

## تشخيص واقع سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات العراقية دراسة مقارنة بين جامعتي الموصل وكركوك

أ.م.د. عامر إسماعيل حديد الحيالي  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
hadidamer@yahoo.com

الباحث: ماجد صعب سلامه الجيفي  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
majid.hadeed@yahoo.com

### المستخلص:

يتضمن البحث الحالي تشخيص واقع سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات العراقية للتعرف على مدى تطبيق السياسات والبرامج المتعلقة بصيانة مواردها البشرية وتنميتها وتطويرها وتوفير بيئة عمل مناسبة يشعر من خلالها العاملون بالراحة والاطمئنان بهدف المحافظة عليهم ورفع مستوى أدائهم وبقاءهم في الجامعة وعدم مغادرتهم إلى منظمات أخرى، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وتمت معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) وتم قياس الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على عدد من الخبراء والمختصين في مجال العلوم الادارية، وتحقق الباحثان من صدق ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل (ألفا كرونباخ)، إذ تم اختيار جامعتي الموصل وكركوك كميدان للبحث عن طريق دراسة مقارنة، وتكونت عينة البحث من (٤٦٤) موظفاً في جامعتي الموصل وكركوك ممن يحملون شهادة البكالوريوس والشهادات العليا وبواقع (٢٠٦) موظفاً في جامعة الموصل و (٢٥٨) موظفاً في جامعة كركوك.

وأعد الباحثان مقياساً لصيانة الموارد البشرية من خلال الاعتماد على الابحاث والدراسات السابقة، وتتضمن المقياس (١٠) أبعاد بواقع (٥٠) فقرة، لكل بعد (٥) فقرات، وتوصل البحث إلى ضعف إهتمام الجامعتين المبحوثتين بصيانة الموارد البشرية، كما تم التوصل إلى وجود اختلاف بين جامعتي الموصل وكركوك فيما يتعلق بتطبيق سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية بنسبة (٤%)، وينتهي البحث بعد من المقررات التي يرى الباحثان أنها تخدم الجامعتين المبحوثتين من أبرزها قيام الجامعتين المبحوثتين بإعادة النظر بسياساتها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية مع تبني خطط جديدة ومتطرفة التي من شأنها تلبية احتياجات مواردها البشرية والمحافظة عليها وتنمية ولأنها تبدأ من اختيار الأفراد وتعيينهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتنتهي بتقاددهم منها وهم راضين عنها وإنها قد حققت ما تريده منهم من اداء بالشكل المطلوب.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، صيانة الموارد البشرية، سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية.

## Diagnosing the reality of Human Resources Maintenance Policies and Programs in Iraqi Universities Comparative Study between Mosul and Kirkuk Universities

Researcher: Majid Sa'ab S. Aljoghaifi  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Amer Ismail H. Al-Hially  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### Abstract:

The research involves a diagnosis for the actual state of the policies and programs of human resources maintenance in Iraqi universities to observe the level of applying the policies and programs related to maintain and develop their human resources and to provide a proper work environment through which the workers feel comfort and satisfaction. Such environment contributes to raise the performance level of the workers and keep them working in the universities and not to look for other organizations to work in. The descriptive analysis approach has been used to deal with the theoretical and applied data of the study. The data have been dealt with by employing the statistical program (SPSS V.25). The apparent sincerity of the questionnaire has been checked through showing it to a number of experts and specialists working in the administrative science. The researchers verified the reliability of the questionnaire by using (Alpha Cronbach). Mosul university and Kirkuk university have been chosen to be the applicable fields of the present study by making a comparative study. Thus, the study samples involve (464) employees of Mosul University and (258) employees of Kirkuk University.

The researchers have prepared a standard for maintaining the human resources through relying on the literature review and the previous studies. The standard involves (10) dimensions consisting of (50) item, each dimension has (5) items. The study shows a weak level of interesting in maintain the human resources by the two universities. There is also a difference between the two universities concerning the application of the policies and programs of human resources maintenance about (8.4%). The research ends with a number of suggestions that are believed to serve the two universities under study. The most notable of them involve that the two universities have to reconsider their policies and programs of human resources and also to adopt new and developed plans capable of meeting the needs of their human resources and maintaining them. This actually begins from selecting the members, appointing them, training them, developing their skills, and ends by their retirement of the job feeling satisfied and thus such plans have achieved their goals as expected to be.

**Keywords:** Human Resources, Human Resources Maintenance, Human Resources Maintenance Policies and Programs.

### المقدمة

لقد استخلف الباري عز وجل الانسان في هذه الأرض لعمارتها، وحمل الأمانة التي عجرت عنها حملها السماوات والارض والجبال، فالمورد البشري يمثل العمود الفقري الذي تبني

عليه جميع المنظمات، ويلاحظ في الفكر الحديث إن الإنفاق على المورد البشري هو إنفاق استثماري له عوائد، حاله حال أي استثمار آخر، مما يتوجب اعتباره بنداً استثمارياً عند اعداد موازنة الاستثمارية أو التخطيطية في المنظمات الحديثة، ومن هنا تكمن أهمية صيانة الموارد البشرية للمحافظة عليها، فمن المهم استقطاب الموارد البشرية الكفوءة ولن الامر هو صيانتها وحمايتها والمحافظة عليها لتحقيق العديد من الفوائد والمكاسب للمنظمة، منها زيادة مستوى الاداء العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، مما يؤدي الى المحافظة عليهم وعدم تسربهم من المنظمة والذهاب الى منظمات أخرى أو ترك العمل بتاتاً، ويتم ذلك من خلال توفير جميع متطلبات جودة حياة العمل والحفاظ على صحة وسلامة العاملين والاهتمام بالجوانب الاجتماعية التي تسهم في رفاهيتهم، فضلاً عن التعامل بعدلة بين العاملين من حيث الأجر والحوافز والترقيات والتدريب وغيرها من العوامل التي تحقق رضا العاملين وولائهم.

### **المبحث الأول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث**

**الدراسات السابقة:** من أجل التعرف على ما توصلت إليه جهود الباحثين والمشروع في خط الإضافة الفكرية سنستعرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية ومجالات الإلقاء من تلك الدراسات في رسم الأطر الهيكيلية لمنهجية البحث الحالي.

١. دراسة (عوادة، ٢٠١٢) بعنوان: أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٧) موظفاً في ثالث جامعات فلسطينية في قطاع غزة هي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وتوصلت الدراسة الى أن الجامعات الفلسطينية لا تقدم برامج صيانة الموارد البشرية لموظفيها بالشكل الذي يريده الموظف، وأشارت نتائج الدراسة الى أن توفر برامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية يسهم في زيادة أداء العاملين إذ أنه يحسن من اتجاه العاملين نحو المؤسسة التي يعملون بها.

٢. دراسة (بكار، ٢٠١٧) بعنوان: مساهمة التدريب ومبادئ الإرغونوميا في صيانة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية.

هدفت الدراسة الى تحديد مدى مساهمة التدريب في تفعيل مبادئ الإرغونوميا لغرض تحقيق السلامة المهنية للعمال الأكثر عرضة للمخاطر والحوادث في مؤسسة نفطال، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة مع عينة الدراسة وهم العمال والمسؤولين في مؤسسة نفطال، أهم ما توصلت اليه الدراسة أن للتدريب اهمية كبيرة في مختلف ممارسات المؤسسة وكذلك للتدريب وتطبيق مبادئ الهندسة البشرية (الإرغونوميا) دور كبير في صيانة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة.

٣. دراسة (Moghadam, et al., 2013) بعنوان: العلاقة بين نظام صيانة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في المؤسسات التنفيذية.

هدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين صيانة نظام الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في المؤسسات التنفيذية في إيران، شملت عينة البحث (٣٢٠) مديرًا في المستويات العليا والوسطى في المنظمات التنفيذية في مدينة يزد، واستنتجت الدراسة أن أنشطة صيانة الموارد البشرية لها دور

حيوي في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وهذا الالتزام العالي يؤدي إلى سلوكيات مناسبة في المنظمة.

**٤. دراسة (Jalali, 2016) بعنوان: تأثير استراتيجيات صيانة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين.**

هدف الدراسة لقياس تأثير نظام صيانة الموارد البشرية من خلال ثلاث استراتيجيات مهمة هي (الصحة والسلامة، تأمين المعاشات التقاعدية، التسهيلات) على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في الضمان الاجتماعي في الأهواز، تكون مجتمع الدراسة من ستة فروع لمنظمة الضمان الاجتماعي بالأهواز وشملت العينة (٢٠١) موظفًا في هذه الفروع، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين استراتيجيات صيانة الموارد البشرية والرضا الوظيفي عند مستوى الثقة ٥٪.

**منهجية البحث**

**أولاً. مشكلة البحث:** تواجه العديد من منظمات الاعمال بشكل عام والجامعات بشكل خاص مشكلة تراجع أداء أفرادها وقلة دافعيتهم للعمل، بل وترك العمل في بعض الأحيان، وهذا ما إنعكس سلباً على إنتاجية العمل لبعض تلك الجامعات، هذا الأمر دفع تلك الجامعات إلى البحث عن السبل الكفيلة لمعالجة تلك المشكلة، وجاءت صيانة الموارد البشرية في مقدمة هذه الحلول لما لها من أثر إيجابي في دعم الأفراد العاملين من حيث الجوانب المادية والمعنوية، إذ أن الجامعتين المبحوثتين ليستا بعيدتين عن تلك المشكلة شأنها شأن أغلب الجامعات العراقية وبعض الجامعات الدولية، ومن خلال الاستطلاع الأولي الميداني الذي قام به الباحثان تم تحديد مشكلة البحث، ومن أجل الوقوف على مضامين هذه المشكلة أثار البحث السؤال الرئيس التالي (ما هو واقع سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات العراقية؟) ومنه تتفرع التساؤلات الآتية:

١. ما هو مدى إدراك الأفراد المبحوثتين لمفهوم صيانة الموارد البشرية؟
  ٢. ما هو واقع سياسات برامج صيانة الموارد البشرية في الجامعتين المبحوثتين؟
  ٣. هل توجد اختلافات بين الجامعتين المبحوثتين فيما يتعلق بسياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية؟
- ثانياً. أهمية البحث:** نظرياً تتمثل أهمية البحث في كونه يُعد مرجعاً بامكان الباحثين والمنظمات الاستفادة من إسهاماتها في تعزيز عملية قياس سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات او المنظمات الاخرى، فضلاً عن مساهمة هذا البحث في رفد المكتبة العراقية والعربي بمثل هذه الجهود البحثية والتي سوف تثري الكتابات الادارية في هذا المجال وتحديداً في تخصص الموارد البشرية، كذلك مساعدة الباحثين الآخرين من الاستفادة من هذا البحث في دراستهم المستقبلية المتعلقة بموضوعها. أما عملياً تكمن أهمية البحث في الحفاظ على الأفراد العاملين في الجامعات العراقية من خلال زيادة الاهتمام بهم لرفع مستوى ادائهم وولائهم للجامعة، وذلك من خلال تطبيق سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية، وهذا يسهم في تحقيق الاداء العالي للمنظمة، إذ ان اختيار جامعي الموصى وكركوك الحكوميتين كجانب ميداني للبحث لما لها من دور فاعل في خدمة وبناء المجتمع، فالمجتمعات المتطرفة تعتمد بالدرجة الاساس على الجامعات وافرادها العاملين، ولكي ترقى الجامعات بأدائها اتجاه المجتمع لابد ان تهتم بالأفراد العاملين فيها عبر تطبيق مفاهيم صيانة الموارد البشرية التي تمثل المدخل الرئيسي في الحفاظ على الموارد البشرية في اي منظمة وليس في الجامعات فقط، كما يمثل هذا البحث فرصة لتخاذلي القرار في الجامعتين المبحوثتين لتشخيص الخل في سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية.

ثالثاً. أهداف البحث: ان الهدف الرئيسي للبحث هو تسليط الضوء على سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في جامعتي الموصل وكركوك، ومن هذا الهدف نؤشر الاهداف الفرعية الآتية:

١. تحديد ابعاد صيانة الموارد البشرية التي تسهم في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعتين المبحوثتين.

٢. تحديد الفروقات بين سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية بين جامعتي الموصل وكركوك.

٣. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترنات التي ستتوصل اليها البحث من اجل المحافظة على الموارد البشرية في الجامعتين المبحوثتين على نحو خاص والمنظمات المماثلة الاخرى على نحو عام.

#### رابعاً. فرضيات البحث:

١. مستوى سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في جامعة الموصل منخفض نسبياً.

٢. مستوى سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في جامعة كركوك منخفض نسبياً.

٣. لا توجد اختلافات بين الجامعتين فيما يتعلق بسياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية.

#### خامساً. مجتمع وعينة البحث:

١. نبذة مختصرة عن مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث بجامعتي الموصل وجامعة كركوك، فجامعة الموصل هي إحدى الجامعات الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، تم تأسيسها في (١٩٦٧ نيسان)، وتقع في محافظة نينوى، إذ تضم هذه الجامعة (٢٤) كلية، يبلغ عدد كادرها الكلي (٨٣٦٥) وبواقع (٤٢٨١) تدريسياً و (٤٠٨٤) موظفاً إدارياً وفنياً. أما جامعة كركوك فهي إحدى الجامعات الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية والتي تقع في محافظة كركوك، تم تأسيسها بتاريخ (٢٠٠٣ كانون الثاني ١٧)، وتضم الجامعة (١٨) كلية، يبلغ عدد كادرها الكلي (١٧٣٨) وبواقع (٧٨٥) تدريسياً و (٩٥٣) موظفاً إدارياً وفنياً.

٢. عينة البحث: تم اختيار عينة مختارة من العاملين في الكليات المبحوثة بعدد (٤٦٤) شملت (معاوني العمداء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والكادر التدريسي والإداري) ومن يحملون شهادة البكالوريوس والشهادات العليا، لكونهم يمثلون رأس المال البشري الأهم في الجامعة، وتم اختيار عدد العينة بناءً على الطريقة الشائعة بين الباحثين وهي (عدد اسئلة استماراة الاستبانة مضروبة بالعدد ٥) كحد أدنى وحصل الباحثان على هذه الاستشارات من عدد من الخبراء في المجال الاحصائي والإداري.

٣. نسبة الاستجابة: تم توزيع استماراة الاستبانة على الأفراد المبحوثين بعدد (٢٦٠) مبحوثاً في (١٠) كليات في جامعة الموصل وتم استرجاع (٢٠٦) استماراة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة ٧٩,٢٪، وتم توزيع (٢٦٠) استماراة في جامعة كركوك شملت (١٠) كليات ايضاً، وتم استرجاع (٢٥٨) استماراة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة ٩٩,٢٪.

سادساً. منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة من خلال الابدیات التي تناولت الموضوع، فضلاً عن تحليل هذه الظاهرة ميدانياً من خلال ما تم اجراءه من توزيع لاستمارات الاستبانة وتحليلها للوصول الى النتائج.

