

## دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية

### في تحسين بيئة العمل

### دراسة ميدانية في جامعة تشرين

د. سوما سليطين<sup>1</sup>

إيلىا العباس<sup>2</sup>

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان إن كان هنالك من دور للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل, ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث, حيث تم توزيع 82 استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المناصب الإدارية في جامعة تشرين, وتم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الاحصائية للعلوم الاقتصادية والاجتماعية(20SPSS). وقد تمثلت أهم نتائج البحث بالآتي:

- يوجد تأثير جوهري للرؤيا الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: التوجه, الاستراتيجي, الموارد, البشرية, العمل, البيئة.

## The role of Strategic Orientation of human resources in improving the work environment

<sup>1</sup> أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال, كلية الاقتصاد, جامعة تشرين. drsomasleteen@gmail.com

<sup>2</sup> طالب دراسات عليا (دكتوراه), كلية الاقتصاد, جامعة تشرين. eileaabbas@gmail.com

## (A field study at Tishreen University)

Dr. Soma Sleeteen\*

Elia Alabbas\*\*

### Abstract

This study aimed to show the role of strategic Orientation of human resources in improving the work environment. To achieve the goal of this study, the descriptive analytical method was relied on as a general approach to research, where 82 questionnaires were distributed to faculty members with administrative positions at Tishreen University, and the data was analyzed by the Statistical Package for Economic and Social Sciences (SPSS).

The most important results of the search were as follows:

- There is a significant impact of the strategic vision for human resources at Tishreen University in improving the work environment.
- There is a substantial impact of the strategic mission of human resources at Tishreen University in improving the work environment.
- There is a significant impact of the strategic objectives of human resources at Tishreen University in improving the work environment..
- There is a significant impact of the Orientation of human resources at Tishreen University in improving the work environment.

**Keywords: Orientation, strategy, resources, human, work, environment.**

---

\* Associate Professor, Business Management Department. Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria. [drsomasleeteen@gmail.com](mailto:drsomasleeteen@gmail.com),

\*\* Postgraduate Student (Phd), Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. [eileaabbas@gmail.com](mailto:eileaabbas@gmail.com) .

## 1. مقدمة

تعتبر بيئة العمل أحد العوامل المهمة التي تشجع على تطوير مهارات وخبرات ومعارف الموارد البشرية، وتزيد من رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، وهذا ينعكس بصورة مباشرة في تحسين أداء المورد البشري والذي يؤدي بدوره إلى تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، ومن هنا تكمن أهمية وجود توجه استراتيجي لدى الإدارة العليا يتمثل برؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ولأن الجامعات تعتبر من أهم مصادر الموارد البشرية المتعلمة، وتلعب دوراً هاماً في تحقيق الازدهار والتقدم، لذلك جاءت دراسة الباحث لتحديد إن كان هنالك من دور للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة عمل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

## 2. مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

هل هناك توجه استراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين؟

هل هناك بيئة عمل مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟

هل هنالك من دور للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟ ويمكن تفصيل هذا السؤال من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل هنالك من دور للرؤيا الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟
- هل هنالك من دور للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟
- هل هنالك من دور للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟

## 3. أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- تحديد إن كان هناك توجه استراتيجي خاص بالموارد البشرية في جامعة تشرين.
- تحديد مستوى توفر بيئة عمل مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
- تحديد إن كان هنالك من دور لوجود توجه استراتيجي خاص بالموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين. ويتفرع عنه عدد من الأهداف الفرعية.

- تحديد إن كان هنالك من دور لوجود رؤية استراتيجية خاصة بالموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
  - تحديد إن كان هنالك من دور لوجود رسالة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
  - تحديد إن كان هنالك من دور لوجود أهداف استراتيجية خاصة بالموارد البشرية في تحسين بيئة العمل لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
4. أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية البحث في أنه يتناول بيئة العمل، والتي تعتبر من العوامل الهامة، التي تشجع الموارد البشرية على الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنه تعنى بتوفير المناخ الملائم للعاملين الأمر الذي يحسن من أدائهم ويحسن من جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، وكذلك يتناول البحث التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، وإن وجود توجه استراتيجي لدى المنظمة بما يخص مواردها البشرية قد يساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير وتنمية هذه الموارد.

الأهمية العملية: ولما كانت الجامعات تلعب دوراً هاماً في تحقيق التقدم والازدهار في المجتمع ولذلك فإن توفير بيئة العمل المشجعة على الابتكار والانجاز قد يحسن من جودة مخرجاتها والذي يتمثل بطاقات بشرية متعلمة قادرة على النهوض بالمجتمع، ولذلك فإن امتلاك هذه الجامعات توجهها استراتيجياً خاصاً بمواردها البشرية قد يساعد في توفير البيئة المناسبة لكوادرها التعليمية.

5. متغيرات البحث

- المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)
- المتغير التابع: بيئة العمل

6. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير جوهري للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين.

