

## استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحوها

" دراسة ميدانية لدى العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية في محافظة دمشق "

محمود علي محمد

علي مؤيد محمد

(الإيداع: 29 أيار 2018، القبول: 25 أيلول 2018)

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى: تعرّف استر

اتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الطيران العربية السورية.

. تعرّف اتجاهات العاملين نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الطيران العربية السورية.

. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الطيران العربية السورية واتجاهات أفراد

عينة البحث نحوها، وتبعاً لمتغيرات البحث.

سحبت عينة الدراسة بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي بواقع (375) موظفاً وتراوح التمثيل بين (5،11%) للطيارين

إلى (39%) للمضيفين كما أخذ جميع رؤساء الدوائر البالغ عددهم (16) رئيس دائرة لعام (2016)، واستخدم الباحث

مقياس اتجاهات العاملين من إعداد الباحث.

وكان من أهم النتائج:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح العازبين.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات اتجاه أفراد عينة البحث على مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير العمر المهني.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات اتجاه أفراد عينة البحث على مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير التوصيف المهني. كانت لصالح الأفراد الذين يعملون بصفة طيار.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تنمية الموارد البشرية، اتجاهات العاملين، مؤسسة الطيران العربية السورية.

**The strategy of human resources development in service organizations  
and their relation to the attitudes of employees towards them  
"Field study of the employees of the Syrian Arab Airlines in the province  
of Damascus"**

**Ali Moaead Mohammad**

**Dr. Mahmoud Ali Mohammad**

**(Received: 29 May 2018, Accepted: 25 September 2018)**

**Abstract:**

The aim of the research is to know the HR strategy of the Syrian Arab Airlines. The employees' attitudes towards HR strategy are defined in the Syrian Arab Airlines. To determine the nature of the correlation between the strategy of human resources development in the Syrian Arab Airlines and the trends of the members of the research sample, and according to the research variables. The sample of the research was withdrawn by 10% of the original society by 375 employees. The representation ranged from (11.5%) for the pilots to 39% for the hosts and all the heads of the departments (16) The researcher is a researcher's trend gauge. The most important results were:

- 1-There are statistically significant differences between the average responses on the workers' attitudes scale according to gender variable for females.
- 2-There are statistically significant differences between the average responses on the workers' attitudes scale according to the social situation variable for the benefit of the Gazans.
- 3-There are no statistically significant differences between the average scores of the sample of the research sample on the workers' attitudes scale according to the change in the professional age.
- 4-There are statistically significant differences between the average scores of the research sample members on the employee trends scale according to the occupational characterization variable. Were for the benefit of individuals acting as pilots

**Key words:** Human Resource Development Strategy, Employee Trends, Syrian Arab Airlines

**1. مقدمة:**

تحتاج كل منظمة أو مؤسسة إلى تنظيم نشاطاتها وتنسيق جهودها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها كما تحتاج إلى تنظيم بنائها على صورة أفضل تمكنها من تحقيق هذه الأهداف والإدارة عملية مهمة في تنظيم المؤسسات تزداد أهميتها باستمرار، بزيادة مجالات النشاطات البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى. ومع ما تحدته التطورات التقنية في عالم الإدارة والاتصال وتكنولوجيا المعلومات أصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يعملوا على التنسيق بين الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية وتعقيدها وتأثيرها على الكفايات الإنتاجية للمؤسسات والأفراد ضمن بيئة ديناميكية متغيرة لذلك يعد التفكير الاستراتيجي هاماً لبناء آليات قادرة بالفعل على استخدام الموارد المتاحة في ظل الظروف الواقعية لإنجاز أهداف المؤسسة على المدى الطويل كما أنه يساعد في توفير صورة للمؤسسة كما تريد أن تبدو عليه في المستقبل، حيث تعيش مؤسسات اليوم بصفة عامة ظروفاً في غاية الصعوبة ناتجة عن ما تشهده مجالات البيئة الاقتصادية والصناعية والاجتماعية من تغيرات سريعة ومتنوعة في كافة مجالات العمل والحياة وفي ظل هذه التغيرات فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات الاقتصادية لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد (مادية، بشرية، تنظيمية) وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدررة المؤسسات على تنظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات الخدمية التي ترغب في البقاء أن تسعى جاهدة لتحقيق مزايا تنافسية ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة كما أنها مصدر كل نجاح (عبد الوهاب، 2006، 36).

ويمكن معرفة اتجاهات العاملين بشكل عام من خلال التراكم المعرفي المتمثل بالخبرات والمعلومات والمواقف التي يتعرض لها الفرد والتي تؤدي إلى خلق موقف ثابت نسبياً إيجابياً أو سلبياً أو حيادياً متمثلاً باستجابة العنصر البشري لأي موقف في مؤسسته أو خطة تطويرية.

**أولاً مشكلة الدراسة:** تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في أي مؤسسة خدمية أحد المتطلبات الأساسية لوضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة والتي تتضمن معرفة مستوى ولاء وانتماء العاملين نحو مؤسستهم والعمل على تحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم وتحسين الطاقات والإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام من خلال أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير للأداء.

و لتحقيق التنمية الشاملة تعد استراتيجية تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لدورها المحوري في صقل المهارات واتجاهات العاملين وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل (الحسيني، 2000، 27). وفي ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتسارع معدلات التطور التقني زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية القوى العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية وتنمية قدرتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة وذلك من خلال وضع استراتيجية معينة لتنمية طاقات الموارد البشرية لأنها الوسيلة الأساسية الحاسمة في استيعاب الابتكارات العلمية واكتساب المعرفة وإنتاجها وتجسيدها في الخدمات الإنسانية (سامي، 2007، 46).

و مما سبق تعدّ مؤسسة الطيران العربية السورية من المؤسسات الغنية بالتنوع المهني والمتطلبات المهنية المختلفة بسبب احتوائها على مجموعة كبيرة من الأعمال التي تختلف فيه القدرات والمؤهلات والمهارات المطلوبة لتشغيلها ومنها علي سبيل المثال (الطيارون، العاملون في خدمات الضيافة الجوية والأرضية، المرحلون الجويون، العاملون الإداريون، وغيرهم) ونظراً لهذا التنوع في طبيعة المهن التي تتطلب الدقة والانتباه تعدّ مؤسسة الطيران في بعض اختصاصاتها من بيئات العمل التي تحوي على موارد بشرية كبيرة ذات الحاجة المستمرة لوضع استراتيجيات لتنمية وتطوير هذه الموارد من أجل تحقيق أهداف

هذه المؤسسة التي تعدّ من أهم المؤسسات الخدمية والاقتصادية الرافدة لاقتصاد الوطن، ومن خلال إدراك الباحث لأهمية هذه المؤسسة وأهمية تنمية الموارد البشرية فيها ومعرفة اتجاهاتهم نحوها وإيماناً من الباحث بتطوير قدرات ومؤهلات العاملين في هذه المؤسسة، أدرك الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة لذلك قام الباحث بالاطلاع على التراث النظري ومجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذا البحث بإحدى جوانبه ومن خلال إدراكه لأهمية هذه الفئة من الموارد البشرية اقتنع بأنه ثمة حاجة ضرورية للقيام بدراسة الموارد البشرية في مؤسسة الطيران العربية السورية وأهمية تنمية هذه الموارد من خلال وضع استراتيجية معينة لهذه التنمية والتطوير، وصاغ الباحث مشكلة بحثه بالسؤال الآتي:

**ما الاستراتيجية الفعالة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الطيران العربية السورية كإحدى المؤسسات الاقتصادية وما علاقتها باتجاهات العاملين نحوها؟**