**سابعاً. أساليب جمع البيانات:** ان عملية جمع البيانات والمعلومات الالزمه عن الميدان المبحوث تتطلب اختيار أدوات وطرق مناسبة للوصول الى ادق النتائج واقربها واقعية، لذلك اعتمد الباحثان المقابلات الشخصية مع مدير الموارد البشرية في كل جامعة، وكذلك ممثلي النقابات في بعض الكليات في الجامعتين المبحوثتين، ومسؤولي قسم السلامة، وأقسام التقاعد وبعض موظفي الجامعتين للحصول على البيانات والمعلومات، وكذلك تم الاعتماد على استماره الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقياس أبعاد البحث، وقد اشتغلت الاستبانة في تصميمها على محورين رئيسيين هما:

**المحور الأول:** معلومات اولية عن خصائص الأفراد المبحوثين وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة).

**المحور الثاني:** ركزت استماره الاستبانة في محورها الثاني على قياس أبعاد سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية المتوقعة والمدركة، بما ينسجم مع منهجية البحث، إذ قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على الأفراد المبحوثين بعدد (٢٦٠) استماراً في (١٠) كليات في جامعة الموصل وتم استرجاع (٢٠٦) استماراً صالحة للتحليل وبنسبة استجابة ٧٩,٢٪، وتم توزيع (٢٦٠) استماراً في جامعة كركوك شملت (١٠) كليات ايضاً، وتم استرجاع (٢٥٨) استماراً صالحة للتحليل وبنسبة استجابة ٩٩,٢٪، وشملت جميع العاملين في الكليات المبحوثة (معاوني العمداء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والكادر التدريسي والإداري) ومن يحملون شهادة البكالوريوس سعوداً، لكونهم يمثلون رأس المال البشري الأهم في الجامعة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخمسي بهدف الوصول إلى إجابات تتسم بالدقة ويعرض الجدول (١) أبعاد الدراسة ورموز فقراتها والمصادر المعتمدة في إعدادها.

**الجدول (١):** أبعاد الدراسة ورموز فقراتها

ن	أبعاد سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية	رموز الفقرات
١	السلامة المهنية	X1-X5
٢	الرعاية الصحية	X6-X10
٣	علاقات العمل	X11-X15
٤	تنظيم أوقات العمل	X16-X20
٥	خدمات الرفاهية الاجتماعية	X21-X25
٦	تحسين بيئة وظروف العمل	X26-X30
٧	الأجر والحوافز	X31-X35
٨	الترقية والنقل	X36-X40
٩	التدريب وتنمية المهارات	X41-X45
١٠	التقاعد والضمان الاجتماعي	X46-X50

المصدر: اعداد الباحثان.

وتم قياس الصدق الظاهري عن طريق عرض استماره الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال العلوم الادارية بهدف الوصول الى افضل مستوى من الدقة في تصميمها، وقد تم استطلاع آرائهم وملحوظاتهم حول قدرة الاستمارة على قياس أبعاد البحث وبما يضمن وضوح الفقرات ودققتها من الناحية العلمية، بعد ذلك تمت مناقشة الملاحظات وإجراء

التعديلات اللازمة من الحذف والإضافة اللازمين على فقراتها لتخرج الاستبانة بصيغتها النهائية مكتسبة رأي الأغلبية من المحكمين. كما تمت استشارة عدد من الاحصائيين وكان آرائهم تتفق على استخدام مقاييس النزعة المركزية، كما تم التأكيد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ (٠٩٤،٤٪) على المستوى الكلي للأبعاد، وهذه النسبة تعدّ جيدة ومحبولة في الدراسات الإدارية، كما ان ارتقاء معامل ألفا كرونباخ على المستوى الإجمالي يؤكد ان كافة الأبعاد كانت ضرورية ولا يوجد بعد منها غير ضروري تمت اضافته.

**سبعاً. حدود البحث:** يتحدد البحث الحالي بعينة من منتسبي جامعتي الموصل وكركوك من يحملون شهادة البكالوريوس والشهادات العليا (الدبلوم العالي، الماجستير، الدكتوراه) من القيادات الادارية والكادر التدريسي والاداري في (١٠) كليات في جامعة الموصل و(١٠) من الكليات المناظرة لها في جامعة كركوك.

## **المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث**

### **أولاً. مفاهيم ومصطلحات البحث:**

- **مفهوم الموارد البشرية:** تشمل الموارد البشرية جميع الأفراد العاملين في المنظمة بصرف النظر عن مهاراتهم ونوعياتهم وجنسياتهم وطبيعة الأعمال التي يؤدونها وهي تضم المسؤولين في جميع المستويات وكافة العاملين في قطاعات المنظمة المختلفة، ويقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين في المنظمة الذين يمتازون بمجموعة من المهارات والقدرات التي تمكّنهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه وبفعالية عالية من أجل تحقيق استراتيجيات وأهداف المنظمة (خديجة، ٢٠١٨: ١٠)، وعرفها (أبو النصر محمد، ٢٠١٧: ٢٢٠) بأنها الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر لكل نجاح إذا ما تمت إدارتها ورعايتها بشكل جيد، وإذا ساءت إدارتها ستكون مصدراً للفشل.

- **مفهوم السياسات:** هي مجموعة من القواعد والمبادئ التي تنظم وتحكم سير العمل، المحددة مسبقاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها عند إتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف من قبل متخذى القرار في المستويات المختلفة (العزاوي، ٢٠١٧: ١).

- **مفهوم البرامج:** عرف (الحسين، ٢٠٠٢: ١٤) البرامج بأنها نشاطات متजانسة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة وردت في الخطة او السياسة العامة للمنظمة.

- **مفهوم صيانة الموارد البشرية:** هي البرامج التي تهدف إلى تطوير وتحسين بيئة العمل سواء الصحية او المادية او الإجتماعية او النفسية وتطوير جودة حياة العمل، فضلاً عن توفير السلامة والأمن للعاملين في المنظمة (القطاني، ٢٠١٥: ٢٨). وعرفها (Shahriari, 2016: 105). بأنها عملية تسعى خلالها إدارة المنظمة تعزيز الإحساس بالحفظ على الحياة الوظيفية للموظفين من خلال التركيز على نظم المكافآت، التعليم، الترقية على أساس الكفاءة وتوفير مرافق وخدمات رعاية للعاملين في المنظمة.

- **مفهوم سياسات صيانة الموارد البشرية:** مجموعة من الأنظمة والقواعد الإدارية والتي بمحبها يتم التعامل مع الموارد البشرية في المنظمة، بما يساعد على إصلاح شأنها والمحافظة عليها (Tepper & Simon, 2015: 5).

- **مفهوم برامج صيانة الموارد البشرية:** مجموعة المنافع والخدمات والبرامج التي تقدمها المنظمة لتلبية احتياجات مواردها البشرية بما يدعم ولائها التنظيمي، فالبرنامج هو خطة عمل لإنجاح واجبات ومهام معينة خلال فترة ميزانية محددة (الفوزان، ٢٠١٥: ١٢).

**ثانياً. أهداف صيانة الموارد البشرية:** تسعى المنظمات من خلال تبنيها لسياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي: (Armstrong & Taylor, 2014: 486) (Beardwell & Thompson, 2017: 566):

١. المحافظة على طاقات المنظمة البشرية الحالية وزيادة كفاءتها في العمل واستقطاب قوى عاملة جديدة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة ومواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

٢. رفع مستوى الانتاج وتقليل التكاليف بالوقت والجهد مما يحقق مخرجات ذات جودة عالية وبالتالي زيادة ربحية المنظمة من خلال الاستخدام الامثل للمورد البشري.

٣. تعزيز سمعة المنظمة أمام العاملين لديها، والمنظمات المنافسة، والنقابات والاتحادات العمالية والمجتمع.

٤. ان صيانة المورد البشري يسهم في بناء رأس مال بشري يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

٥. تقليل الاثار السلبية على المنظمة من خلال الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الادارة والنقابة.