- لا يوجد تأثير جوهري للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين.
  - لا يوجد تأثير جوهري للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين.
7. منهجية البحث :

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال الآتي:

سيتم إتباع المنهج الوصفي من خلال توصيف الظواهر موضع الدراسة من خلال البيانات التي سيتم جمعها بواسطة الاستبانة، وسيتم تحليل البيانات التي سيتم جمعها بواسطة الاستبانة باستخدام برنامج 20SPSS

8. مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المناصب الادارية ولهم صلة بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين.

عينة البحث: تشمل العينة البحثية معظم أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المناصب الادارية ولهم صلة بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين، حيث تمّ توزيع 82 استبانة وتمّ استرداد (79) استبانة وذلك بمعدل استرداد 96% تقريباً. والاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها 74 استبانة.

9. حدود البحث:

● الحدود المكانية: جامعة تشرين

● الحدود الزمانية: 2021

10. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (الوذيني، 2022)

بيئة العمل الأكاديمي وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بيئة العمل الأكاديمي وواقع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الأكاديمي والإنتاجية العلمية

## دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة أم القرى، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمقارن والارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وطبقت على عينة الدراسة 175 عضو. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع بيئة العمل الأكاديمي كان بدرجة عالية في بعدي نمط القيادة والرضا الوظيفي، ومتوسطة في بعدي الدافعية والتحفيز نحو العمل، وواقع الانتاجية العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كان بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الأكاديمي والانتاجية العلمية.

دراسة (التخاينة، 2021)

أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى موانئ العقبة في المملكة الأردنية وموانئ الإسكندرية بجمهورية مصر العربية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للقياس، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بهدف اختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتوجه الإستراتيجي للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

دراسة (يحيى، 2021)

دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في بعض مشافي وزارة الصحة العراقية)

وهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية عن طريق معرفة تأثير كل من الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع الاستبانة على (202) فرد من العاملين في المشافي محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات المستردة (185) وخلصت الدراسة إلى وجود دور مهم للتوجه الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) في تحسين الالتزام التنظيمي.

دراسة(عكر, 2020)

أهمية بيئة العمل فى تحقيق الإبداع الوظيفى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية بيئة العمل بالنسبة للموظفين والعاملين داخل المؤسسة الوظيفية, وعلى زيادة وتطوير الإبداع الوظيفى فى العمل, وتحديد العلاقة بين الإبداع الوظيفى وبيئة العمل. ومن أبرز ما توصلت له هذه الدراسة من نتائج: بأن المؤسسات والمنظمات لها التأثير الأكبر على مستوى ابتكار وابداع الموظفين والعاملين. فإذا كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة فى أى وقت سمح لهم بذلك, على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تسهم فى جعلهم يبتكرون ويبدعون.

دراسة(Hanai, 2021)

### **The Influence of Work Environment on Employee Retention: Empirical Evidence from Banking Institutions in Dar Es Salaam, Tanzania**

تأثير بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين : دليل تجريبى من المؤسسات المصرفية بدار السلام:

تنزانيا

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين فى المؤسسات المصرفية فى تنزانيا, ولاسيما فى منطقة دار السلام, وتم استخدام أخذ العينة الطبقية لضمان تمثيل البنوك المصنفة من حيث فئة البنوك, وتم اختيار أحد عشر بنكاً عن قصد لضمان تمثيل كل فئة فى العينة, وتم تمّ استخدام العينة العشوائية البسيطة لسحب عينة مقدارها 370 موظفاً, وأشارت نتائج هذه الدراسة بأن بيئة العمل أثرت بشكل كبير على الاحتفاظ بالموظفين, وبأن سمات بيئة العمل المتمثلة بمسؤولية الوظيفة وسمعة البنك لها تأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين.

دراسة(Pravamayee, 2014)

### **Strategy to Develop an Effective Workplace Environment**

استراتيجية لتطوير بيئة عمل فعالة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ظروف عمل الموظفين ومعرفة مستوى الرضا العام عندهم, ودراسة العوامل المؤثرة فى بيئة العمل, وتحليل تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفى وتحديد إذا كانت بيئة العمل المادية تساهم فى تحسين أداء الموظفين, وللوصول إلى أهداف البحث قام الباحث بمراجعة شاملة للأدبيات المهنية والأكاديمية نظراً لتنوع وجهات النظر فى هذه الموضوعات, وتمّ جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة والمقابلة, ومن أبرز النتائج التى توصلت لها هذه الدراسة: الموظفون

