منشورات جامعة دمشق
كلية الآداب والعلوم الإنسانية / فرع درعا

أملية مقرر
إدارة المـوارد البشـرية

لطلاب السنة الأولى في قسم علم الاجتماع

أ. د. قاسم الربداوي

٢٠٢٢_ ٢٠٢٣

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	
أولاً: مفهوم الموارد البشرية	٦
ثانياً: تصنيف الموارد البشرية	٧
ثالثاً: أهمية الموارد البشرية ومصادرها	٨
رابعاً: التركيب العمري والنوعي	٩
خامساً: تنمية الموارد البشرية وتأهيلها	١١
سادساً: تخطيط الموارد البشرية	١٢
سابعاً: البنية الوظيفية لجهاز إدارة الموارد البشرية	١٢
ثامناً: استقطاب الموارد البشرية	١٤
تاسعاً: مؤشرات كفاءة إدارة الموارد البشرية	١٦
عاشراً: تقييم أداء العمل الوظيفي	١٦
حادي عشر: الأجور في الموارد البشرية	١٧
ثاني عشر: ترقية العاملين	١٨
ثالث عشر: قياس الموارد البشرية ومدى فاعليتها	١٩
المصادر والمراجع	٢٥

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمـة

تُعتبر إدارة الموارد البشرية من المهام الرئيسية والأساسية التي تواجه الجهاز الإداري القيادي للعاملين في المؤسسات والشركات والمديريات في مختلف القطاعات الإدارية، والخدمية، والاقتصادية، والاجتماعية العامة والخاصة، وتوجيهها بالشكل المناسب، فالقوى العاملة فيها والتي يُطلق عليها اسم الموارد البشرية بحاجة إلى إدارة ناجحة تعمل على متابعة أعمالها وتوزرعها على مختلف الأقسام والجوانب، ضمن إطار عملها بما يحقق النجاح في إعداد برامج الخطط الموضوعة، في إطار التنمية الشاملة والمستدامة التي تسعى لتحقيقها مختلف البلدان. ومن خلال تحقيق التخصص والتكامل بين مختلف القطاعات السابقة الذكر، مما ينعكس إيجاباً على مختلف نواحي الحياة كافة، ومنها جانب التنمية الإدارية، ويظهر ذلك في إعداد المتخصصين لإنجاح هذه العملية التنموية، ويُعد ذلك مؤشراً هاماً في عملها، ومتوافقاً مع التطور والتحديث في تطور مجتمعها. ومن هنا تأتي أهمية دراسة مقرر إدارة الموارد البشرية الذي تشتمل دراسته على عدة مواضيع بشكل مترابط فيما بينها، من خلال تسلسل منطقي، وبأسلوب جديد تسهل على المتخصص والقارئ فهمها بشكل جيد، بعيد عن التعقيد والتكرار، التي تتضمن مفهوم الموارد البشرية وتصنيفها وأهميتها ومصادرها، والتركيب العمري والنوعي لها، وتنميتها وتأهيلها وتخطيطها، وجهاز إدارتها، واستقطابها للقوى العاملة الجديدة، ومؤشرات كفاءتها، وتقييم أداء العمل الوظيفي، ودراسة الأجور وبنيتها، وترقية العاملين، ثم قياسها بواسطة الطرق الرياضية. ومن ثم المصادر والمراجع المعتمدة.

Damascus University

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

يُقصد بالموارد البشرية القدرات البشرية العلمية والفنية والتقنية لدى المجتمعات مهما كان العدد والحجم ودرجة تقدمها وتطورها، وكلما كان المجتمع كبيراً كلما كانت لديه موارد بشرية كبيرة من حيث الحجم، ولكن تختلف درجات تأهيل تلك الموارد، ويتأثر هذا المفهوم بالعديد من العوامل، وهي:

١_ حجم الكتلة السكانية التي ينتمي إليها أي مجتمع من المجتمعات البشرية.

٢_ التناسب بين حجم تلك الموارد وحجم الكتلة السكانية، ويؤثر في هذا عدد السكان، ففي الوطن العربي تبلغ نسبة موارده البشرية (٦٠%) من مجموع السكان المقدر بـ(٤٢٥) مليون نسمة عام (٢٠٢٣)، للذين أعمارهم بين (١٨ _ ٦٤) سنة [١]. أي قوى العمل النظرية والفعلية، وهنا يجب التفريق بين مفهومي القوى العاملة والقوة العاملة:

أ_ القوى العاملة: وتشمل الأشخاص الذين يعملون فعلياً بمختلف المجالات الاقتصادية والخدمية، والذين يحسبون نظرياً ضمن هذه الفئة ولا يعملون (مثل الطلاب)، والذين يبحثون عن العمل ولا يجدونه. وهم جزء من الموارد البشرية.

