإتصال بشكل دوري مع مكتب الجاهزية في الهيئة لتأمين تبادل المعلومات.
- 17 تفقد الإحتياطي الاستراتيجي في المديرية.
- 18 التأكد من جاهزية الخطة الأمنية ونقاط الحراسة والدفاع والحماية الذاتية ، والتأكد من جاهزية ما هو معبأ لصالح القوات المسلحة بالتنسيق مع ضابط التبعة.
- 19 التفقد والتأكد من جاهزية المديرية لتنفيذ خطة الجاهزية والانتقال بالمديرية من حالة السلم إلى حالة الحرب مع التقيد الكامل بالمهل الزمنية المحددة بالتنسيق مع مكتب الجاهزية في الهيئة.

ثامناً: دائرة مكتب مدير المالية

المادة 46- تتألف هذه الدائرة من:

- شعبة أمانة السر: تتولى المهام التالية:
 - 1 تنظيم مواعيد مقابلات مدير المالية.
 - 2 تهيئة بريد مدير المالية.
 - 3 تلقي الشكاوى وعرضها على المدير ومتابعة معالجتها مع أقسام الدوائر المالية المختصة وفق توجيهات المدير بشأنها.
- شعبة الإحصاء: تتولى المهام التالية:
 - 1 تنظيم وحفظ القوانين والأنظمة والبلاغات والتعاميم العائدة للمدير .
 - 2 القيام بالإحصاءات التي يطلبها المدير.

تاسعاً: دائرة خدمة الجمهور والنافذة الواحدة

المادة 47- تتبع دائرة خدمة الجمهور والنافذة الواحدة إلى المدير مباشرة تقوم بتقديم الخدمات المختلفة للمكلفين من إستلام بيانات الضرائب والرسوم المقدمة ، وتخزينها وتحصيل المبالغ المترتبة عليها، وتتولى هذه الدائرة الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة النافذة الواحدة: تتولى تنفيذ المهام التالية:
- 1 استقبال المكلفين في دائرة خدمة الجمهور من خلال نظام الدور وتوجيه المكلفين إلى النافذة الواحدة المخصصة لتقديم الخدمة.
- 2 إستلام وإدخال البيانات الضريبية المقدمة من قبل المكلفين على الحاسب وتسليم المكلف إشعاراً بإستلام البيان .
- 3 تسليم البيانات المستلمة من المكلفين إلى الأقسام المختلفة وحسب الإختصاص ونوع الضريبة ليتم معالجتها أصولاً.
- 4 تسليم اليومية إلى الديوان العام يومياً.
- 5 الإشراف على عمل ممثلي الأقسام المختصة في عمل النافذة الواحدة والتنسيق بينهم وبين العاملين في هذه الشعبة.
- 6 الإستعلام عن كافة نشاطات المكلف والذم المترتبة عليه من خلال نظام النافذة الواحدة وإصدار براءة الذمة.
- شعبة الصندوق: تتولى تنفيذ المهام التالية:
- 1 قبض الضرائب والرسوم من المكلفين وفق البيانات المقدمة من شعبة النافذة الواحدة .
- 2 تسليم المبالغ المحصلة يومياً إلى شعبة حسابات الجباية في قسم الجباية.
- 3 تسليم اليوميات الخاصة بالمبالغ المحصلة إلى قسم الجباية.
- شعبة التسجيل: تتولى تنفيذ المهام التالية:
- 1 تقديم الخدمات ومساعدة المكلفين والإجابة على استفساراتهم في ملء الاستمارة المطلوبة.
- 2 تدقيق بيانات المكلف الواردة في استمارة التسجيل بالتنسيق مع ممثلي الأقسام المختصة .
- 3 تسجيل بيانات كافة المكلفين بالضرائب والرسوم ومنحهم الرقم الضريبي.

عاشراً: دائرة المعلومات

- المادة 48- تتبع دائرة المعلومات إلى المدير مباشرة وتتولى المهام التالية:
- 1 إستقصاء المعلومات الموثقة عن الأوضاع المالية للمكلفين من كافة الجهات الرسمية (القطاع العام والخاص والمشارك) ومن الجهات غير الرسمية (تاجر - خبير مهنة....) والتأكد من صحة المعلومات وتوثيقها وبراى تجديد هذه المعلومات بصورة دورية حسب الوقوعات الطارئة على الأوضاع المالية للمكلفين.

- 2 تلقي وجمع البيانات والمعلومات والوثائق المتعلقة بمطرح الضرائب والرسوم بكافة الوسائل والطرق المتاحة وتبادلها مع الإدارة المركزية.
- 3 إمداد مديرية الالتزام والجهات المعنية في مديرية المالية بكافة المعلومات التي يتم جمعها عن المكلفين ومطرحهم الضريبية.
- 4 المراقبة غير الدورية للأنشطة الاقتصادية الخاضعة للضرائب والرسوم المالية ورفع تقارير بالمعلومات التي يتم كشفها.
- 5 إعداد التقارير الدورية عن التطورات الطارئة على الإتجاهات الإستثمارية لرؤوس الأموال وعلى مختلف الأسعار والمواد والسلع وعلى رواج أو ركود كل أو بعض المهن والحرف الممارسة بالقطر خلال فترات زمنية متتالية.
- 6 تزويد الإدارة المركزية في الهيئة بتقارير ومؤشرات حول وضع الأنشطة الاقتصادية الخاضعة للضرائب والرسوم.
- 7 القيام بالزيارات الضرورية للمكلفين في أماكن إدارة وممارسة عملهم لمطابقة المعلومات المتوفرة مع الواقع.
- 8 إعداد الخطة السنوية للدائرة ورفعها إلى الإدارة المركزية.