**ثانياً. أهمية الدراسة:** يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

- 1- المكانة والأهمية التي تتمتع بها مؤسسة الطيران العربية السورية بالنسبة للاقتصاد الوطني، والتي يمكن أن توظف نتائج البحث في تحسين استراتيجية تنمية الموارد البشرية فيها.
  - 2- التحديات والرهانات التي تواجه مؤسسة الطيران العربية السورية في ضوء التحولات والتطورات والتغيرات السريعة المستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي ومختلف المستويات ومسؤولية وضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية تناسب هذه التغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوافرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بأعباء العمل، وأهمية إجراء تقييم هذه الاستراتيجيات التي يأتي البحث ضمن سياقها.
  - 3- جدّة البحث على مستوى المؤسسات الخدمية وعلى صعيد مؤسسة الطيران العربية السورية في حدود علم الباحث.
  - 4- أهمية معرفة اتجاهات العاملين نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الطيران العربية السورية كإحدى النماذج لمؤسسات خدمية هامة في الجمهورية العربية السورية بما يسهم في ارتقائها.
- ثالثاً-أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- تحليل استراتيجية مؤسسة الطيران العربية السورية في تنمية الموارد البشرية العاملة لديها.
  - 2- إيجاد مدخل علمي متكامل يحدّد أهم المتغيرات التي تؤثر في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الطيران العربية السورية.
  - 3- تعرّف اتجاهات العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل عام.
  - 4- الوقوف على تباين اتجاهات مفردات مجتمع البحث نحو متطلبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغيرات البحث الوظيفية والشخصية الآتية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر المهني، التوصيف المهني).
- رابعاً-أسئلة الدراسة:** تجيب الدراسة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الطيران العربية السورية؟
  - 2- ما اتجاهات العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة؟
- خامساً-فرضيات الدراسة:** تمت معالجة الفرضيات عند مستوى الدلالة (0,05):
1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية واتجاهات العاملين نحوها.
  2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة اتجاه أفراد عينة البحث نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير (الجنس).
  3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات اتجاه أفراد عينة البحث نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية).
  4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات اتجاه أفراد عينة البحث نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير (العمر المهني).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات اتجاه أفراد عينة البحث نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير (التوصيف المهني).

سادساً-حدود الدراسة:

1-الحدود المكانية: مؤسسة الطيران العربية السورية في محافظة دمشق.

2-الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات البحث في شهر شباط عام 2017.

3-الحدود البشرية: العاملون في مؤسسة الطيران العربية السورية.

سابعاً-مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الاستراتيجية: وتعرف أنها "تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات البيئية" (سيد عبد الله، 1997، 19).

- تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية: عرفتها إدارة الأفراد الأمريكية على أنها " فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق أهداف المؤسسة ووظائفها بأقصى كفاءة وأقصى درجة اقتصادية (عقلي 14، 2005).

الاتجاه: يعرفه كل من (كرتشوك رتشفيلد) بأنها "الاتجاه هو تنظيم مستمر للعمليات الانفعالية والإدراكية والمعرفية إزاء بعض جوانب المجال الذي يعيش فيه الفرد". (عيسى، 2005، 105).

تعريف الاتجاه إجرائياً: هو موقف أفراد عينة البحث من استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي يعكسها الأداء على المقياس المستخدم للبحث.

- العاملون في مؤسسة الطيران: يقصد بهم في هذه الدراسة الموظفون العاملون في مديريات مؤسسة الطيران العربية السورية وفروعها ومطار دمشق الدولي.

ثامناً. دراسات سابقة:

-دراسة الشرقي (2010م) اليمن.

عنوان الدراسة: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في استجابات الباحثين حسب المتغيرات الديموغرافية، كما هدفت الدراسة إلى تقديم التوصيات الملائمة لإنجاح تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية. أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

1-أن مستوى الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل عام كان ذو درجة مرتفعة.

2-أن مستوى الاهتمام باستراتيجية الأجور والرواتب كان ذو درجة متوسطة.

3-أن الاهتمام بمستوى أداء الموظفين في المصارف الإسلامية كان ذو درجة متوسطة.

4-أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة في العمل، بينما لم تثبت مثل هذه الفروق الجوهرية إزاء رؤيتهم نحو محور أداء الموظفين.

-دراسة: وي(Liqun,Wei)(2004) الصين .

عنوان الدراسة: اختبار استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات في الصين.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعواملها المدروسة المتمثلة ب: اتجاه السوق، أهمية الموارد البشرية، كفاءة العنصر البشري، والخصائص الديموغرافية للمدراء التنفيذيين، وبين أداء الشركات بولاية هونج كونج الصينية.

أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعواملها المدروسة على أداء الشركات، كما أظهرت نتائج الدراسة بان الشركات المهتمة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق أداء مالي أفضل.

-دراسة اللوزي (1998م) الأردن.

عنوان الدراسة: اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير.

أهداف الدراسة: تعرف اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير .

عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد العينة (603) عمال وعاملات في المؤسسات الحكومية في الأردن تم أخذهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

أهم نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير إذ كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاه المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية ، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجالي التكافؤ والاستدلال ، وأثبتت النتائج وجود فروق لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال الاستدلال ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مجال السببية فقط تعزى إلى متغير مسمى الوظيفة ولصالح المديرين.

-دراسة كوردري وآخرون(1993م) استراليا.

#### Correlates of Employee Attitudes toward Functional Flexibility

عنوان الدراسة: ارتباطات اتجاهات العاملين نحو المرونة الوظيفية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن ارتباطات اتجاهات العاملين نحو المرونة الوظيفية.

عينة البحث: بلغ عدد أفراد العينة (3044) شخصاً في إدارات مختلفة من المؤسسات.

أهم نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات الإيجابية نحو المرونة الوظيفية من جهة وبين: إدراك خصائص العمل، الاستفادة من المهارة، الدور الوظيفي.

. لا توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للعاملين والاتجاهات الإيجابية نحو المرونة الوظيفية.

. توجد علاقة ارتباطية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه السلبية نحو المرونة الوظيفية والمستوى الأقل من الرضا، إدراك المكافئة العادلة، وطموح الولاء التنظيمي.

. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أسهمت الدراسات السابقة في إثراء معلومات الباحث التي وظفها في صياغة الإطار النظري.

- التنوع بسحب عينات الدراسات السابقة، أفادت الباحث وأغناه بالطريقة المناسبة لسحب عينته.

- أفادت الدراسات السابقة الباحث في التنوع بأساليب المعاملات الإحصائية.

- استخدام المنهجية العلمية في تقديم الدراسة، إضافة إلى إغناء أساليب الباحث في تناول النتائج من حيث المناقشة والتفسير وربط نتائج بعض نتائج الدراسات السابقة.

## الإطار النظري:

أولاً. أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية: تتضمن الأبعاد التالية:

التخطيط، التدريب والتأهيل، تنمية المسار الوظيفي (التنمية المهنية)، التحفيز، علاقات العمل. (George.1994,p,28).  
**1-التخطيط:** تعد وظيفة التخطيط وما ينتج عنها من توجهات وخطط وبرامج هي الأداة الأساسية لتحديد مسار المؤسسة ووضع الإطار العام لتحركها وتعاملها مع التغيرات البيئية بكافة أشكالها (سامي، 2007، 12-13). فمفهوم التخطيط باعتباره مفهوماً شاملاً، يعني استخدام تصميم منطقي بدلاً من الاعتمادية العشوائية، والوصول إلى قرار قبل السير في خطوات التنفيذ، بدلاً من الارتجال بعد أن يبدأ العمل، ويعد التخطيط مسؤولية كل مدير وكل إداري على اختلاف المستويات الإدارية من خلال:

**1-الإدارة العليا:** لها حرية أكبر في التخطيط حيث تضع الخطط الاستراتيجية فيما يتعلق بالأهداف والسياسات التي تمكن من نمو المؤسسة واستمرارها في المدى البعيد.