٦. زيادة الفاعلية التنظيمية مما يساعد على بقاء المنظمة ونموها وتطورها.

**ثالثاً. معوقات صيانة الموارد البشرية:** هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق أبعاد صيانة الموارد البشرية في منظمات الاعمال بالشكل الصحيح ومن هذه المعوقات هي: (Mathis, et al., 2014: 348)، (Kumar, 2011: 189)

١. ضعف الرؤية المستقبلية لدى إدارة المنظمة لأهمية الاستثمار في المورد البشري وتعظيم عوائده.

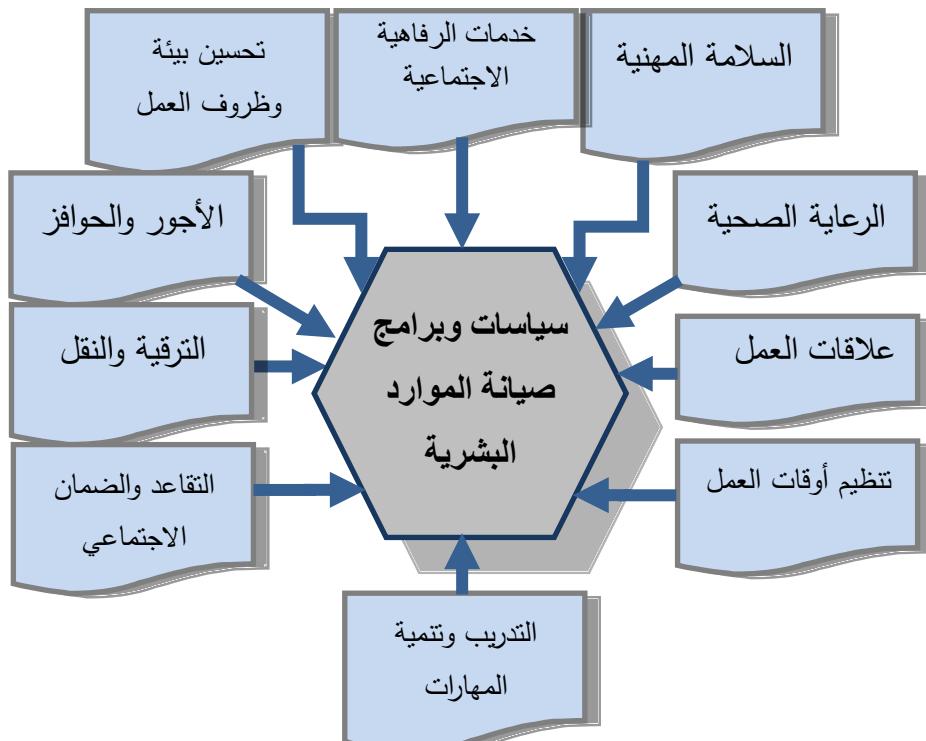
٢. التعارض مع القوانين والتشريعات الحكومية، فالكثير من المنظمات العامة والخاصة تحكمها قوانين وتشريعات حكومية لا يمكنها العمل الا بموجبها مثل قانون الرواتب، الترقية، التقاعد.

٣. قلة توفر الموارد الأساسية (المادية، المالية، التكنولوجية) الازمة لصيانة الموارد البشرية.

٤. وجود ثقافة تنظيمية لا تؤمن بنظرية العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي، إذ تهتم بالعمل والإنتاجية أكثر من اهتمامها بالعاملين ورفاهيتهم وشباع رغباتهم وتحقيق والاستقرار لهم.

٥. عدم وجود نظام معلومات واضح لإدارة الموارد البشرية يعمل على تتبع حالات الخلل او الضعف وتشخيصها وعلاجها.

**رابعاً. سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية:** من أجل تحديد سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية تم الاطلاع على السياسات والبرامج التي تطرق لها الكتاب والباحثين وتبين وجود اختلاف في تحديد هذه السياسات والبرامج المتعلقة بصيانة الموارد البشرية، ما يدل على اتساع هذا المفهوم وتشعبه، ولأهمية الموضوع سيتم دراسة جميع الأبعاد التي تطرق لها الباحثين في محاولة لتغطية الموضوع من جميع الجوانب، والشكل (١) يبيّن سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية.



الشكل (١): سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحثان.

١. السلامة المهنية Occupational Safety: هي العلم الذي يهتم بحماية الإنسان وتجنبيه المخاطر في أي مجال، ومنع الخسائر بالأرواح والمتناكلات كلما أمكن ذلك، وقد عرفها (Armstrong, 2012: 440) بأنها جميع الإجراءات الازمة للوقاية من الحوادث وتقليل الخسائر الناتجة والأضرار التي تلحق بالأفراد والمتناكلات.
٢. الرعاية الصحية Healthcare: وهي جميع الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة لصالح موظفيها على شكل سلسلة متصلة من خدمات تعزيز الصحة والوقاية من الأمراض، وتشخيص وعلاج الأمراض وإعادة التأهيل، والخدمات الملطفة، والتي يتم تنسيقها وإدارتها من قبل إدارة المنظمة (Mondy & Martocchio, 2016: 282).
٣. علاقات العمل work relationships: هي علاقات شخصية فريدة من نوعها لها آثار مهمة بالنسبة للأفراد التي تربطهم تلك العلاقات في المنظمات التي تنمو فيها العلاقات وتطور (Heaphy, et al., 2018: 3)، وتشمل علاقات العمل العلاقة بين الرئيس ومرؤوسه والعلاقة بين العاملين والإدارة وكذلك العلاقة مع النقابة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على أداء العاملين (Gaur & Ebrahimi, 2013: 7).
٤. تنظيم وقت العمل Organization of working time: ويتمثل بتحديد ساعات العمل اليومية والاسبوعية وساعات العمل الإضافية وأوقات الراحة التي تخللها، وكذلك نظام العمل بالدوريات (نوبات العمل)، فضلاً عن تحديد أيام العطل وتنظيم الإجازات الرسمية والإجازات الطارئة المؤقتة بما يسهم في زيادة فاعلية المنظمة وتعظيم إنتاجيتها والمحافظة على رأس مالها البشري (Golec, et al., 2016: 91).