الحادي عشر: قسم متوسطي المكلفين

المادة 49- يتولى قسم متوسطي المكلفين المهام التالية:

- 1 تحديد المكلفين الذين يدخلون في فئة متوسطي المكلفين وإقتراح قرارات القبول ورفضها وإقتراح قرارات التسجيل الإلزامي وحذفها.
- 2 منح الرقم الضريبي لمتوسطي المكلفين ومن في حكمهم.
- 3 معالجة جميع الشؤون الضريبية لمتوسطي المكلفين التابعين للقسم من تحقق وتحصيل وقبض مبالغ الضرائب والرسوم ورد المبالغ المسددة زيادة عن المحقق أو دون وجه حق، وتبسيط إجراءات العمل المتعلقة بالقسم.
- 4 المساهمة في تغذية نظام إدارة المخاطر بكافة المعلومات الضرورية.
- 5 القيام بأعمال التدقيق ودراسة قيود ووثائق مكلفي القسم وفق مبدأ التقرير الذاتي.
- 6 منح براءات الذمة لمكلفي القسم أصولاً.
- 7 معالجة كافة الشكاوى والإستفسارات والإعتراضات الخاصة بمكلفي القسم.
- 8 إجراء الدراسات حول رواج أو ركود المهن والفعاليات بالإضافة للدراسات الخاصة عن مكلفي القسم.
- 9 إعداد تقارير دورية تتضمن كافة أنواع المعلومات والإحصائيات والصعوبات التي تواجه عمل القسم مع إقتراح الحلول المناسبة ورفع هذه التقارير إلى الإدارة المركزية.
- 10 تحديد الإحتياجات اللازمة لرفع مستوى الأداء وتطوير العمل.

المادة 5- يتألف قسم متوسطي المكلفين من:

– دائرة الخدمات: تتولى الإشراف على الشعب التالية:

- شعبة الخدمات: تتولى المهام التالية:
- 1 إستقبال المكلفين وتزويدهم بالبيانات والطلبات والإستمارات والكتيبات الإرشادية والبروشورات لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وتوعيتهم .
- 2 إستلام البيانات الضريبية وتنظيم إشعارات تقديم البيان وأوامر القبض بالمبالغ المترتبة على المكلفين وحفظها في الملف المركزي للمكلف.
- 3 معالجة الشؤون المتعلقة برسم الطابع.
- 4 ختم السجلات وفواتير المبيعات لمكلفي الإنفاق الإستهلاكي.
- 5 إعداد قوائم بالمكلفين الذين لم يتقدموا ببياناتهم الضريبية ضمن المهل القانونية في نهاية مهلة تقديم البيانات وإعداد الإنذارات اللازمة لهم وإحالتها إلى دائرة الإلتزام .
- 6 إستلام كافة الطلبات والإستفسارات والشكاوى والإعتراضات المقدمة من المكلف (إعتراضات على التكليف- إعتراضات على تصنيف الأنشطة....الخ) ومعالجتها في الدوائر المختصة وإبلاغها إلى أصحاب العلاقة أصولاً وتوثيق ذلك في الملف المركزي للمكلف.
- 7 تنظيم مقابلات المكلفين بالتنسيق مع الدوائر المختصة.
- 8 إستلام الإحالات الواردة من الجهات العامة وإعداد الردود عليها بالتنسيق مع الدوائر المعنية أصولاً.
- 9 إقتراح تحديث النماذج والبروشورات والكتيبات الإرشادية ودلائل العمل والإستمارات والطلبات بغية تطوير العمل.
- 10 استطلاع آراء المكلفين عن مدى جودة الخدمة التي تقدم في القسم.

– شعبة التسجيل والحذف: تتولى المهام التالية:

- 1 تسجيل مكلفي القسم وتصنيف أنشطتهم الإقتصادية من واقع استمارة المعلومات المقدمة ومنحهم الرقم الضريبي.
- 2 معالجة الوقوعات الطارئة على المعلومات الواردة في استمارة التسجيل وتحديث المعلومات بشكل مستمر .
- 3 تسجيل المكلفين الذين تنطبق عليهم معايير التسجيل ولم يتقدموا بطلبات تسجيل للقسم.
- 4 معالجة كافة الكتب الواردة والخاصة بعملية التسجيل ومنح الرقم الضريبي.

– شعبة إدخال ومعالجة البيانات : تتولى المهام التالية:

- 1 إدخال معلومات البيانات الضريبية إلى الحاسب ومعالجتها.
- 2 إعلام المكلف لإستكمال نواقص البيان الضريبي أو أي معلومة متعلقة به عند الحاجة.
- 3 إعداد قوائم تحقق أولية بالبيانات المقدمة من المكلفين وإحالتها إلى دائرة التدقيق واللجان والتبليغ.

4 إرسال تقارير دورية إلى دوائر الإلتزام والمتابعة وإدارة الديون بالبيانات التي يوجد فيها أخطاء تؤثر على قيمة الضريبة المستحقة سواء بالزيادة أو النقصان.