**2-الإدارة الوسطى:** ولها حرية التخطيط في مجال الأهداف والسياسات والإجراءات وفي المدى المتوسط (تخطيط تكتيكي في المدى المتوسط).

**3-الإدارة التنفيذية أو الإشرافية:** حرية التخطيط عندها أقل من التي لدى الإدارة العليا أو الوسطى، فهي تركز عملها في وضع الخطط القصيرة للإنتاج أي وضع البرامج وإجراءات العمل وجدول التشغيل، وبذلك يرتبط التخطيط التشغيلي بالإدارة الإشرافية أو التنفيذية، حيث يتم من خلاله التفصيل النهائي للخطط الموضوعة في كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، (عيسى، 2005، 32).

**4-التدريب:** أصبحت عملية التدريب هامة جداً لتحقيق نجاح المنظمة المعاصرة حيث يلعب التدريب الدور الرئيسي في تقوية الكفاءات وجزءاً من تنفيذ الاستراتيجية، ويتمثل الهدف الرئيسي من العملية التدريبية في إحداث تغييرات في سلوك المتدربين بقصد التغلب على المشكلات القائمة، والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء. (علاقي، 2009، 327).

**5-تنمية المسار الوظيفي:** إن مسار الخدمة الوظيفي التنظيمي هو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المؤسسة أو التي ينتقلون إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقياً بالنقل الوظيفي الأفقي (ريجيو، 1999، 211).

**6-التحفيز:** يعرف الحافز بأنه "مجموعة الأساليب والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية". (الطائي وآخرون، 2006، 404). وتتنوع الحوافز بين الحوافز المادية والمعنوية، والحوافز الفردية.

**7-علاقات العمل:** تضم المؤسسة ومكان العمل موارد بشرية تتباين من حيث السن والجنس والثقافة ومستوى التعليم، والإداري الناجح هو الذي يتمكن من التقريب بين الاختلافات والتعايش معها وتوليئها، فإدارة التباين أو الاختلاف هو تحد يواجه المديرين عندما يديرون مرؤوسيه، وتقبله والتفاعل معه، وهذا يتطلب منهم فهماً وتفكيراً وعقلاً منفتحاً (سعد ونعام، 1993، 216).

ويعتمد تكوين علاقات زملاء العمل على الشراكة الفعالة والروابط القوية والاهتمامات المشتركة حيث تزداد هذه الروابط بشكل كبير خصوصاً عند حدوث الضغوط والأزمات.

**ثانياً-خصائص استراتيجية تنمية الموارد البشرية:**

1-تتبع فعالية استراتيجية تنمية الموارد البشرية من وجود مجموعة من الاستراتيجيات المتناسقة التي توجه العمليات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكاً

2-تهتم استراتيجية تنمية الموارد البشرية باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروعها المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.

3-تطرح استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققته من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء لشخصية الفرد أو المنظمة.

4-تتعامل استراتيجية تنمية الموارد البشرية مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، ولديها القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق، ومتطلبات كل موقف.

ومن الاستراتيجيات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الطيران العربية السورية هي استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتتكون من:

أ-**التدريب والتعلم:** يختلف التدريب عن التعلم في أن التدريب عبارة عن عملية منظمة في حين أن التعلم عملية غير منظمة، كما أن التدريب يتم بوسائل مباشرة، بينما التعلم يتم بطريقة غير مباشرة ومن خلال الخبرة والدراسة، كذلك يختلف التدريب عن التعلم، في أن التدريب تسهل معرفته ومعرفة آثاره، بينما التعلم يصعب قياسه، وإن كان من السهل قياس آثاره.

ب-**التدريب والتعليم:** يختلف التدريب عن التعليم في أن الأول ينطوي عادة على استيعاب سلوكيات وحقائق وأفكار يمكن تحديدها بدقة وسهولة في إطار وظيفة محددة، بينما التعليم موجه نحو الفرد وهو عبارة عن عملية تغيير واسعة لأفكار ومفاهيم ومعارف الفرد، وهي أقل خضوعاً في أهدافها للتحديد الدقيق أو التعريف الواضح، كذلك يختلف التدريب عن التعليم في أن التدريب يهدف إلى تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات ويعزز اتجاهات مطلوبة لأداء مهام محددة بينما التعليم عادة ما يزود الدارس بأطر نظرية ومفاهيم مصممة لإثارة ذهن الطالب.

ت-**التدريب والتنمية:** يختلف التدريب عن التنمية، في أن التدريب تظهر آثاره بسرعة، حيث يركز على وظائف الموظفين وتنمية قدراتهم لكي يقوموا مباشرة بأداء وظائفهم، أما التنمية تركز على الوظائف المستقبلية، فهي تركز على النمو الشخصي للموظفين الذين يتم إعدادهم لشغل وظائف تتضمن مسؤوليات كبيرة وتحتاج إلى مهارات شخصية، بحيث تكون لديهم القدرة على التفكير والفهم الصحيح (عيسى، 2005، 87).

**ثالثاً-الأهمية الاستراتيجية لتدريب الموارد البشرية:** تبرز أهمية التدريب من عدة جوانب أهمها:

1-التدريب صفة المنظمات التي تسعى إلى مواكبة التطور والتفكير بأسس علمية حديثة.

2-التدريب يحسن من قدرات الموظفين وينمي مهاراتهم، مما يسهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للموظف وزيادة الأمان الوظيفي.3-التدريب مهم لكافة الموظفين.

4-التدريب يساعد على تحسين أداء الموظفين وجودة المنتج أو الخدمة.

5-التدريب يزيد الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، إذ أن تطوير مهارات الأفراد في أدائهم لأعمالهم يؤدي إلى رفع قدراتهم في أداء العمل المنوط بهم، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف، وبالتالي للمنظمة ككل (Margaret 1994,98).

**رابعاً-مجالات استراتيجية التدريب:** يسهم التدريب في خمسة مجالات أساسية نتناولها فيما يأتي:

1-المعرفة: مساعدة المتدرب على تعلم وفهم الحقائق والمعلومات والمبادئ الأساسية للطيران.

2-المهارات: وهي أي عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلي.

3- الأساليب: يتضمن الأسلوب عادة تطبيق المعرفة والمهارات في موقف ديناميكي، ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.

4- الاتجاهات: ويقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها، وهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله.

5- الخبرات: ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة، حيث لا يمكن تعلم الخبرة داخل قاعة التدريب، وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة (الحسيني، 2000، 15).

. اتجاهات العاملين: أولاً-مراحل تكون الاتجاهات: يمر تكوين الاتجاه بثلاث مراحل وهي:

1- المرحلة الإدراكية المعرفية: وهي المرحلة التي يدرك فيها الفرد المثيرات التي تحيط به ويتعرف عليها، ومن ثم تتكون لديه الخبرات والمعلومات التي تصبح إطاراً معرفياً لهذه المثيرات والعناصر، ويكون الاتجاه في هذه المرحلة ظاهرة إدراكية أو معرفية تتضمن تعرف الفرد بصورة مباشرة على بعض عناصر البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية التي تكون من طبيعة المحتوى العام.

2- مرحلة نمو الميل نحو شيء معين: وهي مرحلة يقوم الفرد فيها بتقييم حصيلة تفاعله مع هذه المثيرات والعناصر، ويستند في عملية التقييم هذه إلى الإطار الإدراكي المعرفي بما فيها من متغيرات موضوعية، مثل: خصائص الأشياء، ومتغيرات ذاتية، وصورة الذات والتطابق والتشابه.