ب_ القوة العاملة: وهم يشكلون الموارد البشرية العاملة فعلياً فقط بين تلك الفئات العمرية السابقة الذكر، ويطلق عليهم اسم "المشتغلون"، وهم يعملون بأجر أ لحسابهم الخاص، أو لدى الغير [٢].

٣_ درجة التطور والتقدم العلمي والتقني، والدورات التأهيلية التدريبية التي خضع لها هؤلاء الأشخاص والذين يشكلون تلك الموارد.

٤_ المدة الزمنية التي تحدد لاستكمال عمليات التأهيل والتدريب في مخالف المجالات والقطاعات الاقتصادية والخدمية.

٥_ حجم الكتلة المالية التي يتم رصدها للقيام بعملية التأهيل والتدريب لهؤلاء الأشخاص في ذلك المجتمع، من أجل تغطية نفقات تلك العملية التأهيلية.

---

[١]_ جامعة الدول العربية _ الأمانة العامة، الدول العربية/ نشرة أرقان ومؤشرات عام ٢٠١١، ص ١٤٩.

[٢]_ د. قاسم الربداوي، المرجع في المشكلة السكانية وأبعادها التنموية، منشورات جامعة دمشق، ٢٠١٢_ ٢٠١٣، ص ٤١٢.

ثانياً: تصنيف الموارد البشرية

تصنف الموارد البشرية إلى عدة أنواع هي:

١_ الموارد البشرية غير المؤهلة: ويشمل ذلك جميع الأشخاص في سن العمل الذين لم يخضعوا للتدريب أو التأهيل، والذين لم يحصلوا على مؤهلات علمية تمكنهم من دخول سوق العمل.

٢_ الموارد البشرية المؤهلة: وهم جميع الأفراد الذين خضعوا لدورات التأهيل والتدريب في مختلف المجالات الإدارية والفنية والتقنية، والذين حصلوا على مؤهلات علمية من خلال دراستهم في الجامعات والمعاهد، ودخلوا سوق العمل، وهم يمارسون أعمالهم في إطار المؤسسات الخاصة والعامة. وفي مختلف مديرياتها وقطاعاتها الإدارية والخدمية والإنتاجية، وتشمل ما يلي:

أ_ المهنيون.

ب_ الحرفيون.

ج_ المدرّسون.

د_ المهندسون بمختلف تخصصاتهم.

هـ_ العاملون في مراكز التدريب المهني.

و_ الأطباء.

ز_ الصيادلة.

ح_ العاملون في قطاع التمريض.

ط_ الكتّاب والذين يعملون في مجال الإدارة والتعليم والموظفين في مختلف المجالات ويتقاضون راتباً معيناً، وكذلك الذين يعملون في مهن الطب بمختلف تخصصاتهم، والتمريض، والمحاماة والصيدلة، والعاملون في قطاع التعليم بكافة مراحله. وتبلغ نسبتهم أعلى من غيرها من الحرف بالنسبة لمجموع السكان.

ي_ العاملون في الفعاليات المختلفة حسب التصنيف العالمي في هذا المجال، وهم:

١_ العاملون في الفعالية الأولى [١] في مجال الزراعة والرعي وصيد الأسماك والصيد البري، وكل ما يتعلق بهذا الجانب، وتبلغ نسبتهم (٣٥%).

٢_ العاملون في مجال الفعالية الثانية [٢] : وتتضمن العمل في القطاع الصناعي وحقول النفط والغاز، واستخراج المعادن، والإنشاءات وأعمال البناء، وتبلغ نسبتهم (١٥%).

٣_ العاملون في الفعالية الثالثة [٣] والتي تشمل العمل في كل من قطاع التجارة سواء كانت بالجملة أو المفرق، والخدمات، والبنوك العامة والخاصة، والمطاعم والفنادق، وفي مجالات الإدارة والعمل الوظيفي

---

[١]_ د. قاسم الربداوي، الجغرافية الاجتماعية، بالمشاركة، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٥_٢٠٠٥، ص ٤١٧.

[٢]_ د. قاسم الربداوي، المرجع السابق، ص ٤١٧.

[٣]_ د. قاسم الربداوي، المرجع السابق، ص ٤١٧.

والعمل في مهن الطب، وكذلك في مجالات الصيدلة، والمحاماة، والتعليم بمختلف مراحله العالي والمتوسط والأساسي.

ثالثاً: أهمية الموارد البشرية ومصادرها

تأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما يلي:

١_ مسؤولة عن التحكم بالموارد الاقتصادية:

تعتبر الموارد البشرية مسؤولة بشكل مباشر عن التحكم بالموارد الاقتصادية، سواء كانت موارد دائمة أو مؤقتة، سطحية أم باطنية، وتشمل الثروات الطبيعية، مثل النفط والغاز، والأراضي الزراعية، أو المعادن ومصادر الطاقة.