– شعبة الأرشيف: تتولى المهام التالية:

- 1 إنشاء ملف مركزي للمكلف وأرشفة كافة البيانات والمعلومات المتوفرة عن المكلفين.
- 2 إستلام وتسليم الملفات والرقابة على حركة الملف بين مختلف الدوائر وأرشفة الملفات التي اكتسبت الدرجة القطعية.

– شعبة التبليغ والديوان: تتولى المهام التالية:

- 1 تبليغ كافة الإنذارات والإخبارات وقرارات اللجان الضريبية وجميع الوثائق الصادرة عن القسم.
- 2 مسك بطاقة لكل من العاملين في القسم تتضمن كافة الوقوعات الإدارية.
- 3 مسك دفتر وارد وصادر تسجل فيه كافة المعاملات والأوراق الواردة إلى القسم والصادرة عنه بما في ذلك مسك دفتر ذمة.
- 4 القيام بأعمال التصنيف والحفظ.
- 5 مسك دفتر الدوام للعاملين في القسم بإشراف رئيس القسم بالذات أو من ينوب عنه في حال غيابه ومتابعة وقوعاته.
- 6 القيام بأعمال النسخ لكافة الصكوك والأوراق المعدة من قبل القسم.

– دائرة الإلتزام: تتولى الإشراف على الشعب التالية:

– شعبة الخطة والتحليل: تتولى المهام التالية:

- 1 استلام وتوزيع الملفات الضريبية الواجبة التدقيق من دائرة الخدمات.
- 2 إعداد خطة التدقيق الخاصة بالدائرة
- 3 التنسيق مع دائرة المعلومات في المديرية بشأن تبادل المعلومات المتعلقة بالمكلفين.
- 4 قياس فعالية برامج التدقيق من خلال المقارنة بين المخطط والمنفذ.

– شعبة التدقيق الميداني: تتولى المهام التالية:

- 1 تدقيق ملفات المكلفين (تدقيق مكتبي - تدقيق ميداني) وإصدار الإخبارات الضريبية.
- 2 الرد على الاعتراضات المقدمة من المكلفين حول تكاليفهم الضريبية وإحالتها إلى لجان الاعتراضات (الطعن - إعادة النظر....). وإعداد قوائم أسبوعية بالتكاليف المعترض عليها والجاهزة للعرض وإحالتها إلى دائرة الاعتراضات.
- 3 اقتراح الاعتراض على قرارات لجان الطعن.

- 4 إعداد جداول تحقق حسب القرارات الصادرة عن اللجان المختصة وإرسالها إلى دائرة التدقيق واللجان والتبليغ لاستكمال إجراءات التحقق.
- 5 إحالة الإخبارات وقرارات اللجان الضريبية إلى دائرة الخدمات لاستكمال إجراءات التبليغ أصولاً.
- 6 اقتراح طلب تصحيح قرارات لجان إعادة النظر عند الإقتضاء .
- 7 تغذية نظام إدارة المخاطر انطلاقاً من نتائج تقارير التكاليف (شعبة التدقيق المكتبي، شعبة التدقيق الميداني).
- 8 إعداد تقارير دورية بنتائج الأعمال التي قام بها المدققين تتضمن: نوع التدقيق - نتائج التدقيق - الوقت المستغرق لإنجاز التدقيق (عدد الساعات)، وإعداد أبحاث وتحليل حول درجة التزام المكلفين .
- 9 تتبع أوضاع ونشاطات مكلفي الضرائب والرسوم المباشرة وغير المباشرة بالتنسيق مع الجهات المعنية بهدف تطبيق أحكام القوانين والأنظمة المتعلقة بالضرائب والرسوم المذكورة.
- 10 التحقق من الملاحظات والإخبارات الموجهة من جهات داخلية أو خارجية لاسيما إحالات الجمارك والمتعلقة بالتكليف الضريبي.
- 11 إعداد قرارات الطي والترقين والنقاص.

- شعبة التدقيق المكتبي: تتولى المهام التالية:

- 1 تدقيق ملفات المكلفين (تدقيق مكتبي - تدقيق ميداني) وإصدار الإخبارات الضريبية.
- 2 الرد على الاعتراضات المقدمة من المكلفين حول تكاليفهم الضريبية وإحالتها إلى لجان الاعتراضات (الطعن - إعادة النظر....). وإعداد قوائم أسبوعية بالتكاليف المعترض عليها والجاهزة للعرض وإحالتها إلى دائرة الاعتراضات.
- 3 اقتراح الاعتراض على قرارات لجان الطعن.
- 4 إعداد جداول تحقق حسب القرارات الصادرة عن اللجان المختصة وإرسالها إلى دائرة التدقيق واللجان والتبليغ لاستكمال إجراءات التحقق.
- 5 إحالة الإخبارات وقرارات اللجان الضريبية إلى دائرة الخدمات لاستكمال إجراءات التبليغ أصولاً.
- 6 اقتراح طلب تصحيح قرارات لجان إعادة النظر عند الإقتضاء .
- 7 تغذية نظام إدارة المخاطر انطلاقاً من نتائج تقارير التكاليف (شعبة التدقيق المكتبي، شعبة التدقيق الميداني).
- 8 إعداد تقارير دورية بنتائج الأعمال التي قام بها المدققين تتضمن: نوع التدقيق - نتائج التدقيق - الوقت المستغرق لإنجاز التدقيق (عدد الساعات)، وإعداد أبحاث وتحليل حول درجة التزام المكلفين .
- 9 تتبع أوضاع ونشاطات مكلفي الضرائب والرسوم المباشرة وغير المباشرة بالتنسيق مع الجهات المعنية بهدف تطبيق أحكام القوانين والأنظمة المتعلقة بالضرائب والرسوم المذكورة.
- 10 التحقق من الملاحظات والإخبارات الموجهة من جهات داخلية أو خارجية لاسيما إحالات الجمارك والمتعلقة بالتكليف الضريبي.