بشكل أساسي راضون عن الترقية وإجراءات معالجة الشكاوي، والمتعة في مكان العمل، والسلامة المهنية في حين أنهم غير راضين عن عوامل مثل عبء العمل والعمل الإضافي والملل والتعب من الوظيفة وسلوك المشرفين، حيث يمكن أن تؤثر هذه الجوانب بشكل عام على نمو المنظمة، وأنه لا يتم توزيع عبء العمل بالتساوي على الموظفين، ووجود إرهاق وظيفي في بيئة العمل. وتقرح الدراسة بأنه يجب التخلص من الإرهاق الوظيفي، وأنه ينبغي أن يكون هناك بعض الترفيه، وأنه يجب معاملة الموظفين بطريقة مهذبة، وأنه ينبغي توزيع عبء العمل بالتساوي، وعدم تحميل الموظفين أعباء أكثر من اللازم، وأن هناك حاجة لوجود تفكير استراتيجي للقيام بعملية تغيير بيئة العمل.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعض الدراسات السابقة درست أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبعضها تناول العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والالتزام التنظيمي في القطاع الصحي، وبعض الدراسات تناولت العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية وبعضها تناول دور بيئة العمل في الاحتفاظ بالموظفين وبعضها تناول كيفية تطوير بيئة عمل فعالة. في حين أن الدراسة الحالية تناولت دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل وذلك في قطاع التعليم العالي وهذا الموضوع لم تتناوله أي من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث.

#### 11. الأطار النظري:

##### 11-1 مفهوم التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر التوجه الاستراتيجي نقطة الانطلاق في عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات حيث تشكل التوجهات الاستراتيجية الخطوط العريضة للعمل الاستراتيجي (Uzomaka et. Al,2020,609)، فالتوجه الاستراتيجي هو الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الإستراتيجية للتكيف مع بيئتها بصورة تمكنها من تعظيم العناصر الإيجابية، والتقليل من العناصر ذات الأبعاد السلبية (راماضنة، 2020، 3) ولاحظ كل من (Xuere Gatignon and (1997) بأن التوجه الاستراتيجي يهتم بخلق سلوكيات مناسبة بغية تحقيق أداء متميز للمنظمة من خلال تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية، وتكيفها مع بيئتها الخارجية (Nganga,2017,2) ووفقاً ل kaehler (2014) فالتوجه الاستراتيجي يعكس الطريقة التي تتفاعل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية، وكيف

تعيد تخصيص مواردها بغية خلق قدرات ديناميكية(انشاصي,2019,13) ويعكس التوجه الاستراتيجي فلسفة المنظمة في كيفية إدارة أعمالها من خلال مجموعة متجذرة من القيم والمعتقدات, بغية تحقيق أداء متميز (Kaptuya,2014,13), ووفقاً ل Okello (2018) فهو يعكس التوجهات المستقبلية التي تنفذها المنظمة من أجل خلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق للمنظمة, واستثمار الموارد في الأنشطة التي تعكس توجهها الاستراتيجي(الياسري,القطان,2019,19) فالتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية هو توجه والمبتكرون حيث يشكلون رأس مال فكري غير ملموس للمنظمة ومهم للغاية(Hussain et. Al,2013,23), فالمنظمات التي تطور توجهها استراتيجيا قويا اتجاه مواردها البشرية, ستستفيد من هذه الموارد كميزة للمنافسة المستدامة(Singh,2003,533), ومما سبق يمكن للباحث أن يعرف التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه توجه المنظمة لامتلاك موظفين من ذوي المعرفة والخبرة عن طريق تحديد الوضع الحالي لمهارات ومعارف الموظفين وكيف ستكون مستقبلاً من خلال رؤيتها ورسالتها وتحديدها للأهداف التي ستمكنها من تحقيق تلك الرؤية والرسالة. أهمية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية:

يساعد التوجه الاستراتيجي على توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستؤول إليه بيئة المنظمة في المستقبل لكي تكون المنظمة قادرة على التعامل بشكل فعال مع بيئتها المحيطة,ويلعب التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية دوراً هاماً في إحداث التغيير لأنه يعتمد على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وولديها الرغبة والقدرة على مواجهة التحديات وتطوير واقع المنظمة إلى الأفضل, وكذلك فإنه يساعد المنظمة على التخصيص الفعال للموارد والإمكانات بما يمكنها من استغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف (عبد الرزاق وآخرون,2019,162)

#### 11-2 أبعاد التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية

اختلف الباحثون والدارسون حول أبعاد أو عناصر التوجه الاستراتيجي كل حسب رؤيته ووجهة نظره فوفقاً للباحثين Edward Certo, Peter (1995) and فقد أوضحوا في كتابهم عملية الإدارة الاستراتيجية أن عناصر التوجه الاستراتيجي هي (الرؤية والرسالة والقيم والأهداف) (انشاصي,2019,17) ويوضح الباحث أبعاد التوجه الاستراتيجي على الشكل الآتي:

الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية: الرؤية هي صورة مستقبلية للمنظمة, حيث تشكل الرؤيا عامل أساسي في فهم الوضع الحالي, والوضع المستقبلي المستهدف (Altioc,2011,62) وتساهم الرؤية الاستراتيجية في تحديد الخطط والتوجهات المستقبلية للموارد البشرية وتوفير اتجاهها استراتيجياً لمتابعة

التطلعات على المدى الطويل(التخاينة,2021, 453) ويمكن أن تتميز الرؤية بأن تكون صورة شجاعة وجذابة للمشروع في المستقبل(Dzupina,2017,76)

الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية: رسالة المنظمة هو السبب الأساسي لوجودها ويرى البعض بأن بيان الرسالة يميز منظمة عن أخرى(green,2020,122), وتصف العمل الذي تمارسه المنظمة(Jonyo,2018,19) ومن الضروري أن يقدم بيان الرسالة المعلومات حول الأهمية التي توليها المنظمة لمواردها البشرية إذا كان لدى هذه المنظمة توجه استراتيجي لمواردها البشرية, فبيان الرسالة هو بيان يوجه استراتيجيات المنظمة(ozden,2011,1889).

الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية: بعد الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة يتم وضع الأهداف الاستراتيجية بغية التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها(سليطين,2007,202), والمنظمة التي لديها توجه استراتيجي لتطوير مواردها البشرية, لا بد أن تضع أهداف استراتيجية تتناسب مع هذا التوجه.

مفهوم بيئة العمل: هناك مفاهيم عديدة لبيئة العمل, فبيئة العمل تشمل جميع الجوانب الجسدية والنفسية والاجتماعية التي تتفاعل مع جسم وعقل الموظف (Hanai,2021,43) وعرف (Ansoff) البيئة بأنها مجموعة من العناصر والخصائص ذات الصلة, وهي ليست جزء من النظام ولكن التغيير في أي منها ينتج عنه تغيير في حالة النظام (راماضنة,2020, 21) ويعرفها هنري سافال على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة والضوضاء والحرارة وكذلك ذات طبيعة سيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال, والعلاقات العمودية مع السلم الإداري, وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وطبيعته(العيد,2018, 3),

أبعاد بيئة العمل:

هناك آراء مختلفة حول أبعاد بيئة العمل فهناك من يضعها على أساس الأنشطة والوظائف التي تمارس داخل المنظمة, والبعض الآخر يضعها على أساس سلوكي كالعوامل الاجتماعية والثقافية وآلية اتخاذ القرارات, ومن هذه الأبعاد نذكر الآتي:

البعد التنظيمي: ويتضمن الأنظمة والإجراءات , وأنماط القيادة, والعلاقات السائدة في بيئة العمل, والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات(الوذيني,2022,951)

البعد المادى: ويقصد به الظروف التى تحيط بالفرد فى مكان عمله من إضاءة وحرارة وتهوية... الخ  
والتي تؤثر على صحته وسلامته مما ينعكس على فعالية أدائه (العبد, 2018, 3).

البعد التقنى: ويتضمن التقنيات الحديثة التى تيسر أداء العمل فى الجامعات وتسهم فى توفير الوقت  
والجهد (الوذىنانى, 2022, 951).

أهمية تحسين بيئة العمل الأكاديمى:

إن تحسين بيئة العمل يؤثر على أعضاء الهيئة التدريسية فى الجامعة, فعندما يجد عضو الهيئة  
التدريسية بيئة عمل جيدة فذلك سوف يشعره بالانتماء لهذه الجامعة , وأنه مرغوب فيه, مما يجعله  
يقدم ما لديه من طاقات وقدرات , فالبيئة المناسبة للعمل تساهم فى رفع كفاءة عضو الهيئة التدريسية  
ورفع مستوى إنتاجيته بصورة فعالة مما ينعكس على تطور الجامعة وازدهارها

(الوذىنانى, 2022, 950).

12. الدراسة الميدانية:

12-1 الدراسة الاستطلاعية:

أجرى الباحث دراسة استطلاعية ووزع خلالها استبانة على عشرين عضو من أعضاء الهيئة  
التدريسية من ذوى المناصب الادارية فى جامعة تشرين من مختلف الكليات وتضمنت هذه الاستبانة  
مجموعة من البنود, ومن هذه البنود:

- ترحب الجامعة بالأراء والمقترحات التى يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية
- تهتم الإدارة بمعالجة المشكلات التى تواجه أعضاء الهيئة التدريسية.
- يراعى نظام العمل فى الجامعة التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- هناك رؤية استراتيجية للجامعة خاصة بمواردها البشرية.
- هناك رسالة استراتيجية للجامعة خاصة بمواردها البشرية.
- تتضمن الاهداف الاستراتيجية للجامعة أهدافا واضحة خاصة بمواردها البشرية.

ومن خلال إجابات أفراد العينة تبين أنه لا تتوفر بيئة العمل المناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية, وأن  
الرؤية الاستراتيجية للجامعة هي رؤية عامة ولا تشير بصورة صريحة لمواردها البشرية, وكذلك الأمر  
بالنسبة لرسالة الجامعة وأهدافها.

وبعد اطلاع الباحث على الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة لقياس الظاهرة المدروسة بالاعتماد على استبانة سليطين (2021) في ما يخص التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية ، وتمت الاستفادة من دراسة Pravamayee, (2014) في ما يخص بيئة العمل .