٢_ مسؤولة عن استغلال الموارد الطبيعية المتجددة مثل مياه الأمطار والينابيع، وخصوبة التربة والطاقة الشمسة، والإنتاج الزراعي، والثروة الغابية، والثروة السمكية. وكذلك الموارد الطبيعية غير المتجددة، مثل الثروات الباطنية مثل النفط والغاز والمعادن، والمياه الجوفية غير المتجددة، والتي تشكلت خلال الأزمان الجيولوجية بأعماق بين (١٥٠٠_ ٣٠٠٠ م) [١].

٣_ مسؤولة عن إدارة الإنتاج بكل أنواعه، مثل الإنتاج الصناعي والزراعي، والخدمات. والتحكم بها، وتوزيعها، ونقلها. وكذلك قطاع التجارة الداخلية والخارجية.

٤_ مسؤولة عن إدارة الخدمات وتهيئتها لصالح المجتمع سواء كانت خدمات البنية التحتية مثل مياه الشرب، والصرف الصحي، وتأمين مستلزمات الكهرباء، وإنشاء الطرقات والجسور، والأقنية، ووضع الخطط المناسبة لتأمينها لكافة التجمعات السكانية، وكذلك الخدمات الاجتماعية، مثل التعليم والصحة، وترسيخ دور الفعاليات البشرية في إدارة تلك الخدمات.

٥_ متابعة تنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية، والخدمية، لتحقيق التوازن مع النمو الاقتصادي والاجتماعي في إطار تنمية شاملة ومستدامة.

٦_ المستوى العلمي والتقني والتكنولوجي الذي وصل إبيه المجتمع وتهيئة الموارد البشرية اللازمة للاستثمار العقلاني للموارد الطبيعية السطحية والباطنية.

_ مصادرها:

تعتبر الكتلة السكانية في أي مجتمع من المجتمعات البشرية المصدر الرئيسي للموارد البشرية، وحجمها، سواء كانت موارد بشرية خام أي لم تخضع للتدريب والتأهيل، أو موارد بشرية مؤهلة ومدربة. وكلما كانت الكتلة السكانية كبيرة كلما كان حجم الموارد البشرية كبيراً. ويظهر ذلك في التركيب العمري للسكان.

---

[١]_ د. قاسم الربداوي، المرجع في المشكلة السكانية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٥.

رابعاً: التركيب العمري والنوعي

تتوزع الموارد البشرية على مختلف الفئات العمرية بشكل غير متساوي، فمثلاً يتوزع سكام سورية على الفئات العمرية المختلفة عام _٢٠١١) كما يلي:

١_ الفئة العمرية بين أعمار (صفر _ ١٤) سمة.

وتضم صغار السن والذين هم خارج قوة العمل، أي الكتلة السكانية التي يمكن أن ترفد القوى العاملة بأعداد إضافية، من الموارد عندما تصل أعمار هؤلاء إلى سن (١٨) سنة ما فوق، وتقدر نسبتها في سورية عام (٢٠١١) بـ(٢٧، ٣٧%) من مجموع السكان. وهو نسية مرتفعة بسبب ارتفاع معدلات النمو الطبيعي للسكان.

٢_ الموارد البشرية في الفئات العمرية بين أعمار (١٥_٦٤) سنة [١]، وقد بلغت نسبتها (٥٧,٣%) من مجموع السكان. وتضم القوى العاملة والتي تتوزع على مختلف الأنشطة الاقتصادية، وهذا دليل على فتوة المجتمع السوري.

٣_ الفئة العمرية بين أعمار (٦٥ سنة فأكثر) وتضم نسبة قدرها (٥,٧٠ %) من مجموع السكان، وتشمل الأشخاص الذين بلغوا سن التقاعد، وأصلحوا خارج قوة العمل. ويوضح ذلك الشكل رقم (١).

الهرم العمري لسكان:

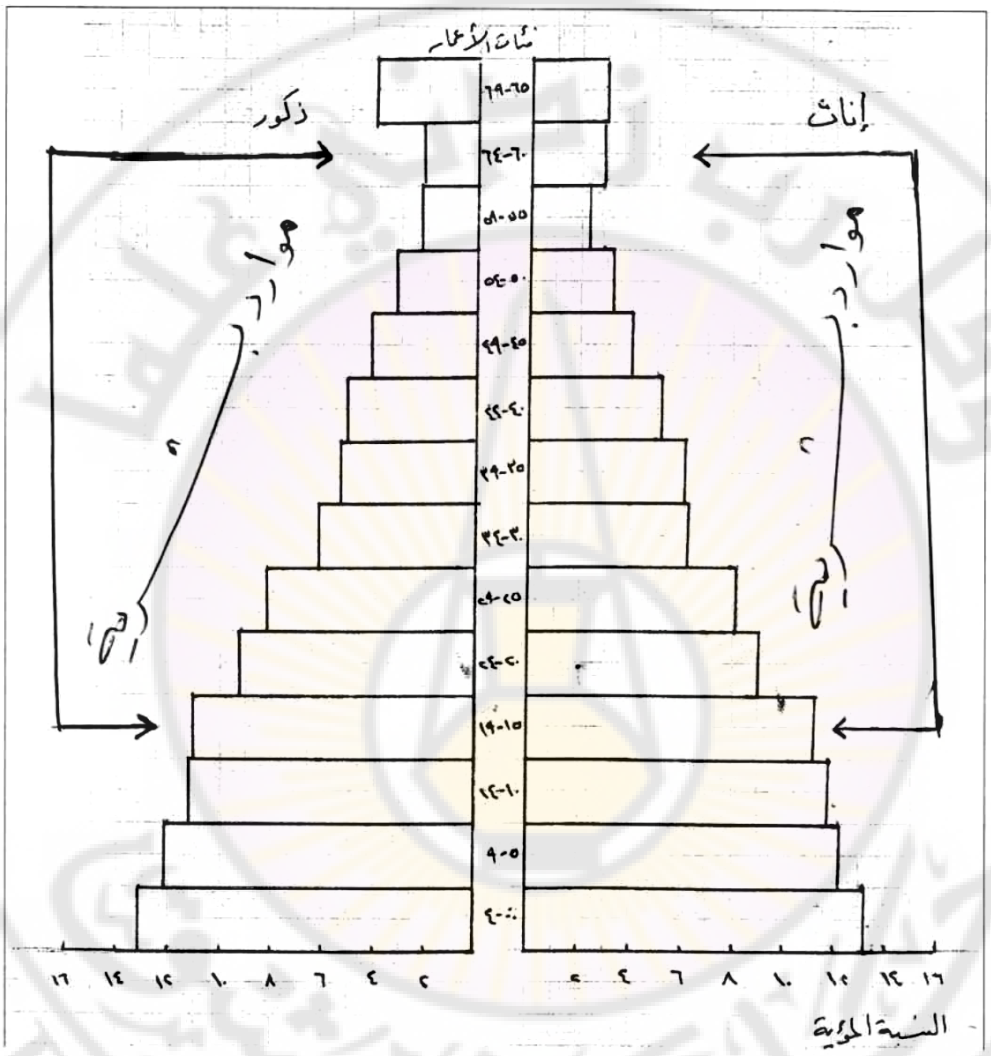
يظهر الهرم العمري للسكان ارتفاع نسبة صغار السن بين (٠_٤) سنوات واتساع قاعدته، لسبب ارتفاع معدلات النمو الطبيعي للسكان، ثم تليها بقية الفئات العمرية بشكل تدرج ناقص، حتى قمة الهرم التي تضيق في الفئات العمرية (٦٥ سنة فأكثر)، ولكنها تزيد عن الفئة (٦٠_ ٦٤) سنة، بسبب تحسن الوضع الصحي لكبار السن، وزيادة العمر الوسيط للسكان.

ويظهر ذلك في الشكل رقم (١)

[١] _ د. قاسم الربداوي، المرجع في المشكلة السكانية وأبعادها التنموية، منشورات جامعة دمشق، ٢٠١٢_ ٢٠١٣، ص ١٣٦.

الشكل رقم (٤)

الهرم العمري للسكان في سورية لعام ٢٠١١



المصدر : المؤلف د . ربداوي

خامساً: تنمية الموارد البشرية وتأهيلها

يقصد بهذه العملية تدريب الموارد البشرية، وذلك بهدف رفع كفاءة وتطوير وتحسين أداء العاملين، والاستفادة من التطور التكنولوجي والعلمي، وإكساب العاملين خبرات جديدة، تتلائم مع التطور والتقدم الذي يشهده العالم، ويعود ذلك بالفائدة على العملية الإنتاجية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

ويجب في هذه الحالة تأمين المستلزمات التالية لإنجاح ذلك:

١_ تحديد أهداف التدريب والتأهيل سواء كانت بعيدة أم قريبة.

٢_ تحديد الأشخاص الذين سيدخلون في عملية التدريب وعمل قوائم بأسماء هؤلاء، ومدة الدورة التدريبية، ومؤهلاتهم الحالية. ويتضمن ذلك ما يلي:

١"_ الكادر التدريبي الذي ستوكل إليه مهمة إلقاء المحاضرات التدريبية، النظرية والعملية من خلال برامج التأهيل.

٢"_ الأشخاص الذين سيتم تدريبهم وتأهيلهم ويشمل ذلك (الفنيين، والإداريين، والذين يعملون على خطوط الإنتاج في المعمل أو المصنع إذا كان مجال عملهم ضمن هذا النطاق).