٥. خدمات الرفاهية الاجتماعية Social welfare: وتشمل جميع المرافق والتجهيزات والأنشطة المختلفة التي تنشأ العاملين الذين يعملون بإحدى المنظمات او بأحد فروع النشاط الاقتصادي، بهدف إزالة أسباب التوتر والقلق، وإتاحة الفرص المناسبة للعاملين وأسرهم من النواحي المختلفة، وشغل أوقات الفراغ (بن خالد، ٢٠١٦: ١٩)، وقد عرفها (Neral, 2013: 44) على إنها التسهيلات المقدمة للعاملين داخل وخارج المنظمة مثل التوادي ومرافق الراحة والترفيه والسكن وجميع الخدمات الأخرى التي تساهم في رفاه العاملين وعائلاتهم.
٦. تحسين بيئة وظروف العمل Improving work conditions environment: كل ما يحيط بالفرد العامل في عمله، و يؤثر في أدائه و سلوكه وميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، وت تكون بيئة العمل ظروف العمل المادية وظروف العمل الاجتماعية (عباس، ٢٠١٨: ٥)، وقد عرفت بأنها كل ما يحيط بالفرد العامل و يؤثر فيه مادياً كتوفر الأدوات المكتبية والأثاث وتهوية مكان العمل وإضاءته وتكيفه، وطريقة توزيع المكاتب، وعدد الأفراد في كل مكتب وأوقات العمل، او تأثيراً معنوياً كالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقتهم بالمشرفين والإدارة العليا (النفيعي، ٢٠١٠: ٢).
٧. الأجر والحوافز Wages and Incentive: يحتل موضوع الأجر و الحوافز جانبًا كبيراً من اهتمامات العاملين والمنظمات على حد سواء، إذ تُعد حجر الزاوية في تعويض الموظفين باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من جهة، وأحد عناصر التكلفة في المنظمة من جهة أخرى (زكريا، ٢٠٠٨: ١٦)، فالأجر هي العوائد الممنوحة للعاملين لجهودهم العقلية والبدنية التيبذلوها في عملية الإنتاج، عادة ما يتم دفعها نقداً في نهاية اليوم او الأسبوع او الشهر (Sharma, et al., 2014: 86)، والحوافز بأنها مجموعة الأساليب التي تستخدما منظمة ما بهدف التأثير في سلوك العاملين لديها، مما يدفعهم لبذل المزيد من الاهتمام بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يسهم في زيادة الإنتاج وتخفيف تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم (جاسم، ٢٠١٧: ٣١).
٨. الترقية والنقل Promotion and Movement: الترقية هي الحركة الدائمة للموظف من وظيفة في مستوى معين إلى وظيفة في مستوى أعلى ذات مسؤوليات وواجبات وأجر أعلى، أما النقل الحركة الجانبية الدائمة للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى وبنفس المهام والأجر (Sahu, 2015: 17).
٩. التدريب وتنمية المهارات Training and skills development: يُعد موضوع التدريب والتطوير من الموضوعات الأساسية فضلاً عن أهميته الخاصة لارتباطه المباشر برفع مستوى أداء الأفراد العاملين، والتدريب لا يقتصر على تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم تجاه أعمالهم فحسب، بل إنه محاولة لإكسابهم المهارات الجديدة وإعادة تشكيل أنماطهم السلوكية لسد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء، المرجو تحقيقه، أي تمكين العاملين من اكتساب القدرة على استخدام الأساليب والوسائل الحديثة بالمارسة الفعلية (ذنون ورمي، ٢٠١٨: ٦٣).
١٠. التقاعد والضمان الاجتماعي Retirement and social security: يُعد مفهوم التقاعد من المفاهيم الحديثة نسبياً التي اخذت بها جميع الدول وقد ظهر نتيجة التحول للمجتمع الصناعي (سعدا، ٢٠١٤: ٣٠٢)، فيعرف التقاعد على انه تلك المرحلة التي يضطر فيها الفرد العامل إلى التخلي عن عمل كان يزاوله، إما برغبته او لعد مقدرته على الاستمرار او حسب متطلبات

نظام الوظيفة التي كان يشغلها (الفهدي، ٢٠١١: ٧). أما الضمان الاجتماعي هو مجموعة من القواعد القانونية التي تتظر بها الدولة وسيلة إلزامية لتحقيق الامان الاجتماعي للأفراد، في مواجهة المخاطر التي يحددها القانون، وذلك بحصولهم على مزايا نقدية وعينية مقابل اشتراكات تدفع من قبل طرف في علاقة العمل (العامل وصاحب العمل) (عبد، ٢٠٠٨: ٣٦).

### **المبحث الثالث: الجانب الميداني**

لغرض الوصول الى الاستنتاجات والمقررات التي تتناسب وطبيعة البحث لابد من دعم جانب النظري للبحث بالنتائج العملية وذلك من خلال الآتي:  
**أولاً. وصف وتشخيص اجابات المبحوثين:**

١. وصف وتشخيص اجابات الافراد المبحوثين في جامعة الموصل: ان النتائج الواردة في الجدول (٢) تدل الى ان اجابات الافراد المبحوثين في جامعة الموصل (اجمالاً) حول هذه الابعاد ومتغيراتها (X1-X50) تتجه نحو الاتفاق الضعيف حيث بلغت نسبة الاتفاق (٤٣,٧%) وبوسط حسابي (٣,١٨٥) وانحراف معياري (١,٠٨١)، اما الاجابات المحايدة كانت (٢٣,٧%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين اجابات المبحوثين (٣٢,٦%)، علما ان الابعاد التي اغنت نسبة الاتفاق هما (X16-X20) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (٦٨,٩%) ووسطه الحسابي (٣,٦٧) وبانحراف معياري (١,٠٧) وبنسبة تباين (١,١٥٤)، كما ان هذا البعد هو (تنظيم أوقات العمل بجميع متغيراته الخمسة الواردة في استمارنة الاستبانة) وهذا يشير على اهتمام جامعة الموصل بتنظيم اوقات العمل بما يسمح للعاملين بالموازنة بين الحياة والعمل، اما البعد الثاني الذي اغنى نسبة الاتفاق هو (X21-X25) حيث ان هذا لبعد هو (الخدمات الاجتماعية بجميع متغيراته الواردة في استمارنة الاستبانة) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (٥٦,٥%) ووسطه الحسابي (٣,٣٧٧) وبانحراف معياري (١,١٢٩) وبنسبة تباين (١,٢٩٥)، مما يدل على سعي الجامعة المستمر لتوفير جميع الخدمات الاساسية التي يحتاجها العاملين. وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص مستوى اجابات الافراد المدركة حول سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في جامعة الموصل منخفض نسبياً.

**الجدول (٢):** النسب المئوية والتكرارات والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين  
**للمؤشر العام للإجابات في جامعة الموصل (اجمالي)**

المتغيرات	التوافق	المحايدة	عدم التوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
X1-X5	٤٦,٦	٢٨,٦	٢٤,٨	٣,٢٤٠	١,٠٣٦	١,٠٧٧
X6-X10	٣٢,١	١٩,٥	٤٨,٤	٣,٤٠٦	١,١٣١	١,٢٨٥
X11-X15	٢٩,٢	٢٦,٣	٤٤,٤	٢,٧٣٤	١,٠٢٣	١,٠٤٩
X16-X20	٦٨,٩	١٤,١	١٧	٣,٦٧	١,٠٧	١,١٥٤
X21-X25	٥٦,٥	١٧,٨	٢٥,٧	٣,٣٧٧	١,١٢٩	١,٢٩٥
X26-X30	٣٨,٨	٢٨,١	٣٣,١	٣,٠٦٨	١,٠٩٥	١,٢١٢
X31-X35	٤٥,٢	٢١,٥	٣٣,٣	٣,١٠٥	١,١٤٤	١,٢٦٥
X36-X40	٤٣,١	٢٥,٥	٣١,٤	٣,١٣٦	١,٠٩٨	١,٢٠٢
X41-X45	٤٣,٨	٢٤,٨	٣١,٤	٣,١٣٦	١,٠٥٥	١,١١٤
X46-X50	٣٢,٨	٣١	٣٦,٢	٢,٩٣٣	١,٠٣٦	١,٢٠٥
المؤشر العام	٤٣,٧	٢٣,٧	٣٢,٦	٣,١٨٠	١,٠٨١	١,١٨٥

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

٢. وصف وتشخيص إجابات المبحوثين في جامعة كركوك: تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) الى ان اجابات الافراد المبحوثين في جامعة كركوك حول ابعاد البحث (اجمالاً) والممتد من (X1-X50) تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (٥٢,١%) وبوسط حسابي (٣,٣١٨) وانحراف معياري (١,١٥٧) وبتبالين (١,٣٥٠)، اما الاجابات المحايدة كانت (١٧,٩%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين اجابات المبحوثين (٣٠,٢%)، علما ان بعد الذي اغنى نسبة الاتفاق في تلك الابعاد هو (تنظيم اوقات العمل بجميع متغيراته الواردة في الجدول (٣٧)) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (٦٧,١%) ووسطه الحسابي (٣,٦٢٨) وبانحراف معياري (١,١٢٣) وبنسبة تبالي (١,٢٦٥)، وهذا يدل على ان الجامعة لديها نظام جدولة لوقت معد مسبقا لإنجاز الاعمال، الامر الذي يجعل العمل ينجذب في وقته المحدد دون تأخير الا اذا حدث ظروف طارئة خارج السيطرة مثل (الظروف السياسية والاقتصادية والحروب والظروف المناخية)، وفي ضوء ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ان مستوى اجابات الافراد حول سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في جامعة كركوك منخفض نسبياً.