11 إعداد قرارات الطي والترقين والتناقص.

– دائرة المتابعة وإدارة الديون: تتولى الإشراف على الشعب التالية:

– شعبة التحصيل: تتولى المهام التالية:

- 1 تحصيل الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها، والضرائب غير المباشرة والرسوم المماثلة لها التي لم تحصل وفق الطريقة المحددة لتحصيلها وإضافاتها والغرامات والجزاء المترتبة عليها وفق القوانين النافذة.
- 2 إستيفاء الضرائب المستحقة من المكلفين بموجب أوامر القبض الصادرة عن دائرة الخدمات.
- 3 دراسة طلبات تقسيط الضرائب وإعداد مشاريع القرارات اللازمة.
- 4 إعداد الإحصاءات والبيانات المتعلقة بالتحصيل وتقديمها إلى الجهات المختصة.
- 5 إعداد مشاريع قرارات ترقيين التكاليف والرسوم والغرامات والفوائد والجزاء الهالكة والساقطة بالتقادم.

– شعبة الإجراءات والتنفيذ: تتولى المهام التالية:

- 1 إتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لبيع الأموال المحجوزة وفقاً للأحكام القانونية النافذة بهذا الشأن.
- 2 إعداد الردود على الدعاوى المتعلقة بأعمال التحصيل بالتنسيق مع دائرة القضايا في قسم الشؤون الإدارية والموارد البشرية.
- 3 تنفيذ قرارات الحجز الإحتياطي الصادرة عن الوزير ومتابعتها مكتبياً وميدانياً وإتخاذ الإجراءات التنفيذية بشأنها وتنظيم قيودها ومسك سجلاتها.

– شعبة الأموال والحسابات: تتولى المهام التالية:

- 1 مشاهدة مجلدات الإيصالات وتدقيقها أصولاً، وإجراء المطابقة مع قيود دوائر التحقق والخزينة والتصديق على هذه المطابقة.
- 2 معالجة الطلبات المتعلقة بعمليات التناقص ورد المبالغ للمكلفين أصولاً.
- 3 منح براءات الذمة بعد تدقيقها أصولاً.
- 4 حفظ أرومات مجلدات إيصالات التسديد .
- 5 مسك السجلات الخاصة بإستلام وتسليم الأموال المحصلة من قبل أمناء الصناديق وإستلام وثائقها حسب الأصول .

• دائرة الاعتراضات: تتولى الإشراف على الشعب التالية:

شعبة التنظيم والمتابعة : تتولى المهام التالية:

- 1 إقتراح مشاريع القرارات التنظيمية المتعلقة باللجان الضريبية.

- 2 إستلام أضايير التكاليف المعترض عليها والمحالة من دائرة الإلتزام بعد إعداد الردود على إعتراضات المكلفين.
 - 3 حفظ أضايير التكاليف المعترض عليها لعرضها على اللجان الضريبية المختصة.
 - 4 إعداد جدول أسبوعي لخطة العرض يتضمن التكاليف المعترض عليها وأسماء المدققين الذين أنجزوا التكاليف.
 - 5 مسك السجلات اللازمة لتدوين الوقوعات الجارية على الأضايير.
 - 6 إستلام التكاليف المعترض عليها من دائرة الإلتزام مشفوعة برد المدققين وتحويلها إلى دائرة لجان إعادة النظر في الإدارة المركزية.
 - 7 إحالة التكاليف المعترض عليها بعد البت بالإعتراضات من قبل لجان إعادة النظر إلى دائرة الإلتزام لمتابعتها أصولاً.
 - 8 إعداد تقارير إحصائية دورية حول النقاط المعترض عليها من قبل المكلفين أو الإدارة الضريبية والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل اللجان الضريبية وتحويلها إلى دائرة الإلتزام بما يضمن تطوير وتحسين مستوى الأداء الضريبي وتقليل الإعتراضات.
- شعبة اللجان الضريبية : تتولى البت بالإعتراضات من قبل اللجان الضريبية وفق ما نصت عليه القوانين الضريبية النافذة.

الثاني عشر: قسم كبار المكلفين

المادة 51 - يتولى قسم كبار المكلفين المهام التالية:

- 1 تحديد المكلفين الذين يدخلون في زمرة كبار المكلفين واقتراح قرارات القبول ورفضه واقتراح قرارات التسجيل الإلزامي وحذفه وغيرها .
- 2 إصدار شهادات التسجيل ومنح الرقم الضريبي لكبار المكلفين .
- 3 معالجة جميع الشؤون الضريبية لكبار المكلفين من تحقق وتحصيل وقبض الضرائب والرسوم ورد المبالغ المسددة زيادة عن المحقق أو دون وجه حق وفق إجراءات بسيطة وواضحة وسريعة .
- 4 وضع نظام فعال لإدارة المخاطر .
- 5 القيام بأعمال التدقيق ودراسة قيود ووثائق مكلفي القسم وفق مبدأ التقدير الذاتي .
- 6 منح براءات الذمة للمكلفين أصولاً .
- 7 معالجة كافة الشكاوى والاستفسارات والاعتراضات الخاصة بمكلفي القسم.
- 8 إجراء الدراسات حول رواج أو ركود المهن والفعاليات بالإضافة للدراسات الخاصة عن المكلفين .
- 9 جمع البيانات والمعلومات والوثائق عن مطارح الضرائب والرسوم من مختلف الجهات .