٣"_ وضع موازنة مالية بتصرف الدورة التدريبية، وذلك من أجل تحضير التجهيزات والأدوات اللازمة والضرورية، والتي تشمل أجهزة الكمبيوتر، وقاعات التدريس والتدريب، وتأمين القرطاسية اللازمة والمطلوبة.

٤"_ وضع البرامج اللازمة لعملية التأهيل والتدريب.

٥"_ تحديد مدة الدورات التدريبية، سواء كانت (أسبوع أو أشهر أو أيام).

٦"_ الإشراف على تنفيذ البرامج وتطبيقها بشكل فعلي من قِبل إدارة الدورة التأهيلية في الشركة أو المؤسسة.

٧"_ تحديد موضوعات التدريب من الناحية العلمية والمهنية.

٨"_ إجراء الاختبارات الضرورية المرحلية، في منتصف فترة الدورة أو عند نهايتها، أو في أي وقت تحددها اللجنة المشرفة على الك الدورات.

٩"_ إجراء حلقات مناقشة أثناء تلك الدورات حول المواضيع المطروحة للبحث فيها، والمراحل التي صلتها الدراسة في الدورة.

١٠"_ إجراء اختبار نهائي للدورة التدريبية نظرياً وتطبيقياً.

١١"_ منح شهادات في نهاية الدورة، وتكريم المتفوقين بها.

١٢"_ منح الذين شاركوا في الدورة مبالغ مالية تشجيعية، وذلك من خلال المهمة التدريبية التي قاموا بها.

١٣"_ تسليم المشاركين بالدورة مهاماً جديدة بعد حصولهم على المؤهل الجديد.

سادساً: تخطيط الموارد البشرية

يتضمن تخطيطها مجموعة من الخطوات كي تتحقق الغاية المرجوة منها، وهي:

١_ حصر وتحديد مختلف فئات العاملين وتوزيعهم على مختلف التخصصات، سواء كانوا فنيين أم عاديين، ومهندسين، وخبراء، ومستوياتهم العلمية.

٢_ تقدير حجم الاحتياجات المطلوبة الحالية والمستقبلية، من خلال تبيان عدد المراكز الوظيفية اللازمة لتحقيق الاستمرارية في العمل دون زيادة أو نقصان.

٣_ تقدير طلب الحاجة الضرورية من القوى العاملة اللازمة لتوسيع نطاق العمل.

٤_ توفير العدد اللازم من الخبرات لاستمرار نجاح العمل في مختلف المؤسسات والإدارات على اختلاف أحجامها.

ويتم ذلك من خلال توفير المدخلات اللازمة للتأهيل والتدريب، والدراسات في مؤسسات التعليم العالي المختلفة لتأمين الحاجة المطلوبة، بمختلف التخصصات على مستوى الدولة.

٥_ إعداد الدراسات اللازمة لتحقيق تلك الخطوات السابقة الذكر.

٦_ الاستفادة من المخرجات التي اجتازت مراحل الدراسة في الجامعات والمعاهد العليا والمتوسطة الفنية والمهنية، ومراكز التدريب.

٧_ معالجة أي خلل يحصل أثناء تنفيذ الخطط في هذا المجال، وتحديد نسب التنفيذ المنجزة.

٨_ تحقيق التوافق والتوازن بين التخطيط على مستوى الدولة والإقليم، وهو ما يسمى بالتخطيط الإقليمي.

سابعاً: البنية الوظيفية لجهاز إدارة الموارد البشرية

يُقصد بالبنية الوظيفية لجهاز إدارة الموارد البشرية التركيب الداخلي الإداري القيادي الذي يقوم بمهمة إدارة القوى العاملة في الشركة أو المؤسسة، أو المديرية، ويكون مسؤولاً عن كافة الأمور التنفيذية والإشراف على العمل بكل أبعاده.

وتتكون بنية الجهاز الوظيفي مما يلي:

١_ المدير العام، أو مدير الدائرة في تلك المؤسسات والدوائر الحكومية.

٢_ معاون المدير: ينوب عن المدير في حال غيابه، ويكلف من قِبل المدير ببعض الأعمال.

٣_ مدير الإحصاء والتخطيط لتلك الموارد البشرية، وإعداد السياسات العملية المتخصصة بالإدارة.

٤_ مدير الشؤون الإدارية (شؤون العاملين).

٥_ مدير العلاقات العامة والذي يشرف عن المفاوضات، والاتفاقيات، والمؤسسات، وإبرام العقود فيها، والمتعلقة بتسويق الإنتاج، وبرمجة تلك الاتفاقيات، وتحديد العلاقات مع النقابات والإشراف على تطبيق وتأمين حقوق العمال، والموظفين في تلك المؤسسة أو الدائرة.