3- مرحلة الثبوت والاستقرار: إن الثبوت والميل على اختلاف أنواعه ودرجاته يستقر ويثبت على شيء ما عندما يتطور إلى اتجاه، فالثبوت هو المرحلة الأخيرة في تكوين الاتجاه، وتعرف هذه المرحلة بالمرحلة التقريرية: أو إصدار الحكم بالنسبة لعلاقة الفرد مع عنصر البيئة، فإذا كان ذلك الحكم موجباً يكون الاتجاه الموجب لدى الفرد والعكس صحيح. (عبد الرحمن، 1998، 364).

ثانياً-أنواع الاتجاهات: اتجاهات جماعية أو فردية: والاتجاهات الجماعية هي تلك الاتجاهات المشتركة بين عديد من الناس كإعجاب الناس بزعيم سياسي أو بطل ديني، أما الاتجاهات الفردية فهي تلك الاتجاهات التي تميز فرداً عن آخر كإعجاب الفرد بشخصية معينة أو بفئة معينة.

\* اتجاهات علنية وسرية: الاتجاه العلني هو الاتجاه الذي يتحدث فيه الفرد أمام الناس، أما الاتجاه السري فهو اتجاه يجد الفرد حرجاً في إظهاره، ويحاول إخفاءه والاحتفاظ به لنفسه.

\* اتجاهات قوية وضعيفة: فالاتجاهات القوية هي التي تسيطر على جانب كبير من حياة الإنسان، وتجعله يسلك في بعض المواقف سلوكاً جاداً مثل الاتجاه نحو الدين، أما من يقف من الاتجاه موقفاً ضعيفاً لا يستطيع مقاومته ولا احتمالاً فإنه يفعل ذلك لأنه لا يشعر بشدة الاتجاه.

\* اتجاهات موجبة وسالبة: الاتجاهات الموجبة هي التي تنحو بالفرد نحو شيء معين كالفن مثلاً، أما الاتجاهات السالبة فهي التي تنح بالفرد بعيداً نحو شيئاً آخر كالإدمان مثلاً (Brock & Green, 2005:20).

ثالثاً- اتجاهات العاملين نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية: إن الأفراد في منظماتهم هم أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمة العمل وأهم عناصرها على الإطلاق. ويمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم واتجاهاتهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

تعد القوى العاملة حجر الزاوية في المنظمات التي ينبغي على المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها القيام بكل ما من شأنه الاحتفاظ بالعاملين لديها وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو التغيير وتحديد درجة ولأهم واندماجهم وتغنيهم في المنظمات

التي يعملون بها، وأن تعتمد عليها في ضوء ما تبذله من جهد ونشاط وفعالية، لذلك إن التطوير التنظيمي هو استجابة للتغيير، فالأفراد والمؤسسات يواجهون ضغوطاً كثيرة من قبل مصادر متعددة لإدخال التغيير على هياكلها وأليات عملها أو أهدافها وسياساتها أو سلوكيات الأفراد فيها، وقد صنف دينس (White,2001,p3) العاملين من حيث استجابتهم لعملية التغيير إلى ثلاث أصناف: 1-المنجزون ويمثلون 20 % من العاملين، وهؤلاء يتبنون التغيير السريع.

2-المتبنون ويمثلون 20% من العاملين وهؤلاء يأخذون الطريق الوسط، إذ يتبنون التغيير.

3-الممتنعون ويمثلون 205 من العاملين، وهؤلاء لا يريدون عمل أي شيء يقود إلى التغيير ويبقون أنفسهم بعيدين عن العملية (الطائي، 2006، 53).

إضافة إلى ذلك فإن التغيير في أي منظمة عندما يهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات وقيم الأفراد فيها سيولد لديهم اتجاهين: النوع الأول هو الإيجابي، وهو يعبر عن مدى قبول أو تأييد الأفراد للتغيير، والنوع الثاني: هو السلبي، فيعبر عن مدى رفضهم أو مقاومتهم للتغيير، والآن يتم عرض الحالات التي يؤدي فيها الأفراد التغيير التنظيمي أو الاستراتيجي فيما يلي:

- 1-إذا شعر الأفراد بأن التغيير التنظيمي ولخططي، هو من صنعهم وليس مفروضاً عليهم.
  - 2-إذا حصل التغيير على دعم واضح ومخلص من الإدارة العليا في المنظمة أو المؤسسة.
  - 3-إذا رأى المشاركون بالتغيير وبوضع الخطط، أنه سيقبل من واجباتهم الحالية أكثر من زيادتها.
  - 4-إذا قدم التغيير للعاملين نوعاً من الخبرة أو المهنة الجديدة التي ستفهمهم حالياً ومستقبلاً.
  - 5-إذا كان التغيير منسجماً مع القيم والأفكار المعترف بها، من قبل المشاركين بالتغيير.
  - 6-إذا شعر المشاركون بأن مصلحتهم واستقلاليتهم وطبيعة أعمالهم، سوف لا تكون مهددة.
  - 7-من خلال المشاركة في تشخيص الحاجة للتغيير من خلال الخطط والاستراتيجيات لتطويرهم.
- (علاقي، 2009، 144).

. **منهج الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً في المجالات الاجتماعية والتربوية والنفسية حيث يزود الباحث بمعلومات حقيقية عن الوضع الراهن للظاهرة المدروسة، والدراسات الوصفية لا تقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات، وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، وتحديدتها بالصورة التي هي عليها كميّاً وكيفياً بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها.

. **أدوات الدراسة: مقياس الاتجاهات:** قام الباحث بأعداد المقياس ويتكون من (24) عبارة للاتجاه وهي: 1-المكون المعرفي. 2-المكون العاطفي. 3-المكون السلوكي.

4-استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ويشتمل كل مكون على ست عبارات تعبر عن مجالها.

قام الباحث بحساب معامل الصدق والثبات لهذا المقياس وقد حسبت درجة الثبات بطريقة استخدام ألفا كرونباخ، لكل مكون وبلغ معدل ثبات المقياس ككل (0.86) وتعتبر درجة عالية من الثبات.

**محتوى المقياس:** اشتمل المقياس على أربعة أبعاد رئيسية، حيث احتوى كل بعد على 6 ستة بنود وهذه الأبعاد هي: المكون المعرفي، المكون العاطفي، المكون السلوكي استراتيجية تنمية الموارد

## الجدول رقم (4): توزيع بنود مقياس الاتجاهات

رقم البند	الأبعاد
1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6	البعد الأول (المكون المعرفي)
7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12	البعد الثاني (المكون العاطفي)
13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18	البعد الثالث (المكون السلوكي)
19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24	البعد الرابع (استراتيجية تنمية الموارد)

ويجاب عن كل بند من بنود المقياس من خلال درجات مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو مكوّن من خمسة احتمالات: (موافق بدرجة عالية جداً، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة، موافق بدرجة ضعيفة جداً). وتقابل هذه البنود درجات (1،2،3،4،5) على الترتيب لكل بند، وأخذ الباحث درجة وسط بالنسبة للمتوسطات وفق الأساس الآتي:

## الجدول رقم (5): دلالات مقياس الاتجاهات

المتوسط الحسابي لدرجة الرأي	النتيجة	درجة الرأي	دلالات الأداة
0 - 1	متطلبات بدرجة معدومة	1	موافق بدرجة ضعيفة جداً
1.01 - 2	متطلبات بدرجة ضعيفة	2	موافق بدرجة ضعيفة
2.01 - 3	متطلبات بدرجة متوسطة	3	موافق بدرجة متوسطة
3.01 - 4	متطلبات بدرجة عالية	4	موافق بدرجة عالية
4.01 - 5	متطلبات بدرجة عالية جداً	5	موافق بدرجة عالية جداً