10 فرز المعلومات الواردة من الجمارك واختيار منها أسماء كبار المستوردين غير المسجلين في القسم وفق معايير الموضوعة .

11 إعداد تقرير مركزي شهري يتضمن كافة أنواع المعلومات والإحصائيات عن عمل القسم ورفعها إلى الإدارة المركزية بشكل دوري .

12 إعداد تقارير دورية تتضمن كافة المشاكل والصعوبات التي تواجه عمل القسم مع اقتراح الحلول المناسبة وإرسال نسخة منه إلى المدير العام .

13 وبصورة عامة ممارسة جميع المهام التي تحدد لدوائر وشعب قسم كبار المكلفين بموجب هذا القرار والقوانين والأنظمة النافذة .

المادة 52 - يتألف قسم كبار المكلفين من:

- دائرة خدمات المكلفين: تتولى المهام التالية:
 - 1 تسجيل كبار المكلفين في القسم والذين صدر بهم قرار وزاري.
 - 2 دراسة طلبات التسجيل وإقتراح القرار المناسب بالقبول أو الرفض.
 - 3 منح رقم ضريبي وشهادة تسجيل للمكلفين الذين تم تسجيلهم .
 - 4 إصدار شهادة تسجيل جديدة للمكلف في حال حدوث أي تغيير على البيانات المدونة فيها.
 - 5 دراسة طلبات حذف التسجيل وإقتراح القرار المناسب بالقبول أو الرفض.
 - 6 دراسة أوضاع المكلفين الواجب تسجيلهم إلزامياً وإقتراح القرار المناسب بالقبول والرفض .
 - 7 دراسة أوضاع المكلفين الواجب حذف تسجيلهم إلزامياً وإقتراح القرار المناسب بالقبول والرفض .
 - 8 إتخاذ الإجراءات القانونية بحق المكلفين الواجب تسجيلهم إلزامياً والذين لم يلتزموا بالتسجيل .
 - 9 معالجة كافة استفسارات المكلف حول عملية تسجيله .
 - 10 تحديث قاعدة البيانات في حال حدوث أي تغيير على المعلومات الواردة في استمارة معلومات المكلف .
 - 11 استلام التقارير والإحالات المعدة من قبل الجمارك أو دائرة الإلتزام والتي تتضمن أسماء المستوردين غير المسجلين من كبار المكلفين وذلك لهدف تسجيلهم .
 - 12 استقبال المكلف وتزويده بكافة الطلبات والاستمارات والبيانات الضريبية وكتيبات الشرح والبروشورات والاجابة على جميع استفساراته .
 - 13 إجراء مقابلات تثقيفية وإعلامية مع كبار المكلفين .
 - 14 استلام كافة البيانات الضريبية والطلبات والاستمارات المقدمة من قبل المكلفين .
 - 15 استلام اعتراضات المكلفين على التكاليف الضريبية .
 - 16 استلام الشكاوى المقدمة من المكلفين والردود عليها من الدوائر المختصة وتسليمها للمكلف .
 - 17 استلام طلبات التسجيل من المكلفين .
 - 18 استلام قوائم قبول التسجيل ورفضه واعلام المكلفين بها.
 - 19 استلام قوائم قبول حذف التسجيل ورفضه وتبليغها للمكلفين.

- 20 تسليم شهادات التسجيل للمكلفين المقبول تسجيلهم في القسم.
 - 21 إرسال رسائل تذكير للمكلفين لتقديم البيانات الضريبية قبل انتهاء المهلة القانونية بعشرة أيام .
 - 22 استلام طلبات براءات الذمة وتسليمها للمكلف بعد إنجازها أصولاً.
 - 23 تنظيم أوامر القبض بالمبالغ المترتبة واستلام المبالغ المترتبة وتحويلها إلى أمين صندوق القسم.
 - 24 استلام طلبات رد الأموال من المكلفين ودفع الأموال الواجبة الرد الى المستحقين أصولاً ورفع تقرير يومي بالمبالغ التي تم ردها.
 - 25 استلام البريد الخاص بالتبليغ والقيام بعملية التبليغ للمكلف أصولاً وذلك فيما يخص المكلف من إندارات وإخبارات ووثائق وقرارات وغير ذلك.
 - 26 إعداد المطالعات بشأن الاعتراضات المتعلقة بشؤون التبليغ .
 - 27 متابعة التعديلات الحاصلة بالقوانين والإجراءات بكافة الدوائر المعنية وتحديث البروشورات واقتراح النماذج اللازمة لتطوير العمل.
 - 28 تحديد المشاكل والصعوبات التي تعترض سير العمل واقتراح الحلول المناسبة لذلك.
- وتتولى الدائرة الإشراف على الشعب التالية:
- شعبة الخدمات : تتولى تقديم خدمات للمكلفين من استلام البيانات (لكافة الضرائب والرسوم) والطلبات والاستمارات والنماذج والشكاوى والاعتراضات والرد على استفسارات المكلفين وتزويدهم بالشروحات والبروشورات وغيرها والقيام بأعمال التسجيل والحذف.
 - شعبة التسجيل والحذف : تتولى المهام التالية:
 - 1 تسجيل مكلفي القسم وتصنيف أنشطتهم الإقتصادية من واقع استمارة المعلومات المقدمة ومنحهم الرقم الضريبي.
 - 2 معالجة الوقوعات الطارئة على المعلومات الواردة في استمارة التسجيل وتحديث المعلومات بشكل مستمر.
 - 3 تسجيل المكلفين الذين تنطبق عليهم معايير التسجيل ولم يتقدموا بطلبات تسجيل للقسم.
 - 4 معالجة كافة الكتب الواردة والخاصة بعملية التسجيل ومنح الرقم الضريبي.
 - شعبة التبليغ : تتولى تبليغ المكلفين بكافة الإخبارات والإنذارات والوثائق والقرارات الصادرة عن القسم.
- دائرة الاعتراضات: تتولى الإشراف على الشعب التالية:
 - شعبة التنظيم والمتابعة : تتولى المهام التالية:
 - 1 إقتراح مشاريع القرارات التنظيمية المتعلقة باللجان الضريبية.
 - 2 إستلام أضايير التكاليف المعترض عليها والمحالة من دائرة الإلتزام بعد إعداد الردود على إعتراضات المكلفين.