و تشتمل الاستبانة على قسمين، وهي كالآتي:

- الجزء الأول يقيس عملية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)
- الجزء الثاني يقيس المتغير التابع بيئة العمل واستخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة / 5 للإجابة موافق بشدة، والدرجة//4 للإجابة موافق، والدرجة//3 للإجابة محايد، والدرجة//2 للإجابة غير موافق، والدرجة//1 للإجابة غير موافق بشدة، وتمّ تفرغ بيانات الاستبيان وفق برنامج SPSS20)).

12-3 صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): حيث تمّ عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين للتحقق من صلاحية بنود الاستبيان، ولأخذ ملاحظاتهم وآرائهم ، وقد تمّ إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان.

الصدق البنائي: ويقصد بالصدق البنائي لمحاوّر الاستبانة، قوة الارتباط بين درجات كل مجال، ودرجات عبارات الاستبانة الكلية، والصدق هو أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه(غدير:2012). حيث تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 17 من المعنيين بعملية التخطيط الاستراتيجي ، وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبيان قبل توزيعه على أفراد العينة المدروسة

ولإيجاد الصدق البنائي للفقرات نوجد معاملات الارتباط بين متوسط العبارات التي تمثل كل متغير على حدة، وهي: ( متوسط التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛ متوسط بيئة العمل) والمتوسط الكلي للفقرات مجتمعة.

الجدول رقم (1) معامل الارتباط Pearson

Correlations			
		متوسط محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية	متوسط إجمالي المحاور
متوسط إجمالي المحاور	Pearson Correlation	1	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	17	17
متوسط محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية	Pearson Correlation	.854**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	17	17

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

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

وتعد معاملات الارتباط السابقة معاملات ثبات داخلي قوية ودالة إحصائياً لأن

$$\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000 > a = 0.01$$

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين متوسط محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وإجمالي المتوسطات 0.855.

الجدول رقم (2) معامل الارتباط Pearson

Correlations			
		متوسط محور بيئة العمل	متوسط إجمالي المحاور
متوسط محور بيئة العمل	Pearson Correlation	1	.864**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	17	17
متوسط إجمالي المحاور	Pearson Correlation	.864**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	17	17

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

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

وتعد معاملات الارتباط السابقة معاملات ثبات داخلي قوية ودالة إحصائياً لأن

$$\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000 > a = 0.01$$

### دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متوسط محور بيئة العمل وإجمالي المتوسطات 0.848 وتعتبر قيمة عالية جداً أيضاً، وهذا يدل على علاقة ارتباط قوية.

12-4 ثبات الاستبيان: اعتمد الباحث في التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كل على حدة، ومن ثمَّ حساب معامل الثبات لكافة متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(3) معامل الثبات ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية	24	0.774
بيئة العمل	14	0.731
إجمالي المتغيرات	38	0.813

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

ويعد معامل الثبات ألفا كرونباخ ذو قيمة مرتفعة وهذا يدل على درجة ثبات عالية لمتغيرات الدراسة.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تمَّ توزيع الاستبيان على العينة المدروسة

12-5 النتائج والمناقشة:

أولاً: الإحصاء الوصفي لاستجابة عينة الدراسة:

الجدول رقم (4) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببند استبانة محور بيئة العمل

Std. Deviation	Mean	
.910	2.51	ترحب الجامعة بالأراء والمقترحات التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية
.861	2.43	يتصف مناخ العمل في الكليات بأنه يساعد على المرونة في العمل
.845	2.26	تنظم الجامعة رحلات ترفيهية لأعضاء الهيئة التدريسية
.727	2.22	تهتم الإدارة بمعالجة المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية.
.806	3.70	يتم تجهيز القاعات والمختبرات ومكاتب أعضاء الهيئة التدريسية بصورة جيدة
.810	2.41	يراعي نظام العمل في الجامعة التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

1.029	4.19	تقدم الجامعة الوسائل التي تساعد أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق أهدافهم الشخصية
.909	2.45	يلبي نظام الرعاية الصحية احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية
1.227	2.69	توجد آلية عادلة لتوزيع الأعباء التدريسية .
.969	3.73	توجد آلية عادلة لتوزيع الاشراف على الرسائل
1.315	2.32	توفر الجامعة بيئة عمل مريحة تحفز الإنجازات
1.21419	2.2432	توفر الجامعة مناخ ملائم للتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية
1.43404	2.2568	تساعد القيم التنظيمية للجامعة على تحقيق الانسجام بين أعضاء الهيئة التدريسية
1.38592	2.3243	تسهل الجامعة إنجاز المعاملات الورقية لعضو الهيئة التدريسية.

مما سبق يتبين بأن بيئة العمل لا تناسب احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية حيث كان متوسط معظم العبارات منخفضاً عن معيار المتوسط المستخدم (3).