وقد طبق المقياس على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) عامل وعاملة في مؤسسة الطيران العربية السورية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة كما تمّ استبعادهم من عينة البحث الأساسية، وقد حقق المقياس فوائدها: التأكيد من وضوح العبارات للمقياس، فهم معانيها، معرفة الزمن اللازم لتطبيق المقياس وكان زمنه من (20 إلى 25) دقيقة وسطياً. دراسة صدق مقياس الاتجاهات: صدق المحكمين للمقياس:

اعتمد الباحث في التحقيق من صدق المقياس طريقة صدق المحكمين إذ عرضه بشكله الأولي على مجموعة من السادة المحكمين بلغ عددهم (10) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق وكلية الاقتصاد، وقد اتفقت آراؤهم على مناسبة المقياس، وصلاحه للمقياس، بعد إجراء التعديلات على بعض البنود من حذف أو إضافة، أو تعديل صياغة، وبذلك توافر عنصر الصدق الظاهري للمقياس.

الصدق التمييزي: قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية بلغ عددها (60) عاملاً وعاملة للتأكد من صدق المقياس، وتم اختبار الصدق التمييزي على الأبعاد الأربعة للمقياس: (المكون المعرفي - المكون العاطفي - المكون السلوكي - مكوّن استراتيجية تنمية المواد) وتم إجراء الصدق التمييزي على المقياس بين الثلث الأعلى وهم (20) فرداً من أفراد الدراسة الاستطلاعية لاستجابات لأفراد عينة البحث وفق درجاتهم الكلية لكل بعد وإهمال (20) فرداً فمن كانت درجاتهم في الوسط ورتبت البنود تصاعدياً وعولجت النتائج إحصائياً باستخدام معامل (مان - وتيني) اللابرامترية لدلالة الفروق بين الثلثين الأعلى والأدنى وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (6):

الجدول رقم (6): الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لمقياس الاتجاهات

الصدق التمييزي	المجموع	المتوسط	مجموع المتوسطات	مان وتني U	مستوى الدلالة
البعد الأول (المكون المعرفي)	1.00	8.56	56.46	11.000	0.000
	30.00	16.11	109.28		
	المجموع				
البعد الثاني (المكون العاطفي)	1.00	6.62	47.37	8.000	0.000
	3.00	15.81	88.41		
	المجموع				
البعد الثالث (المكون السلوكي)	1.00	7.63	54.37	13.000	0.000
	3.00	16.41	103.35		
	المجموع				
البعد الرابع (مكون استراتيجية تنمية الموارد)	1.00	6.39	45.12	9.500	0.000
	3.00	15.76	98.10		
	المجموع				
المجموع الكلي	1.00	6.15	50.39	12.000	0.000
	3.00	14.57	84.14		
	المجموع				

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل (مان وتني) للمقياس الرئيسي والمجموع الكلي ( $U=12000$ ) وهناك فروق بين الفئتين، وعلى هذا فالصدق التمييزي للمقياس مرتفع، ويمكن اعتماد الأداة للدراسة.

صدق البناء الداخلي: قام الباحث بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالإبعاد الفرعية، كما يظهر في الجدول

الجدول رقم (7): الارتباطات بين المجموع الكلي والأبعاد الفرعية لمقياس الاتجاهات

الاتجاهات	الارتباط	البعد الأول (المكون المعرفي)	البعد الثاني (المكون العاطفي)	البعد الثالث (المكون السلوكي)	البعد الرابع (مكون استراتيجية تنمية الموارد)
الاتجاهات	ارتباط بيرسون	0.752 **	0.781 **	0.729 **	0.784 **
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	6	6	6	6

يلاحظ من الجدول السابق أن ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تتراوح بين (0.729 و0.784) وهو ارتباط مرتفع يدل على أن بنود المقياس متجانسة في قياس السمة المقیسة.

ثبات المقياس: طريقة الثبات بالإعادة: قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة مكونة من (60) عاملاً وعاملة، تم استبعادهم في التطبيق الأساسي، وأعاد الباحث تطبيق المقياس على المجموعة ذاتها بعد أسبوعين، وبعد ذلك قام الباحث بحساب معامل الترابط (بيرسون) بين درجات أفراد عينة البحث الاستطلاعية في التطبيقين الأول والثاني، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (8): معامل الترابط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني لمقياس الاتجاهات

الأبعاد	معامل الترابط (بيرسون)	القرار
البعد الأول (المكون المعرفي)	0.75	دال عند (0.01)
البعد الثاني (المكون العاطفي)	0.73	دال عند (0.01)
البعد الثالث (المكون السلوكي)	0.78	دال عند (0.01)
البعد الرابع (مكون استراتيجية تنمية الموارد)	0.77	دال عند (0.01)
الدرجة الكلية	0.76	دال عند (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الترابط مرتفعة، ودالة عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على ثبات المقياس، الأمر الذي يجعله صالحاً للاستخدام.

- طريقة الثبات بالاتساق الداخلي: قام الباحث بحساب قيمة (الفكرو نباخ) وهي:

الجدول رقم (9): قيمة معادلة (الفكرو نباخ) لمقياس الاتجاهات

الأبعاد	قيمة الفكرو نباخ	القرار
البعد الأول (المكون المعرفي)	0.79	دال عند (0.01)
البعد الثاني (المكون العاطفي)	0.84	دال عند (0.01)
البعد الثالث (المكون السلوكي)	0.82	دال عند (0.01)
البعد الرابع (مكون استراتيجية تنمية الموارد)	0.80	دال عند (0.01)
الدرجة الكلية	0.82	دال عند (0.01)

بلغ معامل الفا كرو نباخ (0.82) وهو معامل يدل على درجة ثبات عالية للمقياس يمكن الوثوق بها.

3- طريقة الثبات وفق التجزئة النصفية: قام الباحث بحساب قيمة (سبي رمان براون) وهي:

الجدول رقم (10): قيمة معادلة (سيبرمان براون) لمقياس الاتجاهات

الأبعاد	قيمة سيبرمان براون	القرار
البعد الأول (المكون المعرفي)	0.80	دال عند (0.01)
البعد الثاني (المكون العاطفي)	0.81	دال عند (0.01)
البعد الثالث (المكون السلوكي)	0.79	دال عند (0.01)
البعد الرابع (مكون استراتيجية تنمية الموارد)	0.76	دال عند (0.01)
الدرجة الكلية	0.78	دال عند (0.01)

بلغ معامل الفا كرو نباخ (0.78) وهو معامل يدل على درجة ثبات عالية للمقياس يمكن الوثوق بها.