- 3 حفظ أضايبير التكاليف المعترض عليها لعرضها على اللجان الضريبية المختصة.
 - 4 إعداد جدول أسبوعي لخطة العرض يتضمن التكاليف المعترض عليها وأسماء المدققين الذين أنجزوا التكاليف.
 - 5 مسك السجلات اللازمة لتدوين الوقوعات الجارية على الأضايبير.
 - 6 إستلام التكاليف المعترض عليها من دائرة الإلتزام مشفوعة برد المدققين وتحويلها إلى دائرة لجان إعادة النظر في الإدارة المركزية.
 - 7 إحالة التكاليف المعترض عليها بعد البت بالإعتراضات من قبل لجان إعادة النظر إلى دائرة الإلتزام لمتابعتها أصولاً.
 - 8 إعداد تقارير إحصائية دورية حول النقاط المعترض عليها من قبل المكلفين أو الإدارة الضريبية والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل اللجان الضريبية وتحويلها إلى دائرة الإلتزام بما يضمن تطوير وتحسين مستوى الأداء الضريبي وتقليل الإعتراضات.
- شعبة اللجان الضريبية: تتولى البت بالإعتراضات من قبل اللجان الضريبية وفق ما نصت عليه القوانين الضريبية النافذة.
- دائرة الإلتزام: تتولى المهام التالية:
 - 1 إستلام وتوزيع الملفات الضريبية على المراقبين حسب درجة الخطورة وكفاءة المراقب .
 - 2 تتبع أوضاع ونشاطات مكلفي الضرائب والرسوم المباشرة وغير المباشرة عن طريق المصادر الرسمية وغير الرسمية بهدف تطبيق أحكام القوانين والأنظمة المتعلقة بالضرائب .
 - 3 اختيار الملفات الخاضعة للتدقيق بناء على نظام ادارة المخاطر وبالتنسيق مع رئيس القسم وذلك انطلاقاً من نتائج دراسات وتقارير الدائرة عن المكلفين حيث يتم تصنيف الملفات حسب درجة خطورتها .
 - 4 فحص مكثبي للبيانات المقدمة من المكلفين وفق نظام ادارة المخاطر .
 - 5 تدقيق القيود والسجلات للملفات الخاضعة للتدقيق فيما يتعلق بالضرائب المباشرة وغير المباشرة.
 - 6 القيام بالزيارات الميدانية لأماكن عمل المكلفين الخاضعة ملفاتهم للتدقيق للتأكد من صحة المعلومات الواردة في البيانات المقدمة وتنظيم محضر بالزيارة.
 - 7 دراسة التكاليف المؤقتة وإرسالها إلى دائرة الأرشيف والشؤون الإدارية وتنظيم قائمة بهذه التكاليف.
 - 8 تسليم الملفات المنتهية إلى دائرة الأرشيف والشؤون الإدارية وتنظيم القوائم اللازمة لذلك.
 - 9 استلام الملفات المعترض عليها وتوزيعها على المدققين.
 - 10 الرد على الاعتراضات المقدمة من قبل المكلفين.
 - 11 اقتراح الاعتراض على قرارات لجان الطعن وطلب التصحيح بالنسبة لقرارات لجان إعادة النظر.
 - 12 استقصاء المعلومات الموثقة عن الأوضاع المالية للمكلفين من كافة الجهات الرسمية.

13 جمع البيانات والمعلومات والوثائق عن مطارح الضرائب والرسوم من مختلف الجهات وإرسالها إلى الدوائر المختصة.

14 إجراء الدراسات حول رواج وركود المهن والفعاليات بالإضافة إلى تأثير التطورات الحاصلة على مختلف الأسعار للمواد والسلع وتأثيرها على النشاطات والمهن وعلى نسب الأرباح .

15 التحقق من صحة الشكاوى والابحار الموجهة سواء من جهات داخلية أو خارجية لاسيما إحالات الجمارك.

16 متابعة المكلفين المكتومين وغير المسجلين واتخاذ الإجراءات القانونية بحقهم.