٦_ لجان الشراء المكلفة بتأمين مستلزمات الشركة أو المؤسسة، أو المديرية. وبإشراف المدير المالي.

٧_ مدير البحوث المتعلقة بالشركة أو المؤسسة، ويكون مسؤولاً عن التنظيم والإدارة.

٨_ مدير الشؤون الاجتماعية المتعلقة بالخدمات الصحية وغيرها.

٩_ مدير حركة الآليات والنقل المتعلقة بها.

١٠_ مدير البحوث المتعلقة بالشركة أو المؤسسة، ويكون مسؤولاً عن التنظيم والإدارة.

١١_ المدير المالي: وهو المسؤول عن النفقات الأجور، والاحتفاظ بموازنة المديرية وتأمين الرواتب والأجور للعاملين، والحوافز والعمل الإضافي، وصرف ما تحتاجه الشركة والمؤسسة بعد موافقة المدير العام آمر الصرف.

١٢_ مدير التأهيل والتدريب، وإقامة الدورات التدريبية، وتطوير أداء العاملين، وتحديث خبراتهم، حسب مؤهلاتهم العلمية ثم تطوير الاحتياجات المطلوبة، وكذلك إعداد ووضع البرامج التدريبية، وتقييم نتائج ذلك. وكذلك اختيار الذين سيقومون بالتدريب، وتهيئة وسائل التدريب اللازمة، مثل أجهزة الكمبيوتر، أو المخابر، وقاعات التدريب تجهيزها بالمستلزمات المطلوبة، وتأمين وسائل التدريب.

١٣_ مدير استقطاب الموارد البشرية، واستقبال العاملين الجدد، وتسليم هؤلاء مجال عمل كل منهم، وتحديد فترة الخدمة لكل واحد قبل الإحالة على التقاعد، ومتابعة ذلك.

١٤_ مدير الشؤون الصحية والطبابة، والذي يحدد فترة إجراء الفحوص الطبية اللازمة، ومنح الإجازات الصحية للعاملين، ومراجعة المشافي المتخصصة للعاملين وتأمين بطاقات العلاج المجاني لهم، والتعاقد مع الأطباء اللازمين لذلك.

١٥_ المسؤول عن أمن العمل في المديرية أو الشركة، وكذلك الأمور المتعلقة بالأمن الصناعي.

أما مهام هؤلاء فيتم تحديد أهمها كما يلي:

١_ المدير العام: تتركز مهامه في وضع السياسات المتعلقة بشؤون العاملين، من حيث استقطاب الكوادر المطلوبة. وكذلك تعيين العاملين الجدد، والعلاقات الخارجية مع الشركات الأخرى والإدارات، والإشراف على صرف الرواتب والأجور وكافة الشؤون الموجودة ضمن نطاق الشركة أو المؤسسة أو المديرية، وهو المسؤول عن كل شيء فيها بالتعاون مع المدراء الآخرين المتخصصين كل في مجاله. ومن مهامه أيضاً إنهاء خدمات العاملين، وتعيين الأشخاص من ذوي الكفاءات، وممارسة دور الرقابة وتنفيذ الخطط، ويقوم بكل ذلك بالتعاون مع المسؤولين الآخرين كل في قطاعه.

٢_ مديرية شؤون العاملين (الذاتية)

تقوم بالإشراف على متابعة شؤون العاملين، والاحتفاظ بسجلات قيودهم، والترفيع، وبطاقات ذاتيتهم، والدرجات الوظيفية لكل منهم، وتصنيفهم إلى فئات عديدة، ومساعدة المدير العام ضمن اختصاصهم، وكذلك العمل على تحديد مصادر استقطاب القوى العاملة المطلوبة وتعيينها. والاحتفاظ بالأوراق الثبوتية لكل عامل، حيث إنها تعتبر الجهة المعنية التي يتقدم إليها العاملون بتلك الوثائق.

٣_ المدراء الفرعيون، كل حسب اختصاصه، وإشرافه على نطاق عمل مديريته.

٤_ افتتاح دورات التأهيل والتدريب من قبل القسم المتخصص في هذا المجال.

ثامناً: استقطاب الموارد البشرية

يقصد باستقطابها، تأمين حاجة المؤسسة أو المديرية من القوى العاملة المطلوبة، وذلك لتحقيق استمرارية العمل في كل منها، وذلك للتعويض عن النقص والحاجة المطلوبة لتحقيق ذلك. بما يتوافق مع المصلحة العامة. ويتم ذلك من خلال الخطوات التي يقوم بها الجهاز الإداري.

أولاً_ الغاية من الاستقطاب:

١_ تأمين عدد الأفراد المطلوب استقطابهم وتعيينهم.

٢_ زيادة عدد الأشخاص المتقدمين للتعيين وذلك لإجراء مفاضلة فيما بينهم واختيار الأفضل.