المجتمع الأصلي: يتكوّن المجتمع من (3695) موظفاً من الاختصاصات المتنوعة في مؤسسة الطيران العربية السورية ولتحقيق التجانس تم توزيعه إلى خمس طبقات (طيارين مضيفين، فنيين رؤساء دوائر، إداريين).  
 عينة البحث: ولكي نضمن تمثيل المجتمع في العينة تم اعتماد العينة العشوائية الطبقيّة في السحب لأن المجتمع غير متجانس من حيث الخصائص الوظيفية، ومن أجل ضمان التمثيل لكل مجموعة ضمن عينة وتم سحب عينة طبقية بطريقة عشوائية منتظمة اعتماداً على رقم التسجيل في سجل الموظفين بفترة سحب مناسبة لكل طبقة، ولما كان المجتمع يحتوي على آلاف المواطنين وكان الهدف تمثيل المجتمع في الدراسة، سحبت عينة بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي بواقع (375) موظفاً وتراوح التمثيل بين (1105%) للطيارين إلى 39% للمضيفين كما أخذ جميع رؤساء الدوائر لغاية عددهم (16) رئيس دائرة) كما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس

المتغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
الجنس	الذكور	234	63.7%
	الإناث	141	36.3%
	المجموع الكلي	375	100%

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة (63.7%) من أفراد عينة البحث كانوا من الذكور بينما كان نسبة (36.3%) من الإناث

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
الحالة الاجتماعية	غير متزوج	254	67.7%
	متزوج	121	32.3%
	المجموع الكلي	375	100%

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 67.7% من أفراد عينة البحث غير المتزوجين، ونسبة (32.3%) من أفراد عينة البحث متزوجين

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير العمر المهني

المتغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
العمر المهني	0-5 سنوات	86	22%
	6-10 سنوات	116	30.9%
	11-15 سنة	108	28.9%
	أكثر من 15 سنة	68	18.1%
	المجموع الكلي	375	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (22%) من أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم بين (0-5) سنة، ونسبة (30.9%) أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم بين (6-10) سنوات، ونسبة (28.9%) من أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم بين (11-15) سنة، ونسبة (18.1%) من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم أكثر من (15) سنة

الجدول رقم (14): توزع أفراد عينة البحث وفق متغير التوصيف المهني

المتغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
التوصيف المهني	المضيفون	176	23.5%
	رئيس دائرة	16	20.1%
	الإداريون	465	62%
	الفنيون	78	10.4%
	الطيّارون	15	2%
	المجموع الكلي	750	100%

من الجدول أعلاه أن نسبة (23.5%) من أفراد عينة بحث كان توصيفهم المهني (مضيفين)، و(20.1%) من أفراد عينة البحث كان توصيفهم المهني (رؤساء دوائر) ونسبة (62%) من أفراد عينة الدراسة كان توصيفهم المهني (إداريين) ونسبة (10.4%) من أفراد عينة البحث كان توصيفهم المهني (فنيين) ونسبة (2%) من أفراد عينة البحث كان توصيفهم المهني (طيّارين).

#### نتائج أسئلة الدراسة:

##### السؤال الأول: ما مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الطيران العربية السورية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتوجيه هذا السؤال إلى مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأجاب بأن استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من الخطط والدورات التدريبية والتأهيلية المبنية على تحليل بيئة العمل واحتياجات العاملين فيها والتعرف على مواطن الضعف والقصور في العمل والمواطن الأخرى التي يجب أن تقام على أساسها دورات لتطوير العمل وإمكانية العامل المهنية وتلخصت استراتيجية تنمية الموارد البشرية ب إجراء دورات تدريبية تخصصية في المركز الإعداد والتدريب في مطار دمشق الدولي ، إضافة إلى إخضاع بعض العاملين إلى دورات خاصة بتمكين العاملين في مواصلة ومتابعة التطورات الجديدة العالمية والمشابهاة لمجال العمل في المؤسسة.

##### السؤال الثاني: ما اتجاهات العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية؟

يجاب عن هذا السؤال من خلال نتائج فرضيات البحث وتفسير نتائجها.

##### السؤال الثالث: كيف تحدد الاحتياجات التدريبية لتأهيل وتنمية قدرات ومؤهلات العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتوجيه هذا السؤال إلى مدير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الطيران، وأجاب بأن الاحتياجات التدريبية تحدد بالاستناد إلى تحليل بيئة العمل البشرية والمادية ومن خلال توضيح الفئة المستهدفة من التدريب، وتحديد معدلات الأداء المناسبة في المؤسسة، إضافة إلى الكشف عن مستويات الموظفين المطلوب تدريبهم ومجالات التدريب.

ودراسة مدى إسهام الدورات التدريبية في تقويم المؤسسة ورفع سويتها، ويبقى الهدف الأهم لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتمثل في التأكد من أن البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة، وتحمل تكاليفها وتوجه لاحتياج تدريبي فعلي يعود على المؤسسة والموظفين فيها بفوائد ولعل أبرزها الارتقاء بمستوى أداء العاملين بها، ويجد الباحث أن الاحتياجات التدريبية ذات أهمية وفائدة عالية للمؤسسة من خلال رفع كفاءة الموظفين لتأدية أعمالهم، حيث تعد الاحتياجات التدريبية العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم، لذلك رأى الباحث أنه لا جدوى من بذل الجهود والأموال الطائلة في الدورات التدريبية بدون تحديد دقيق ومنظم لاحتياجات التدريب مبني على تحديد المهارات والمعارف الضرورية للقيام بواجبات ومهام الوظيفة وأداء المسؤوليات الملقاة على عاتق كل موظف.

نتائج فرضيات البحث: تمّ اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05) الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اتجاه أفراد عينة البحث نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالات الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير الجنس: (الذكور، الإناث)، وذلك باستخدام اختبار (ت) ستودنت، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (15): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث على مقياس اتجاهات العاملين وفق

#### متغير الجنس

المظاهر	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	قيمة الاحتمال	القرار
المعرفية	ذكور	239	10.28	4.458	748	3.805	0.000	دالة عند (0.01)
	إناث	136	13.61	3.736				
العاطفية	ذكور	239	8.38	4.447	748	3.963	0.000	دالة عند (0.01)
	إناث	136	12.74	3.682				
السلوكية	ذكور	239	8.75	4.569	748	3.699	0.000	دالة عند (0.01)
	إناث	136	12.28	3.047				
استراتيجية	ذكور	239	9.39	4.237	748	3.869	0.000	دالة عند (0.01)
	إناث	136	13.08	3.613				
الدرجة الكلية	ذكور	239	113.99	18.304	748	3.797	0.000	دالة عند (0.01)
	إناث	136	119.15	17.159				

من الجدول أعلاه نرى أن قيمة ت بلغت (3.797)، وهي دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت (0.05) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد فروق لصالح إناث.

**التفسير:** قد يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر إحساساً بالخطر المهني من الذكور ، ونظراً لطبيعة عمل الإناث التي تفرض عليها التزامات جديدة إضافة إلى التزاماتها الاجتماعية والعائلية ولاسيما بعد الزواج ، وذلك بسبب تعارض الأدوار لديهن ، الأمر الذي يولد لديهن مخاوف من استراتيجية مؤسسة الطيران لتنمية الموارد البشرية ومن خلال عدم استطاعتهن الالتزام الكامل بهذه الدورات وإتمامها بنجاح وتعد بعض المهن في مؤسسة الطيران كمضيفات الطيران من المهن التي تتأثر المرأة فيها بطبيعة عملها من خلال خضوعها لقوانين العمل الأساسية من سفر لساعات طويلة أو خروجها في أوقات متأخرة تبعاً لموعد الرحلات وإقامتها في بلدان أخرى ، هذا ما يجعل على المرأة تكوين اتجاهات سلبية نحو العمل ونحو أي خطط تؤدي إلى عدم استطاعتها بإيفاء التزاماتها العائلية وهذا ما ورد في بعض أجزاء الجانب النظري، ويجد الباحث أن المرأة تعاني من صراعات الدور فهي زوجة، وأم، وامرأة عاملة لذلك تكون الاتجاهات الأساسية نحو عائلتها ثم نحو عملها وأي أمر أو دورة أو خطة يمكن أن تخضع لها قد يؤثر على اتجاهاتها نحو عملها بشكل سلبي إذ لم يتوافق بعائد مادي عالي.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية: (عازب، متزوج)، وذلك باستخدام اختبار (ت) ستودنت، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (16):