وتتولى الدائرة الإشراف على الشعب التالية:

1 شعبة التدقيق المكتبي: تتولى تدقيق التكاليف الضريبية مكتبياً وتتبع أوضاع ونشاطات مكلفي الضرائب والرسوم .

2 شعبة التدقيق الميداني: تتولى القيام بالزيارات الميدانية لأماكن عمل المكلفين والتحقق من صحة البيانات والشكاوي والابحار الواردة إلى القسم.

3 شعبة الدراسات وجمع المعلومات : تتولى إجراء الدراسات حول رواج وركود المهن والفعاليات بشكل عام ، بالإضافة إلى الدراسات الخاصة بالمكلفين.

● دائرة المتابعة وإدارة الديون: وتتولى المهام التالية:

1 القيام بجميع إجراءات تحصيل الضرائب والرسوم المباشرة وغير المباشرة والغرامات والجزاءات والإضافات المترتبة عليها وفق القوانين.

2 تنظيم كافة أنواع الابحار المتعلقة بالتكاليف الضريبية.

3 إعداد قوائم تحقق بالمبالغ المحصلة والواجبة التحصيل.

4 إعداد مشاريع القرارات بتنفيذ قوائم التحقق.

5 اتخاذ إجراءات الحجز بحق المكلفين المتخلفين عن الدفع وفق القوانين والأنظمة النافذة.

6 دراسة الطلبات المتعلقة برد المبالغ للمكلفين وعمليات التقاص وتقسيم الضرائب وتأجيل تحصيلها وإبداء الرأي فيها .

7 إعداد مشاريع قرارات ترفيق التكاليف والرسوم والذمم والغرامات والفوائد والجزاءات الهالكة والساقطة بالتقادم .

8 متابعة تواريخ ورود الاعتراضات المتعلقة بالتكاليف المقدمة من قبل المكلفين وتواريخ البت بها وكل ما يتعلق بهذه الاعتراضات.

9 إعداد جداول وبرامج تتضمن توزيع الملفات الضريبية المعترض عليها الى لجان الطعن وتواريخ العرض وأسماء المكلفين ومقرري اللجان .

10 متابعة ومراقبة أعمال تحصيل الأموال العامة بهدف رفع نسبة التحصيل والوصول بها الى أعلى نسبة ومعالجة المواضيع المتعلقة بذلك .

- 11 إعداد الجداول بأسماء المكلفين المتخلفين عن الدفع والنازحين واللاجئين والغائبين والذين تعذر تحصيل الأموال العامة منهم وإرسالها إلى الجهة المختصة وإرسال صورة إلى دائرة الالتزام (شعبة الدراسات وجمع المعلومات لتعزيز قاعدة البيانات لديها).
 - 12 دراسة طلبات براءة الذمة (المالية والعامة) ومتابعة إنجازها.
 - 13 متابعة الدعاوى الخاصة بأمر التحصيل لدى القضاء وكافة الإجراءات القانونية الناجمة عن عمل القسم.
 - 14 إعداد تقرير يتضمن المبالغ المحصلة والمستحقة وأسماء المكلفين الملتزمين والمتخلفين عن الدفع.....الخ.
 - 15 استلام جداول من دائرة الالتزام تتضمن التكاليف المعترض عليها وأسماء المراقبين المسؤولين على عرضها على لجان الطعن.
 - 16 الإجابة على الاستفسارات المتعلقة بالقوانين والأنظمة النافذة والتي ترد من دائرة خدمات المكلفين والتي تعذر الإجابة عليها.
 - 17 تحديد المشاكل والصعوبات التي تعترض سير العمل واقتراح الحلول الملائمة لها.
- وتتولى الدائرة الإشراف على الشعب التالية:
- شعبة التحصيل: تتولى القيام بجميع إجراءات التحصيل وفق القوانين والأنظمة النافذة.
 - شعبة الشؤون القانونية: تتولى الإجابة على استفسارات المكلفين المتعلقة بالقوانين والأنظمة النافذة وتنظيم برامج لعرض اعتراضات المكلفين على لجان الطعن ومتابعتها.
 - شعبة الأموال والحسابات: تتولى المهام التالية:
- 1 مشاهدة مجلدات الإيصالات وتدقيقها أصولاً، وإجراء المطابقة مع قيود دوائر التحقق والخزينة والتصديق على هذه المطابقة.
 - 2 معالجة الطلبات المتعلقة بعمليات النقص ورد المبالغ للمكلفين أصولاً.
 - 3 منح براءات الذمة بعد تدقيقها أصولاً.
 - 4 حفظ أرومات مجلدات إيصالات التسديد.
 - 5 مسك السجلات الخاصة بإستلام وتسليم الأموال المحصلة من قبل أمناء الصناديق وإستلام وثائقها حسب الأصول.

• دائرة الأرشيف والشؤون الإدارية: تتولى المهام التالية:

- 1 استلام كافة البيانات الضريبية والاستمارات والطلبات المقدمة من المكلفين من دائرة خدمات المكلفين وفتح ملف ضريبي لكل مكلف.
- 2 تحويل الأموال المستلمة من دائرة خدمات المكلفين إلى الخزينة أصولاً.
- 3 تمويل الصندوق المساعد للمدفوعات بالمبالغ المطلوبة وإعادة استلام المبالغ المتبقية في نهاية الدوام الرسمي.