٣_ تسهيل عملية الاستقطاب للموارد البشرية، كي يتقدم أكبر عدد من الأشخاص لمسابقة التعيين.

٤_ وضع احتمال لاستنكاف عدد من الأشخاص المقبولين في التعيين، وإبقاء أشخاص بصفة احتياط، بيتم تعيينهم في حال تراجع البعض عن التعيين بعد النجاح في المسابقة.

ثانياً_ مصادر الموارد الشرية: قد يكون المصدر من داخل المنطقة أو المحافظة، أو الدولة، وفي حال عدم وجود الكفاءة اللازمة يتم التقاعد مع كفاءات خارجية.

ثالثاً_ طريقة الاختيار: يتم اتباع مجموعة من الطرق التالية في هذا المجال، وهي:

١_ اختيار العدد المطلوب من القوة البشرية لإدارة المؤسسة أو الشركة، أو المديرية، أو الوحدة المهنية، أو القطاع الخدمي والإنتاجي. وفق الحاجة (مثال اختيار عدد الموظفين المطلوب في إحدى مديريات القطاع العام مثال مؤسسة مياه الشرب والصرف الصحي).

٢_ تحديد التخصصات المطلوبة وفق الكفاءة العلمية أو المهنية، مثال اختيار عدد المدرسين المطلوب للعملية التعليمية في مديرية التربية، وفق مؤهلاتهم العملية.

٣_ استقطاب الموارد المطلوبة وفق الاحتياجات، مثل المهندسين والمساعدين الفنيين، والعمال العاديين لإدارة العملية الإنتاجية في شركة ما (مثال الموارد البشرية المطلوبة لإدارة وتشغيل معمل "النسيج" في منطقة ما).

٤_ التقييم الحقيقي والفعلي لأداء الموارد البشرية، ويتم ذلك في نهاية كل سنة.

٥_ الإعلان عن الحاجة إل الموارد البشرية المطلوبة، لتسير العملية الإنتاجية والخدمية، ثم إجراء المقابلات اللازمة لاختيار العدد المطلوب من المتقدمين.

٦_ وضع وتقدير الاحتياطات المطلوبة والمؤهلة من الموارد البشرية.

٧_ تقديم الرعاية المطلوبة للأفراد من الموارد البشرية، مثل الطبابة والرعاية الصحية، ومنح الإجازات التي يستحقونها، والمكافآت، والحوافز باعتبار ذلك عاملاً تشجيعياً للعمال وأفراد القوة البشرية.

٨_ تأطير الموارد البشرية والقوة العاملة في المؤسسات والإدارات، والشركات، والنقابات المهنية والمنظمات الشعبية، لتأمين حقوقهم ورعاية مصالحهم، والاهتمام بهم، مثل (اتحاد نقابات العمال _ اتحاد النقابات المهنية، وكذلك اتحاد الفلاحين_ الاتحاد العام النسائي، اتحاد الطلبة، نقابة المعلمين، اتحاد الصحفيين، وغيرها من المنظمات الشعبية، والنقابات المهنية، ويشكل ذلك عاملاً إيجابياً ترعى مصالح الموارد البشرية والقوة العاملة [١].

وتتأثر إدارة الموارد البشرية بالعوامل التالية:

١_ حجم المؤسسة أو المديرية، وطاقتها في استيعاب عدد الأشخاص من الموارد البشرية، ونظامها الداخلي.

٢_ تأمين الظروف المناسبة لإقامة المصنع أو الشركة أو المؤسسة من حيث توفر المواد الأولية، ومصادر الطاقة، والسوق الاستهلاكية للمنتجات الصناعية، وتعتبر هذه عوامل خارجية هامة.

٣_ المستوى التعليمي في المجتمع على اختلاف درجاته حيث يشكل مغذياً ورافداً للموارد البشرية.

٤_ العادات والتقاليد: من حيث الاهتمام بنشاط ودور المرأة العاملة، ومدى تجاوب تلك العادات والتقاليد من إعطاء المرأة حقوقها باعتبار المرأة تشكل نصف المجتمع.

٥_ الإطار القانوني للقوى العاملة _مثل إصدار قانون العاملين الموحد، وكذلك الضمان الصحي والاجتماعي، والتقاعد وحقوق المتقاعدين.

---

[١]_ د. قاسم الربداوي، سورية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية، ٢٠٠١، ١٢٩.

تاسعاً: مؤشرات كفاءة إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من المؤشرات لإظهار كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أو الشركة، أو المديرية، وكذلك نجاحها في العمل من خلال تحقيقها للمؤشرات التالية:

١_ توفير عامل التطور والاستقرار فيها دون وجود مشكلات، سواء بالنسبة لعدم وجود انقطاع عن العمل، أو استقالات، أو شكاوي، وإذا حدثت أن تكون قليلة.