**الجدول (٣): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين للمؤشر العام لـإجابات في جامعة كركوك**

المتغيرات	التوافق	المعايدة	عدم التوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التبالين
X1-X5	٥٢,٨	١٩	٢٨,٢	٣,٣٢٦	١,١١٦	١,٢٨٤
X6-X10	٦٠,٨	١٣,٤	٢٥,٧	٣,٤٥٧	١,٢٢٢	١,٥٠٢
X11-X15	٣٧,٨	١٨,٥	٤٣,٧	٣,١٦٦	١,٠٥٧	١,١٢٦
X16-X20	٦٧,١	١٣	١٩,٩	٣,٦٣٨	١,١٢٣	١,٢٦٥
X21-X25	٥٧,٢	١٢,٩	٢٩,٧	٣,٣٣٧	١,٢٥٠	١,٥٦٧
X26-X30	٥٢,٤	٢٠,٥	٢٦,٩	٣,٣٧٧	١,١٣٧	١,٢٩٤
X31-X35	٤٩,٧	١٦,٤	٣٣,٩	٣,٢١٨	١,١٨٠	١,٣٩٤
X36-X40	٤٨,٣	٢٠,٦	٣١	٣,٢٢٧	١,١٩٣	١,٤٢٨
X41-X45	٤٩	٢٠	٣١	٣,٢٣٠	١,١٥٤	١,٣٣٥
X46-X50	٤٥,٤	٢٢,٦	٣٢	٣,٢٠٥	١,١٤٣	١,٣٠٩
المؤشر العام	٥٢,١	١٧,٧	٣٠,٢	٣,٣١٨	١,١٥٧	١,٣٥٠

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

خامساً. تحديد الفروقات بين الاجابات في جامعتي الموصل وكركوك: بعد ان تم وصف وتشخيص وتحليل اجابات الافراد المبحوثين في جامعة الموصل وجامعة كركوك بشكل منفصل لكل واحدة منهم، حيث ان الاستبانة تشمل عشرة ابعاد تمتد من (X1-X50)، وتم توزيع تلك الاستبانة الى عينة مختارة بدقة من العاملين من الجامعتين وكانت إجاباتهم بنسب مقاومة حول ابعاد البحث ومتغيراتها، وبين الجدول (١) المؤشر العام لـإجابات المبحوثين في جامعة الموصل، كما اتجهت تلك الاجابات نحو الافق الضعيف حيث بلغت نسبة الاتفاق (٤٣,٧%) وبوسط حسابي (٣,١٨٠) وانحراف معياري (١,١٨٥) وبتبالين (١,٠٨١)، اما الاجابات المحايدة كانت (٢٣,٧%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين اجابات المبحوثين (٣٢,٦%)، وفيما يخص الاجابات في جامعة كركوك فان الجدول (٢) يوضح المؤشر العام لنسبة تلك الاجابات التي اخذت اتجاه الافق حيث بلغت (٥٢,١%) وبوسط حسابي (٣,٣١٨) وانحراف معياري (١,١٥٧) وبتبالين (١,٣٥٠)، اما

الاجابات المحايدة كانت (١٧,٩%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين اجابات المبحوثين (٣٠,٢%)، وبعد ان حددنا نسبة الاتفاق بين المبحوثين حول ابعاد البحث على حدا سواء، لابد من تحديد الفجوة بين الجامعتين، حيث شكلت نسبة الاتفاق في جامعة الموصل (٤٣,٧%)، بينما شكلت نسبة الاتفاق في جامعة كركوك (٥٢,١%) وهي تشكل نسبة الاعلى قليلاً من جامعة الموصل، وهذا يدل على وجود فجوة بسيطة بين الجامعتين تقدر بـ (٨,٤%) وهذا يؤشر ان برامج وسياسات الموارد البشرية المطبقة في الجامعتين متقاربة الى حد كبير، ومن هنا لابد ان تعمل تلك الجامعتين باستمرار من اجل تطوير واقع سياسات الموارد البشرية العاملة فيها لما في ذلك من دور كبير في تحسين قدرة العاملين على تنفيذ اعمالهم بكفاءة وفعالية، وبذلك ترفض الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على (لا توجد اختلافات بين الجامعتين المبحوثتين في ما يتعلق بسياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية)، وتقبل الفرضية البديلة.

### الاستنتاجات والمقررات

**الاستنتاجات:** توصل البحث الحالي الى عدد من الاستنتاجات اهمها:

١. ان سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية المطبقة في الجامعتين المبحوثتين منخفض نسبياً، ولا يرتفع الى مستوى طموحات مواردها البشرية.
٢. شكلت نسبة الاتفاق في جامعة الموصل (٤٣,٧%)، بينما شكلت نسبة الاتفاق في جامعة كركوك (٥٢,١%) وهي تشكل نسبة أعلى بقليل من جامعة الموصل، وهذا يدل على وجود اختلافات بسيطة بين الجامعتين تقدر بـ (٨,٤%) وهذا يؤشر ان برامج وسياسات الموارد البشرية المطبقة في الجامعات العراقية متقاربة الى حد كبير.
٣. كشف البحث عن وجود ضعف في بعض الجوانب المتعلقة بالسلامة المهنية المتمثلة بأولوية سلامة العاملين وعقد الاجتماعات الدورية والاعلانات الارشادية، والمتابعة والتقييم لمعرفة المخالفات، فضلاً عن ضعف الاجراءات العقابية ضد العاملين غير الملزمين بإجراءات السلامة المهنية.
٤. ضعف برامج الرعاية الصحية في الجامعتين المبحوثتين وذلك لافتقارهما للمرافق الطبية التي تقدم خدمات صحية كافية للعاملين، فضلاً عن ضعف البرامج الصحية التوعوية، وهذا يعكس قلة اهتمام الجامعتين بالرعاية الصحية المجانية لمنتسبيها مما قد يسهم في إنخفاض مستوى ولائهم للجامعة.
٥. غياب الدور الفعال للنقابات المهنية في الدفاع عن حقوق العاملين على مستوى الجامعتين المبحوثتين والتي من المفترض أن تكون هي الجهة التي تنظم وتنسق الاتفاق بين العاملين والإدارة.
٦. الاهتمام الكبير من قبل الجامعتين بتنظيم اوقات العمل من خلال وجود نظام إجازات مناسب، فضلاً عن تمتع العاملين بوقت كافي للراحة خلال العمل مما يسهم في الموازنة بين الحياة والعمل.
٧. تمتلك الجامعتين أبنية تحتوي على مساحات كافية تسمح بحرية حركة العاملينثناء العمل.
٨. وجود رضا لدى العاملين في الجامعتين عن الأجر (الرواتب)، فضلاً عن وجود نظام ترقيات مصمم وفق معايير دقيقة للترقية الوظيفية.
٩. ان البرامج التدريبية في الجامعتين بشكل عام ضعيفة الى حد ما، على الرغم من توفر كل الموارد المتاحة لذلك، كذلك وجود ضعف كبير في إهتمام الجامعتين بنظام التقاعد والضمان الاجتماعي لموظفيها.