الجدول رقم (5) المتوسطات والانحراف المعياري المتعلقة ببند استبانة محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

Std. Deviation	Mean	
1.124	3.43	يتم أخذ آراءكم وملاحظاتكم عند وضع الرؤيا الاستراتيجية للجامعة.
1.279	2.38	تأخذ الرؤية الاستراتيجية للجامعة بعين الاعتبار تطوير الموارد البشرية للجامعة
1.208	3.47	تأخذ الرؤية الاستراتيجية للجامعة بعين الاعتبار امتلاك موارد بشرية متميزة
1.043	2.32	تتصف الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها محددة بوقت

دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

1.288	2.36	تأخذ الرؤية الاستراتيجية للجامعة بعين الاعتبار إشباع حاجات ورغبات مواردها البشرية
1.154	2.36	تتصف الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها ملهمة ومثيرة للحماس .
.993	4.20	تتصف الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها موجزة
1.243	2.65	تحتوي الرؤية الاستراتيجية للجامعة قدرًا من التحدي المستمر
1.240	2.43	يتم أخذ آراءكم وملاحظاتكم عند صياغة رسالة الجامعة.
.958	3.99	تحدد رسالة الجامعة عملها بوضوح.
1.187	2.96	تحدد رسالة الجامعة ماذا تقدم لعضو الهيئة التدريسية.
1.314	2.42	تحدد رسالة الجامعة ما يميز الجامعة عن غيرها من الجامعات .
1.189	3.89	تتضمن القيم الأساسية في رسالة الجامعة قيماً خاصة بالموارد البشرية فيها مثل تشجيع التعاون والابتكار .
1.227	2.97	تتصف بيانات رسالة الجامعة بأنها حقيقية وغير مبالغ فيها.
1.282	2.42	تتصف رسالة الجامعة بأنها ملهمة ومحفزة لمواردها البشرية
1.295	2.49	تعكس رسالة الجامعة وجود فكر استراتيجي
1.142	2.64	يتم أخذ آراءكم وملاحظاتكم عند صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
1.087	2.55	تتصف الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأنها قابلة للقياس الكمي.
1.145	2.61	تتصف الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأنها محددة بوقت لتنفيذها.
1.062	2.54	تتصف الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأنها واقعية وطموحة بنفس الوقت.

0.995	2.84	تهدف الجامعة إلى جذب الكفاءات المتميزة.
1.171	3.23	تهدف الجامعة إلى المحافظة على الكفاءات المتميزة.
0.959	3.35	تهدف الجامعة إلى تنمية الكفاءات.
0.900	3.11	تهدف الجامعة إلى تحقيق التميز في الأداء

كما سبق يتبين أن هناك توجه استراتيجي للموارد البشرية ولكنه ليس بالمستوى المطلوب، حيث كان متوسط معظم العبارات منخفضاً عن معيار المتوسط المستخدم (3).

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات

اختبار صحة الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد تأثير جوهري للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين

ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية ومحور بيئة العمل.

الجدول رقم (6) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون والتحديد للمتغيرين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية و بيئة العمل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.588 <sup>a</sup>	.346	.337	.31254
(a. Predictors: (Constant				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية و بيئة العمل هي علاقة طردية متوسطة حيث أن قيمة معامل الارتباط بين محور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين ومحور بيئة العمل 0.588

ويلاحظ الباحث أن قيمة معامل التحديد (0.346)، وهذا يدل على أن 35% بصورة تقريبية من التغيرات في المتغير التابع ترجع إلى تغيرات في عملية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، واستخدم

## دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل.

الجدول رقم (7) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية و بيئة العمل

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.725	1	3.725	38.134	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.033	72	.098		
	Total	10.758	73			
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						
b. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج **spss** إصدار 20

يتبين من خلال الجدول السابق أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة (38.134) أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (3.86) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وبناءً على صلاحية النموذج سوف يجري الباحث تحليل الانحدار.

الجدول رقم(8) يبين نتائج تحليل الانحدار لتأثير التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في بيئة العمل

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.564	.347		1.627	.108
	التوجه الاستراتيجي	.731	.118	.588	6.175	.000
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج **spss** إصدار 20

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أنّ قيمة t المحسوبة والبالغة (6.175) هي أكبر من القيمة الجدولية ل t (1.99) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ودرجات حرية (1,72) وبناءً على ذلك نرفض

فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = 0.564 + (0.731)X$$

Y: بيئة العمل (المتغير التابع)

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية  
 اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث: لا يوجد تأثير جوهري للرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين  
 ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية ومحور بيئة العمل.

الجدول رقم (9) يبيّن نتائج معامل الارتباط بيرسون والتحديد للمتغيرين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية و بيئة العمل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.432 <sup>a</sup>	.187	.175	.34863
(a. Predictors: (Constant), محور الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية)				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية و تحسين بيئة العمل هي علاقة طردية متوسطة حيث أنّ قيمة معامل الارتباط بين محور الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين ومحور بيئة العمل 0.432  
 ويلاحظ الباحث أنّ قيمة معامل التحديد (0.187)، وهذا يدل على أن 19% بصورة تقريبية من التغييرات في المتغير التابع ترجع إلى تغييرات في عملية الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية، واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

الجدول رقم (10) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للعلاقة بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية و بيئة العمل

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.007	1	2.007	16.512	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.751	72	.122		
	Total	10.758	73			
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						
b. Predictors: (Constant), محور الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة (16.512) أكبر بكثير من F الجدولية البالغة (3.86) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وبناءً على صلاحية النموذج سوف يجري الباحث تحليل الانحدار.