الجدول رقم (16): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث على مقياس اتجاهات العاملين وفق متغير الحالة الاجتماعية

المظاهر	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	قيمة الاحتمال	القرار																																															
المعرفية	عازب	254	12.28	3.451	748	3.596	0.000	دالة عند (0.01)																																															
	متزوج	121	8.49	4.622					العاطفية	عازب	254	12.79	3.458	748	3.708	0.001	دالة عند (0.01)	متزوج	121	8.11	4.088	السلوكية	عازب	254	13.51	3.576	748	3.715	0.001	دالة عند (0.01)	متزوج	121	8.72	4.913	استراتيجية	عازب	254	12.09	3.068	748	3.882	0.001	دالة عند (0.01)	متزوج	121	7.64	4.473	الدرجة الكلية	عازب	254	117.36	17.267	748	3.320	0.001
العاطفية	عازب	254	12.79	3.458	748	3.708	0.001	دالة عند (0.01)																																															
	متزوج	121	8.11	4.088					السلوكية	عازب	254	13.51	3.576	748	3.715	0.001	دالة عند (0.01)	متزوج	121	8.72	4.913	استراتيجية	عازب	254	12.09	3.068	748	3.882	0.001	دالة عند (0.01)	متزوج	121	7.64	4.473	الدرجة الكلية	عازب	254	117.36	17.267	748	3.320	0.001	دالة عند (0.01)	متزوج	121	112.71	19.272								
السلوكية	عازب	254	13.51	3.576	748	3.715	0.001	دالة عند (0.01)																																															
	متزوج	121	8.72	4.913					استراتيجية	عازب	254	12.09	3.068	748	3.882	0.001	دالة عند (0.01)	متزوج	121	7.64	4.473	الدرجة الكلية	عازب	254	117.36	17.267	748	3.320	0.001	دالة عند (0.01)	متزوج	121	112.71	19.272																					
استراتيجية	عازب	254	12.09	3.068	748	3.882	0.001	دالة عند (0.01)																																															
	متزوج	121	7.64	4.473					الدرجة الكلية	عازب	254	117.36	17.267	748	3.320	0.001	دالة عند (0.01)	متزوج	121	112.71	19.272																																		
الدرجة الكلية	عازب	254	117.36	17.267	748	3.320	0.001	دالة عند (0.01)																																															
	متزوج	121	112.71	19.272																																																			

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن قيمة ت بلغت (3.320) وهي دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت (0.05) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية أي يوجد فروق لصالح العازبين.

التفسير: يمكن تفسير ذلك بان العامل العازب يعد في مرحلة التأسيس لحياته الاجتماعية والمهنية سواء، ويلعب في هذه الحالة مستوى الدخل المادي دوراً مهماً بذلك، فإذا كان اقل من المطلوب أو أنه لا يلبي حاجاته فان هذا العامل يشكل عاملاً مهماً في تحديد اتجاهاته.

يرى الباحث أن العامل المادي والترفيه والترقية من أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في تحديد الاتجاهات لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية لمؤسسة الطيران وهذا ما أكدته بعض نتائج الدراسات في الدراسات السابقة، على الرغم من أن بعض استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تكون موجهة لرفع الأجور والمواقع الإشراقية بناءً على المهارات والقدرات والدورات التي يخضع لها العامل والتي تؤهله لتبوء منصب جديد لذلك من المنطقي أن يكون للعامل العازب غير الملتزم مسؤوليات عائلية أن يكون اتجاهات ايجابية ظاهرة للعيان تجاه أي خطة لتنمية الموارد البشرية ضمن استراتيجيات المؤسسة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات اتجاه أفراد عينة البحث على مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير العمر المهني.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث في مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير العمر المهني: (0-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (17):

الجدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث على مقياس اتجاهات العاملين وفق متغير العمر المهني

قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.244	1.390	452.620	3	1357.859	بين المجموعات
		325.560	373	242867.719	داخل المجموعات
			376	244225.579	المجموع

يتبين من الجدول رقم (17)، وبعد اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة (0.01) في إجابات أفراد عينة البحث على مقياس اتجاهات العاملين. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة. ويمكن ملاحظة فروق ظاهرية غير دالة لصالح العمر المهني الأصغر.

**التفسير:** لضغوط مهنية بغض النظر عن العمر الزمني للعامل، وخصوصاً ما يقضيه العمل في مؤسسة الطيران من متطلبات خاصة من التفاعل والخدمة والتفاني في العمل، وبالتالي فإن العاملين عرضة لتغير الاتجاهات حسب ما تقدمه المؤسسة في مكافأة وميزات تنافسية تساعد في تحسين وضع في مؤسسة الطيران ثابتة بخصوص الاستراتيجيات التدريبية.

يمكن تفسير ذلك أن جميع العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية يتعرضون بشكل دائم ومستمر و الباحث يجد أن هذه النتيجة الإحصائية صحيحة لكنها غير مقبولة من الناحية المنطقية لأن بعض العاملين يقدرون ايجابياً الدورات والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة لأن بذلك تحسين لقدراتهم وطاقتهم وإمكانياتهم وهذا بدوره يدفعهم إلى تولي مناصب إشرافية أفضل ويزيد من الدخل المادي لهم وهم بذلك يكوّنون اتجاهات ايجابية بشكل عام، بينما هناك عمال لا يستطيعون تقبل استراتيجية المؤسسة وذلك بسبب ارتباطهم بأعمال أخرى أو لعدم وجود إمكانيات شخصية ومهنية لهؤلاء العاملين للخضوع ومتابعة هذه الدورات، لذلك يكوّنون اتجاهات سلبية نحو استراتيجية مؤسسة الطيران لتنمية الموارد البشرية، ومن وجهة نظر الباحث يجد أن العامل كلما ازداد عمره المهني كلما أحسّ بأهمية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات اتجاه أفراد عينة البحث على مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير التوصيف المهني.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث في مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير التوصيف المهني: (مضيفين، رؤساء دوائر، إداريون، فنيون، طيارون)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (18):

الجدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث على مقياس اتجاهات

العاملين وفق متغير التوصيف المهني

قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.017	3.043	981.576	4	3926.304	بين المجموعات
		322.549	372	240299.275	داخل المجموعات
			376	244225.579	المجموع

يتبين من الجدول رقم (18)، وبعد اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة دالة عند (0.05) في إجابات أفراد عينة البحث على مقياس اتجاهات العاملين. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة. وكما تبين باختبار (LSD) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في اتجاهات العاملين كانت لصالح الأفراد الذين يعملون بصفة طيارين.

الجدول (19): المقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث على مقياس اتجاهات العاملين وفق التوصيف المهني

قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	LSD	
		المجموعة أ	المجموعة ب
.353	-4.358	رؤساء دوائر	المجموعة أ
.852	-.297	إداريون	مضيفون
.173	3.333	فنيون	
دال.005	13.671	طيارون	
.353	4.358	مضيفون	رؤساء دوائر
.374	4.061	إداريون	
.119	7.691	فنيون	
دال.005	18.029	طيارون	إداريون
.852	.297	مضيفون	
.374	-4.061	رؤساء دوائر	
.099	3.629	فنيون	فنيون
دال.003	13.968	طيارون	
.173	-3.333	مضيفون	
.119	-7.691	رؤساء دوائر	طيارون
.199	-3.629	إداريون	
دال.042	10.338	طيارون	
دال.005	-13.671	مضيفون	طيارون
دال.005	-18.029	رؤساء دوائر	
دال.003	-13.968	إداريون	
دال.042	-10.338	فنيون	

النتيجة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على مقياس اتجاهات العاملين تبعاً لمتغير التوصيف المهني وكانت النتائج لصالح الأفراد الذين يعملون بصفة طيارين.