**المقررات:** بناءً على الاستنتاجات التي توصل لها البحث لابد من تقديم المقررات التي يعتقد الباحثان أنها تخدم الجامعتين المبحوثتين:

١. ضرورة قيام الجامعتين بإعادة النظر بسياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية بما يسهم في إحداث التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها وبما يعزز انتظامهم ولائهم لها.
٢. قيام الجامعتين بعقد الاجتماعات الدورية والاعلانات الارشادية لتعريف العاملين بمخاطر العمل، وإجراء الحملات التفتيشية لمعرفة المخالفات، واتخاذ الاجراءات العقابية الرادعة ضد العاملين غير الملزمين بإجراءات السلامة المهنية.
٣. العمل الجاد على توفير مراكز طبية تقدم خدمات صحية كافية للعاملين في الجامعتين، فضلاً رفع مستوى خدمات الرعاية الصحية من خلال إجراء الفحوص الدورية للعاملين، وتنظيم الحملات الطبية والبرامج الصحية التوعوية بهدف المحافظة على صحة العاملين.
٤. تفعيل الدور الحيوي والمهم للنقابات المهنية في الدفاع عن حقوق العاملين ومصالحهم على مستوى الجامعتين المبحوثتين عن طريق مد جسور التعاون بين النقابة والادارة وإشراك هذه النقابات في رسم السياسات وتصميم البرامج والخطط المتعلقة بالموارد البشرية.
٥. تعزيز اهتمام الجامعتين بتنظيم اوقات العمل مما يسهم في تنظيم حياة الافراد والموازنة بين الحياة والعمل.
٦. ضرورة قيام الجامعتين بتوفير أماكن مناسبة تتواافق فيها كل مستلزمات الراحة للعاملين، فضلاً عن أهمية قيام الجامعتين بتوفير السكن المناسب واللائق للموارد البشرية وتوفير النوادي الترفيهية وتنظيم الرحلات السياحية لهم ولأسرهم.
٧. اهتمام الجامعتين بالتصميم الداخلي للمباني وترتيب المكاتب والاثاث بطريقة تسمح بحرية حركة العاملينثناء العمل مع مراعاة ظروف ذوي الاحتياجات الخاصة، كذلك الاهتمام بتوفير مناخ عمل ملائم من ضبط لدرجات الحرارة، التهوية، الإنارة، الضوابط.
٨. ضرورة امتلاك الجامعتين نظام ترقیات مصمم وفق معايير دقيقة للترقية الوظيفية، ويتم تنفيذ هذه المعايير من قبل الجامعتين بكل شفافية ونزاهة، والعمل على تصميم برامج تدريبية فاعلة تلبی الاحتياجات مع وجود مقاييس علمية للتحقق من نجاح هذه البرامج.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

١. أبو النصر، مدحت، محمد، ياسين مدحت، (٢٠١٧)، التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، مؤشراتها، ط١ ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
٢. بكار، آمال، (٢٠١٧)، مساهمة التدريب ومبادئ الإرغونوميا في صيانة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة نفطال، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٤، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد.
٣. بن خالد، جمال، (٢٠١٦)، الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافية التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر.
٤. جاسم، أحمد نوار نصيف، (٢٠١٧)، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٤ ، العدد ٤٠ ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق

٥. الحسين، أحمد مصطفى، (٢٠٠٢)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، ط١، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  ٦. خديجة، بودواية، (٢٠١٨)، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية: دراسة حالة ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، الجزائر.
  ٧. ذنون، آلاء عبد الواحد، رمو، وحيد محمود، (٢٠١٨)، استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تنمية النضج المعرفي لدى المدقق: دراسة تحليلية على مكاتب التدقيق في العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٨، العدد ١١٩، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
  ٨. زكريا، ضحى منذر زكر عبد الباقي، (٢٠٠٨)، نظرة تقويمية لنظام الأجر والرواتب العراقي مع الإشارة إلى كلية طب الأسنان جامعة الموصل، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
  ٩. سعدا، محمد عماد، (٢٠١٤)، اتجاهات المدرسين نحو التقاعد المبكر: دراسة ميدانية على عينة من المدرسين في المدارس القانونية العامة في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٣، العدد ١، جامعة دمشق، سوريا.
  ١٠. عباس، منير، (٢٠١٨)، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين: دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال الى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٣، العدد ١، جامعة دمشق، سوريا.
  ١١. عبد، رشا خليل، (٢٠٠٨)، ضمان حق العمل والضمان الاجتماعي على الصعيدين الدستوري والدولي، مجلة الفتح، المجلد ٤، العدد ٣٧، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى، العراق.
  ١٢. العزاوي، مهند، (٢٠١٧)، صياغة ورسم السياسات الحكومية، مقالة منشورة، مركز صقر للدراسات الاستراتيجية <http://saqrcenter.net>.
  ١٣. عودة، سماح شعبان احمد، (٢٠١٢)، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
  ١٤. الفهدي، عبد الرحمن بن فهد، (٢٠١١)، المشكلات المرتبطة بمرحلة التقاعد من وجهة نظر المتقاعدين: دراسة مسحية على عينة من المتقاعدين بمدينة الرياض، رسالة ماجстير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية.
  ١٥. الفوزان، الجوهرة بنت سليمان، (٢٠١٥)، حماية الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة مقارنة لأراء العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتكنولوجيا والعاملين في شركة الإتصالات السعودية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
  ١٦. القحطاني، محمد بن دليم، (٢٠١٥)، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، ط٤، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  ١٧. النفيسي، فارس (٢٠١٠)، الوسائل المساعدة في المحافظة على الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com).
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**
1. Armstrong, michael & taylor, stephen, (2014), Armstrong's handbook of human resource management practice, 13<sup>th</sup> ed, kogan page publishing, london, british.

2. Armstrong, Michael, (2012), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 12<sup>th</sup> ed, Konganpage, London, British.
3. Besrdwell, Julie & Thompson, Amanda, (2017), Human Resource Management: A contemporary Approach De Montfort University, Leicester, England.
4. Gaur, Mamta & Ebrahimi, Narges (2013), Understanding Workplace Relationships- With Special Reference to Superior-Subordinate Relationship An Important Dimension Having Impact On The Success, Growth And Performance of the Employees And Organization, International Journal of Research and Development - A Management Review (IJRDMR), Vol. 2, No.2.
5. Golec, Irena I., Farrell, Janet B. & Bohle, Philip, (2016), Social and Family Issues in Shift Work and Non Standard Working Hours, Springer International Publishing, Switzerland.
6. Heaphy, E. D., Byron, K., Ballinger, G. A., Gittell, J. H., Leana, C. R., & Sluss, D. M, (2018),. Introduction to special topic forum the changing nature of work relationships, Academy of Management Review, Vol. 43, No. 4.
7. Jalali, Mehdi, (2016), The Effect of Human Resource Maintenance Strategies on Job Satisfaction of the Employees, Case Study: Social Security Branches of Ahwaz, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 5, No. 3.
8. Kumar, Raj, (2011), Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases, International Publishing House, NewDelhi, India.
9. Mathis, Robert, Jackson, John & Valentine, Sean, (2014), Human Resource Management, 14<sup>th</sup> ed, Cengage Learning, Stamford, USA.
10. Moghadam, M. N., Beheshtifar, M., Ghatavi, S. & Aboei, M., (2013), Relationship between Human Resource Maintenance System and Organizational Commitment in Executive Organizations, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 3, No. 2.
11. Mondy, R. Wayne & Martocchio, Joseph, (2016), Human Resource Management, Fourteenth Edition, Pearson Education Limited, British, London
12. Neral, Apoorva, (2013), Welfare measures under the factories act: A Critical Appraisal, Research Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 4, No. 1.
13. Sahu, Pooja (2015), recruitment and selection process at denave india pvt ltd Master's thesis, Maharishi Markandeshwar Institute of Management, India.
14. Shahriari, Bahar, (2016), discussing the effective Factor on maintenance of human resource, European journal of Management and Marketing studies, Vol. 1, No. 2.
15. Sharma, Richa, Mathur ,Sapna & Tripathy, Nitin, (2014), Entrepreneurship Development, Vikas Publishing House, Noida, India.
16. Tepper, Benett & Simon, Lauren, (2015), Employee maintenance: Examining employment relationships from the perspective of managerial leaders, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 33.