الجدول رقم (11) يبين نتائج تحليل الانحدار لتأثير الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في بيئة العمل

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.614	.269		6.001	.000
	محور الرؤية الاستراتيجية	.373	.092	.432	4.063	.000
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أن قيمة t المحسوبة والبالغة (4.063) هي أكبر من القيمة الجدولية ل t (1.99) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ودرجات حرية (1,72) وبناءً على ذلك نرفض

فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري للرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = 1.614 + (0.373)X$$

Y: بيئة العمل (المتغير التابع)

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير جوهري للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية ومحور بيئة العمل.

الجدول رقم (12) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون والتحديد للمتغيرين الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية وبيئة العمل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.352 <sup>a</sup>	.124	.112	.36181
a. Predictors: (Constant), محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية و تحسين بيئة العمل هي علاقة طردية دون المستوى المتوسط حيث أنّ قيمة معامل الارتباط بين محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين ومحور بيئة العمل 0.352 ويلاحظ الباحث أنّ قيمة معامل التحديد (0.124)، وهذا يدل على أنّ 12% بصورة تقريبية من التغيرات في المتغير التابع ترجع إلى تغييرات في عملية الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية، واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

الجدول رقم (13) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للعلاقة بين الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية و بيئة العمل

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.333	1	1.333	6.346	.002 <sup>b</sup>
	Residual	9.425	72	.131		
	Total	10.758	73			
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						
b. Predictors: (Constant), محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة (6.346) أكبر من F الجدولية البالغة (3.86) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وبناءً على صلاحية النموذج سوف يجري الباحث تحليل الانحدار.

الجدول رقم(14) يبين نتائج تحليل الانحدار لتأثير الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في بيئة العمل

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1.800	.284		6.346	.000
	محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية	.304	.095	.352	3.191	.002
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أن قيمة t المحسوبة والبالغة (3.191) هي أكبر من القيمة الجدولية ل t (1.99) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ودرجات حرية (1,72) وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في

جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = 1.8 + (0.304)X$$

Y: بيئة العمل (المتغير التابع)

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير جوهري للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل في جامعة تشرين ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية ومحور بيئة العمل.

الجدول رقم (15) يبيّن نتائج معامل الارتباط بيرسون والتحديد للمتغيرين الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية وبيئة العمل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.428 <sup>a</sup>	.183	.172	.34932
a. Predictors: (Constant), محور الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية و تحسين بيئة العمل هي علاقة طردية متوسطة حيث أنّ قيمة معامل الارتباط بين محور الرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين ومحور بيئة العمل 0.428 ويلاحظ الباحث أنّ قيمة معامل التحديد (0.183)، وهذا يدل على أنّ 18% بصورة تقريبية من التغييرات في المتغير التابع ترجع إلى تغييرات في عملية الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل.

دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل

الجدول رقم (16) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للعلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية و بيئة العمل

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.972	1	1.972	16.162	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.786	72	.122		
	Total	10.758	73			
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						
b. Predictors: (Constant), محور الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتبين من خلال الجدول السابق أنَّ قيمة F المحسوبة والبالغة (16.162) أكبر من F الجدولية البالغة (3.86) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وبناءً على صلاحية النموذج سوف يجري الباحث تحليل الانحدار.

الجدول رقم (17) يبين نتائج تحليل الانحدار لتأثير الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في بيئة العمل

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.659	.261		6.355	.000
	محور الأهداف	.358	.089	.428	4.020	.000
a. Dependent Variable: متوسط محور بيئة العمل						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أنَّ قيمة t المحسوبة والبالغة (4.020) هي أكبر من القيمة الجدولية ل t (1.99) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ودرجات حرية (1,72) وبناءً على ذلك نرفض

فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = 1.659 + (0.358)X$$

Y: بيئة العمل (المتغير التابع)

### نتائج البحث:

- يوجد تأثير جوهري للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للرؤيا الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للرسالة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يوجد تأثير جوهري للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في تحسين بيئة العمل.
- يتم أخذ آراء وملاحظات أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المناصب الإدارية عند وضع الرؤيا الاستراتيجية للجامعة بمستوى جيد.
- لا تأخذ الرؤية الاستراتيجية للجامعة بعين الاعتبار إشباع حاجات ورغبات مواردها البشرية بالمستوى المقبول.
- تتصف الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها موجزة.
- تحدد رسالة الجامعة عميلها بوضوح بدرجة جيدة.
- تحدد رسالة الجامعة ماذا تقدم لعضو الهيئة التدريسية بمستوى متوسط.
- تهدف الجامعة إلى جذب الكفاءات المتميزة بمستوى متوسط.
- توفر الجامعة بيئة عمل مريحة تحفز الإنجازات ولكن بمستوى ضعيف.