- 4 إحالة الملفات الضريبية إلى دائرة الالتزام أصولاً.
 - 5 تزويد باقي دوائر القسم بكافة المعلومات المطلوبة من خلال قاعدة البيانات المتوفرة لديها.
 - 6 إنشاء ملف مركزي لكل مكلف.
 - 7 أرشفة الملفات الضريبية التي اكتسبت الدرجة القطعية.
 - 8 استلام تقارير التكاليف المؤقتة بالنسبة للملفات التي خضعت للتدقيق من دائرة الالتزام وإرسال قائمة بها إلى رئيس القسم.
 - 9 رفع التكاليف المتعرض عليها وغير المعترض عليها إلى الجهة المختصة.
 - 10 استقبال قائمة تتضمن كافة المعلومات المطلوبة وإدخالها إلى قاعدة البيانات ثم إرسالها إلى الدائرة المختصة لتنظيم كافة أنواع الإخبارات.
 - 11 إحالة التكاليف التي صدرت بها قرارات لجان الطعن والمعترض عليها إلى لجان إعادة النظر في الهيئة.
 - 12 استلام وتسليم الملفات المركزية والرقابة على حركة الملف المركزي للمكلف من مختلف الدوائر.
 - 13 حفظ التعاميم والبلاغات والقرارات والتعليمات والأوامر بالإضافة إلى كل ما يصدر عن رئيس القسم وإرسال نسخة إلى الجهة المختصة.
 - 14 إعداد تقرير مركزي يتضمن كافة أنواع المعلومات عن عمل القسم وإرسال نسخة منه إلى رئيس القسم وإلى الإدارة المركزية.
 - 15 إعداد تقرير يتضمن كافة المشاكل والصعوبات التي تواجه عمل الدائرة مع اقتراح الحلول المناسبة.
 - 16 القيام بأعمال الديوان الإداري وأرشفته والقيام بخدمات الطباعة والتصوير والنسخ.
 - 17 دراسة متطلبات القسم من الكوادر والتجهيزات واحتياجاتها من التدريب بالتعاون مع رؤساء الدوائر ووضع برامج التدريب المناسبة الخاصة بكل دائرة والإشراف عليها.
 - 18 إعداد الدراسات اللازمة لرفع مستوى الأداء وتطوير العمل.
 - 19 إعداد تقارير عن تقييم أداء العاملين في الدائرة ورفعها إلى رئيس القسم.
 - 20 القيام بكافة الأعمال الأخرى التي لها صفة أمانة السر.
- وتتولى الدائرة الإشراف على الشعب التالية:
- شعبة الشؤون الإدارية: تتولى أعمال الديوان الإداري وأمين صندوق القسم والإشراف على أعمال المقسم والمستخدمين ودراسة متطلبات القسم من الكوادر والتجهيزات واحتياجاتها من التدريب لرفع مستوى الأداء وتطوير العمل بالإضافة إلى إعداد تقارير عن تقييم أداء العاملين والقيام بأعمال أمانة السر.
 - شعبة الأرشفة وإدخال البيانات: تتولى أرشفة كافة المعلومات وتنظيم الملفات الضريبية السنوية والمركزية، بالإضافة إلى إدخال جميع البيانات لبناء قاعدة معلومات مركزية للقيام بإعداد التقرير المركزي عن كافة أعمال القسم.

Abstract

Abstract

Ph. D. Dissertation

Researcher Name: Elias Milana

Dissertation Title: Strategic Dimension of Human Resources and Its Relationship with Customers Satisfaction of Governmental Organizations: A Filed Study in Directorate of Finance of Province of Damascus.

This study aims to identify the relationship between Strategic Dimension of Human Resources and Customers Satisfaction of Governmental Organizations. Through a model contains the variables studied (Human Capital, Interactions of Human Resources, and Human Resources Behaviors), and shows the relationships among them.

This study applied in Directorate of Finance of Province of Damascus on a sample of (325) employee of it, to measure and analyze Human Capital, Interactions of Human Resources, and Human Resources Behaviors variables. And a sample of (325) customer of its customers, to measure and analyze Customers Satisfaction variable. It adopted in measurement and analysis of study variables on a questionnaire composed of two parts. One of two parts related to employees sample, and the other one related to customers sample. Where, it has been verified its reliability and validity using appropriate tests. Also conducted (21) interviews with individuals have knowledge and experience needed. It was adopted in analysis of the interviews on describe, creation and development of information and data collected during it, In order to identify factors and reasons underlying the study variables and the relationships between them.

The study reveal that:

- a. There is a positive effect of Human Capital on Customers Satisfaction. And that, Interactions of Human Resources partially mediate the relationship between Human Capital and Customers Satisfaction.

- b. There is a positive effect of both Human Capital and Interactions of Human Resources on Human Resource Behaviors.
- c. Human Resource Behaviors partially mediate the relationship between Human Capital and Customers Satisfaction. And, it fully mediate the relationship between Interactions of Human Resources and Customers Satisfaction of Directorate of Finance of province of Damascus.

Furthermore, it provides a detailed description of factors and reasons underlying the study variables and the relationships between them in Directorate of Finance of Province of Damascus, Which would provide a theoretical basis can be start from it a more detailed and in-depth studies. And a practical basis can be trusted when developing a development plans, or ameliorative procedures, whether partially or comprehensively

Keywords, Strategic Dimension of Human Resources, Human Capital, Interactions of Human Resources, Human Resources Behaviors, Customers Satisfaction, and Governmental Organizations.