التفسير: بالاستناد إلى الجانب الأدبي للبحث تبين للباحث منطقية هذه النتيجة من الناحية الإحصائية ومن الناحية الأدبية للبحث وذلك من خلال تعرف مهنة قيادة الطائرات التي تعد من أهم المهن وأدقها ، والأساس في الأعمال التي تتركز على استخدام القدرتين الحركية والبصرية والتي تتميز بتفوق عامل الإدراك البصري على سائر العوامل الأخرى ، كما تتميز قيادة الطائرة بوفرة الخصائص التي تتطلبها مثل الدقة في تحديد الرسوم ، إدراك التفاصيل المتعلقة بالصور والرسوم والتصوير البصري للمكان والربط بين هذه الخصائص والمعلومات الحركية والآلية لذلك وجد الباحث من خلال النتائج الإحصائية أن إدراك الطيار لأهمية عمله أوجد لديه اتجاه إيجابي ودقيق نحو مواكبة جميع الدورات التدريبية والتأهيلية ضمن استراتيجية المؤسسة لتنمية الموارد البشرية ، ودفع الطيار إلى مواكبة هذه الدورات وتحقيق النجاح والتفوق بها .

#### ﴿مقترحات الدراسة﴾

. التعرف على الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين عن طريق إجراء مجموعة من البحوث النفسية والاجتماعية عليهم.  
 . الاهتمام بمساعدة العاملين على إدراك مشكلاتهم الاجتماعية والاقتصادية والمهنية ومحاولة إيجاد حلول لها، انطلاقاً من قيادة الإدارات العليا ثم المتوسطة فالعامة.

. محاولة رفع الكفاءات للعاملين في مختلف المهن، ورفع معدلات الأداء من خلال إدخال التقنيات الحديثة، وإجراء دورات تدريبية متقدمة بما يتناسب مع طبيعة كل مهنة.  
 . توجيه الاهتمام المناسب إلى العنصر البشري في هذه المؤسسة العريقة لأنه الأساس والأهم، وتلبية احتياجاته النفسية والمعنوية والمهنية كي ينجز عمله بأداء متميز وارتياح ورضا مهني عالٍ.  
 . الاهتمام بزيادة فرص الترقية في العمل عن طريق توسيع المسار الوظيفي وزيادة الدرجات الوظيفية على أن تكون الترقية مبنية على الكفاءة وليس على الشواغر.  
 . تحليل المهارات التي تتضمنها خطوات العمل لكل واجب، والتي ينتج عنها تحديد دقيق لكل المهارات الأدائية والمعارف والاتجاهات للفرد التي ينبغي أن يتضمنها البرنامج التدريبي لتمكين الفرد من تحقيق متطلبات المستوى الجيد للعمل.

## المراجع

### المراجع العربية:

- 1-الأحمد، أمل. (2010). *التحصيل الدراسي وعلاقته بمفهوم الذات*، مجلة جامعة دمشق، المجلد، (26). سورية.
- 2-الحسيني، صلاح هادي. (2000). *القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية*، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية العراق رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- 3- ريجيو، رونا لدي. (1999). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي* فارس حلمي، مترجم ط1 ،عمان، دار الشروق، الأردن.
- 4-الساعدي، علاء عبد الحسين، (1996). *أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي*، دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني مجلة الإداري، المجلد 18، العدد 66، الأردن.
- 5-سامي، عمري. (2007). *فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي*، دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات تبسه رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج خضر، الجزائر.
- 6- سعد، علي. نعامة، سليم. (1993). *الشخصية السوية والإنتاج*. ط1، مطبعة عكرمة، دمشق، سورية.
- 7- سيد عبد الله، معتز ومحمد خليفة، عبد اللطيف. (1997). *علم النفس الاجتماعي* القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 8-الطائي، يوسف حجيتم، الفضل، مؤيد عبد الحسين، ولعبادي، هاشم فوزي. (2006). *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل*، ط1، دار الوراق، عمان – الأردن.
- 9- عبد الرحمن، سعيد. (1998). *القياس النفسي، النظرية والتطبيق*، ط3، دار الفكر العربي، مصر.
- 10- عبد الوهاب، علي. (2006). *استراتيجية التحفيز الفعال، نحو داء بشري متميز*، مصر، إدارة التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
- 11- عقيلي، عمر ووصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي*، ط1، دار وائل، عمان، الأردن.
- 12- علاقي، مدني عبد القادر. (2009). *إدارة الموارد البشرية*، ط3 وجدة خوارزم للطباعة والنشر.
- 13- عيسى، سوار الذهب أحمد. (2005). *التخطيط وظيفية إدارية هامة*، جامعة إفريقيا العالمية الخرطوم، مقالة منشورة في الانترنت. [www.serng.org](http://www.serng.org).

– المراجع الأجنبية:

- 14– **Brock, T. and Green M. (2005)**: Persuasion: Psychological Insights and Perspectives, Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- 15–**George T. Milkovich, John W. Boudreau**, Human Resources Management, Irwin, INC, Illinois, 7th ed, 1994.
- 16–**Margaret M. and Frank B. (1997)**: Political analysis library of congress, Cataloging Publication dat
- 17–**White L. (2001)**: Critical thinking in practical/Vocational Nursing, Clifton Park, NY: Thomas Delmar Learning.

ملاحق البحث

الملحق الأول قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	السيد المحكم	الصفة العلمية	جامعة دمشق
1	أ.د. رياض العاصمي	الأستاذ في قسم الارشاد النفسي	كلية التربية
2	أ. د. محمود ميلاد	الأستاذ في قسم علم النفس	كلية التربية
3	أ.د. أحمد الزعبي	الأستاذ في قسم الارشاد النفسي	كلية التربية
4	د. رنا فوشحه	المدرسة في قسم التقويم والقياس	كلية التربية
5	د. أنور علي	هيئة تعليمية في قسم علم النفس	كلية التربية

## الملحق الثاني مقياس اتجاهات العاملين

رقم	الع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يقلل التغيير في محيط العمل من قدرتي على التحكم فيما يدور حولي في مجال العمل.					
2	أنا في العادة ارفض الأفكار الجديدة					
3	أتجنب التغيير					
4	يقلل التغيير من عزيمتي ونشاطي					
5	تضايقتني معظم التغييرات في مجال العمل					
6	أتردد في تجريب أية أفكار جديدة					
7	يؤدي التغيير إلى تحقيق فوائد للمؤسسة					
8	معظم زملاء العمل يستفيدون من التغيير					
9	اعمل كل ما في وسعي لدعم التغيير					
10	ادعم الأفكار الجديدة					
11	أرى أن معظم التغيرات مقبولة					
12	يؤدي التغيير إلى تحقيق فوائد لي					
13	أتطلع للتغيير الذي يحدث في مجال عملي					
14	أميل إلى تجريب أفكار جديدة في العمل					
15	يؤدي التغيير إلى تحفيزي على العمل					
16	اقترح أساليب جديدة لإنجاز ما هو مطلوب مني من عمل					
17	يساعدني التغيير على أداء العمل بشكل أفضل					
18	يعتقد الآخرون أنني ادعم التغيير					
19	احدد خططا لتنفيذ الأعمال وفق أهميتها					
20	تساعد بيئة العمل المرؤسين على تطبيق ما تعلموه					
21	احرص على زيارة معلومات الموظفين وطريقة أدائهم لأعمالهم					
22	احدد مهام ومسؤوليات كل مرؤوس بدقة ووضوح					
23	أراعي الفروق الفردية بين العاملين					
24	العمل الجماعي ضرورة لان العمل يقوم على تكامل الكفاءات والمهارات.					