### التوصيات:

- ضرورة أن تعمل الجامعة على تطوير توجه استراتيجي اتجاه مواردها البشرية يأخذ بعين الاعتبار إشباع حاجات ورغبات مواردها البشرية وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية بالمستوى المناسب لأنه كلما ازداد اهتمام الجامعة بمواردها البشرية كلما تحسن أداء هذه الموارد وازدادت رغبتها بالاستمرار في العمل بالجامعة.
- أن يتم العمل على توفير مناخ عمل في الكليات يساعد على المرونة في العمل بالمستوى المناسب.
- العمل على تصميم نظام عمل في الجامعة بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية بالمستوى المناسب.
- أن تعمل الجامعة على توفير بيئة عمل مريحة تحفز الإنجازات بالمستوى المناسب.
- أن تعمل الجامعة على تطوير نظام الرعاية الصحية بحيث يلبي احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية بصورة أفضل.

المراجع العربية:

- 1- الودىنانى, بسمة(2022) بيئة العمل الأكادىمى وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى, مجلة شباب الباحثين جامعة سوهاج. عدد(10).942-982.
- 2- التخابنة كاید جاد الرب سید, وفا هبه (2021).أثر التوجه الاستراتيجى للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12(2) pp 446-470.
- 3- انشاصى رامى(2019). التوجه الاستراتيجى لى إدارة الجمعيات النسوية فى المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية رسالة ماجستير جامعة الأقصى فلسطين.
- 4- الیاسرى أكرم, القطان مناف(2020). تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجى و عمليات ادارة المعرفة فى تحسين الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية(دراسة ميدانية فى بعض المدارس الثانوية فى مديرية تربية محافظة البصرة .16(45) , 9-58 .
- 5- حسین, یحى سلىطىن, سوما (2021). دور التوجه الاستراتيجى فى تحسين الالتزام التنظيمى (دراسة ميدانية فى بعض مشافى وزارة الصحة العراقية). مجلة جامعة تشرين, 43(2): 235 - 255.
- 6- عبد الرزاق خالدىة؛ عباس سامى؛ أحمد حمید(2019) الثقافة التنظيمية وتأثيرها فى تحديد التوجه الاستراتيجى للمنظمة دراسة تطبيقية فى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى العراقية. المجلة العربية للإدارة،1(39) , 151-178
- 7- روابح العید (2018)أثر بيئة العمل على أداء العاملين- دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدى مریاح - ورقلة- الجزائر .
- 8- رماضنة خدیجة (2020).أثر الاضطراب البيئى على التوجه الاستراتيجى فى مؤسسة الوطنية للفخار - بسكرة. رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر.

9- سليطين, سوما(2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري". مجلة جامعة تشرين, 29(1): 195 - 217.

10- منى عكر (2020), أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي, المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 1 (12), 34-25.

المراجع الأجنبية:

11 - HANAI A 2021 The Influence of Work Environment on Employee Retention: Empirical Evidence from Banking Institutions in Dar Es Salaam,Tanzania. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR). Vol 9. 1, 42-54.

12 - PRAVAMAYEE, S 2014. Strategy to Develop an Effective Workplace Environment, International Journal of Language & Linguistics. Vol. 1. 1,pp.57-61.

13 - UZOAMAKA A NDUBUISI-OKOLO P RITA I AND REV CHUKWUNONSO JOSEPH NOSIKE 2020. Strategic Orientation Dimensions: A Critical Review, International Journal of Research and Innovation in Social Science IV ( IX): 609-612.

14 - NGANGA Z 2017. Influence of Strategic Orientation on Performance of Telecommunication Firms in Kenya, Master Thesis, School of Business, University of Nairobi.

15 - KAPTUYA C 2014 The Role Of Strategic Orientation As A Source Of Competitive Advantage At Geothermal Development Company In Kenya. School of Business University of Nairobi.

- 16 – HUSSAIN S, AZHAR S, SHAHID M 2013. Strategic Orientations And Organizational Types: a theoretical link Journal of Organization & Human Behavior. Vol. 2. 3, 19–31.
- 17 – SINGH K 2003 Strategic HR orientation and firm performance in India, International Journal of Human Resource Management, vol.14. 4, 530–543,
- 18 – ALTIOK P 2011. Applicable vision, mission and the effects of strategic, Procedia Social and Behavioral Sciences. vol. 24, 61–71
- 19 – DZUPINA ,M 2017. Company Vision, Mission And Values In The Process Of Strategic Planning. European Journal of Economics and management . vol.3. 6, 75–85.
- 20– GREEN N, ALSHAMERI F 2020. Analyzing The Strength Between Mission And Vision Statements And Industry Via Machine Learning, The Journal of Applied Business Research. Vol.36. 3, 121–128.
- 21– JONYO B, CAREN O, ZACHARY M 2018, The Effect of Mission and Vision on Organizational Performance within Private Universities in Kenya, June edition.vol. 5. 2, 15– 33.
- 22 OZDEN G 2011, An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. Educational Sciences: Theory & Practice. Vol. 11. 4, 1887–1894.