## استماراة الاستبانة

### أولاً. معلومات شخصية:

ضع إشارة (✓) أمام الجواب المناسب لطفاً.

١. الجنس: ذكر  أنثى
٢. العمر: ٣٤-٢٥  ٤٤-٣٥  ٥٤-٤٥  ٥٥ فأكثر
٣. التحصيل الدراسي: بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه
٤. عدد سنوات الخدمة: ١٠-١  ٢٠-١١  ٣٠-٢١  ٣١ فأكثر

**صيانة الموارد البشرية:** هي كل ما يقدم للعاملين من مختلف الخدمات الصحية والاجتماعية المجانية أو المدعومة، فضلاً عن توفير الأمن الصناعي والارتقاء بمستواهم الاقتصادي والمعاشي مع وضع البرامج الكفيلة برفع مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية).

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارات التي تعبّر عن وجهة نظرك فعلاً.

### ثانياً. سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية:

#### ١. السلامة المهنية

الفقرات	ت
سلامة العاملين تعد دائماً ذات أولوية في عمل الكلية.	X1
دائماً ما تقوم الكلية بعقد الاجتماعات الدورية وتوفير الإعلانات الإرشادية لتعريف العاملين بمخاطر العمل وضمان سلامتهم.	X2
تقوم الكلية بالمتابعة والتقييم بغرض معرفة المخالفات والإبلاغ عنها واجراء التحقيق فيها.	X3
تقوم الكلية بصيانة أجهزة ومعدات الأمان والسلامة باستمرار.	X4
تقوم الكلية باتخاذ إجراءات عقابية ضد العاملين غير الملزمين بإجراءات السلامة المهنية.	X5

#### ٢. الرعاية الصحية

الفقرات	ت
تقوم الكلية بإجراء فحوص طبية لكل موظف جديد أو معد تعينه أو بعد تغيير طويل.	X6
وجود مركز طبي مهيأ لتقديم الخدمات الطبية للعاملين داخل الكلية.	X7
تقوم الكلية بإجراء تقييم صحي في أرجاء الكلية لتحديد درجة النظافة.	X8
تقوم الكلية بتنظيم حملات طبية مجانية لصالح موظفيها بهدف الاطمئنان على أوضاعهم الصحية.	X9
تقوم الكلية باستحداث برامج صحية توعوية مثل برامج مكافحة التدخين.	X10

### ٣. علاقات العمل

الفرات	ت
تنسم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالوضوح في كليتنا.	X11
لدى العاملين القدرة على التواصل فيما بينهم في بيئة العمل.	X12
تشجع ادارة الكلية على بناء علاقات طيبة مع الزملاء في العمل.	X13
تعتمد ادارة الكلية طرق النقد الايجابي مع العاملين عند ارتكاب الأخطاء.	X14
تلعب النقابة دوراً فعالاً في توفير خدمات متنوعة للعاملين.	X15

### ٤. تنظيم أوقات العمل

الفرات	ت
تعتمد الكلية نظام اجازات مناسبة (دينية، مرضية، طارئة وغيرها)	X16
يحصل الموظف على راحة أثناء العمل.	X17
تنظيم أوقات العمل يسهم في تحسين الأداء.	X18
تسمح الكلية لموظفيها بالحصول على اجازة زمنية خلال الدوام الرسمي في الحالات الاستثنائية.	X19
وجود حد أعلى لساعات العمل لا تنسحب الكلية بتجاوزها حفاظاً على الجوانب (الصحية، الاجتماعية، الشخصية وغيرها) للعاملين.	X20

### ٥. خدمات الرعاية الاجتماعية

الفرات	ت
يتوفر داخل الكلية مكان استراحة يقدم الأطعمة للعاملين.	X21
تتوافر دار حضانة لأبناء العاملين في الكلية.	X22
تحتضن الكلية الفعاليات الرياضية والثقافية الخاصة بالأعياد والمناسبات (الدينية، الوطنية وغيرها).	X23
تتوفر في كليتنا مواقف خاصة لوقف سيارات العاملين.	X24
توفر الكلية مساكن خاصة للعاملين.	X25

#### ٦. تحسين بيئة وظروف العمل

النقطة	الفقرات	الرقم		
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
	وجود مكان عمل بمساحات كافية يقود الى سهولة الحركة داخل الكلية.	X26		
	توفر في كليتنا ظروف عمل ملائمة لذوي الاحتياجات الخاصة.	X27		
	يتوفر لدى الكلية الأجهزة التقنية الحديثة التي تسهل إنجاز العمل.	X28		
	توفر في كليتنا بيئة عمل ملائمة من ضبط درجات الحرارة، التهوية، النظافة، الإنارة، التصميم الهندسي المناسب وغيرها.	X29		
	توافر لدى الكلية خدمات أساسية (الإنترنت، الاتصالات، المسجد، وغيرها)	X30		

#### ٧. الأجر والحوافز

النقطة	الفقرات	الرقم		
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
	تعتمد الكلية نظام أجر وحوافز مرتبط بقاعدة بيانات مفصلة.	X31		
	تعتمد الكلية نظام أجر ومكافآت فعال وعادل وبالتوقيتات المطلوبة.	X32		
	تعتمد الكلية نظام أجر إضافية مقابل العمل خارج الأوقات المحددة.	X33		
	يحصل العاملون المتميزون على حوافز مادية أو معنوية بالشكل المطلوب.	X34		
	الأجر الذي يتلقاه العاملون مناسب ويلبى احتياجاتهم المختلفة.	X35		

#### ٨. الترقية والنقل

النقطة	الفقرات	الرقم		
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
	تعتمد الكلية نظام ترقيات مبني على أساس ومعايير إدارية واضحة.	X36		
	وجود توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية والدرجة الوظيفية للموظفين بالكلية.	X37		
	تعتمد الكلية سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	X38		
	التنقلات الداخلية تؤدي الى أداء أفضل للعاملين داخل الكلية أو الجامعة.	X39		
	تقوم الكلية بنقل العاملين من هم بحاجة إلى الانقال من وظائفهم لوظائف أكثر ملائمة لهم تتفق مع قدراتهم.	X40		

#### ٩. التدريب وتنمية المهارات

النوع	الفقرات	الرقم		
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
	تقوم الكلية بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها وبشكل دوري.	X41		
	تعتمد الكلية مقاييس علمية للوقوف على نتائج البرامج التدريبية المعتمدة والتحقق من نجاحها.	X42		
	تهتم الكلية بالبرامج التدريبية التي تبني المهارات الخاصة بالتعامل مع التقنيات الحديثة المختلفة.	X43		
	توفر الكلية الوسائل الازمة الداعمة لإنجاح الدورات التدريبية لموظفيها.	X44		
	تغطي البرامج التدريبية الموضوعات المختلفة التي يحتاجها العاملون داخل الكلية.	X45		

#### ١٠. التقاعد والضمان الاجتماعي

النوع	الفقرات	الرقم		
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
	تلزם الكلية بتطبيق قانون التقاعد والضمان الاجتماعي بمرونة.	X46		
	تقوم الكلية بإنجاز المعاملات القاعدية للعاملين حال بلوغهم السن القانونية بشكل سريع.	X47		
	توفر الكلية التأمينات والتعويضات الازمة في حالة تعرض أي من العاملين لحوادث العمل.	X48		
	الراتب التقاعدي الذي يحصل عليه العامل يكفي لحياة كريمة.	X49		
	حصول العاملين على دخل في حال إحالتهم إلى البطالة قبل بلوغ سن التقاعد.	X50		