٢_ تحقيق الأهداف المخطط لها، وارتفاع نسبة تحقيق تلك الأهداف بالمقارنة مع الخطط الموضوعة، أي ارتفاع النسبة يدل على النجاح.

٣_ تحقيق أفضل النتائج والأرباح بأقل تكلفة ممكنة للمنتج.

٤_ تقديم الخدمات للمجتمع إذا كان قطاع مهامها هو خدمي. مثل العمل في مجالات تقديم خدمات مياه الشرب، الصرف الصحي، الكهرباء، طرق المواصلات، الخدمات اليومية العديدة.

٥_ تحقيق الجودة العالية في المنتج، بما يرضي المجتمع ويزيد من الاستهلاك وبربح معقول.

٦_ توفير عمال وإداريون ذوو خبرات جيدة، وعلى درجة كبيرة من الكفاءة، ويقومون بعملهم بدقة ومهارة.

٧_ وجود نسبة عالية من الرضا لدى العاملين في المؤسسة أو الشركة، أو المديرية. بما يحقق المعنويات العالية في الإنتاج والعمل.

٨_ تقديم الحوافز ومنح تعويض ساعات العمل الإضافية للعاملين بما يحقق زيادة الإنتاج والأرباح.

عاشراً: تقييم أداء العمل الوظيفي

تقوم الإدارة في الشركة أو المؤسسة بعملية تقييم أداء العاملين لديها، ويكون ذلك وفقاً لشروط ومقاييس معينة من خلال ما يلي:

١_ مدى التزام العاملين بالأنظمة والقوانين المتبعة في العمل.

٢_ القدرة الجسدية للعامل، خاصة إذا كانت طبيعة العمل تتطلب جهداً معيناً، مثل نقل المواد الأولية في الإنتاج، أو نقل المنتج الصناعي أو الزراعي أو التجاري.

٣_ وضع درجات للأداء الوظيفي ونسبته المئوية.

٤_ يجب أن يكون التقييم موضوعياً بعيداً عن العلاقات الشخصية والمحاباة وأن يكون نزيهاً.

٥_ تحديد مقدار عطاء العامل في مجال عمله، وعدم تغيبه عن العمل، والالتزام بفترات وأوقات الدوام.

٦_ الاستفادة من خبرات كل عامل في الشركة أو المؤسسة، سواء كانت خبرات فنية أم إدارية.

٧_ تكون مدة التقييم محددة بفترة معينة.

٨_ يجب أن تكون هناك مكافأة تشجيعية لكل عامل ناجح بأداء عمله.

حادي عشر: الأجور وإدارتها

يُقصد بالأجور العائد المالي الذي يحصل عليه العامل لقاء قيامه بواجبه الوظيفي، والعملي في الشركة أو المؤسسة أو المديرية.

وهو يقسم إلى قسمين: الأجر الكامل، والأجر الصافي الذي يعد حسم جزء بسيط منه، على شكل ضرائب، أو أية حسومات أخرى مثل الطبابة وغيرها، ويقسم الأجر إلى نوعين: نوع مالي وهو المبلغ الذي يتسلمه في نهاية الشهر، ونوع خدمي مثل الخدمات الصحية لأفراد أسرته، أو النقل المجاني بين مكان السكن ومكان العمل، أو السكن المجاني، أو وجبات غذائية، أو لباس.

الهف من إدارة الأجور:

يتركز الهدف من إعطاء العامل حقه من الأجور وإدارتها هو تحقيق العدالة في نيل الأجر بين العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار القدم الوظيفي، والدرجة، والفئة التي تم تعيين العامل على أساسها، والترقيات التي ينالها العامل، وتشجيع العامل على بذل المزيد من الجهد.

وعلى ما سبق فإن هنالك عدة عوامل تؤثر في الأجور وهي:

١_ عوامل محلية: تتعلق بأهمية العمل الوظيفي، وإمكانية صاحب العمل على عدم التأخر في دفع الأجور، وإعطائها في وقتها للعامل.

٢_ عوامل إقليمية وجغرافية: تتمثل في تناسب الأجر المدفوع مع مثيله في البلدان المجاورة، وبما يتلائم مع سوق العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المعيشة، وتناسب الأجر مع المؤهل العلمي الذي يحمله الشخص، وعدد سنوات الخدمة، والمهارة في العمل.

٣_ مستويات تحديد الأجور: هنالك عدة مستويات للأجور، وذلك حسب المؤهل العلمي والمهني وسنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية، فمنها الأجر العالي والمتوسط والمنخفض. ولكن يُراعى دائماً رفع الأجور للأسباب التالية:

١_ يتم زيادتها من أجل استقطاب الكم والنوع المناسب من الموارد البشرية.

٢_ تشجيع العاملين على رفع مستوى أدائهم الوظيفي. وذلك من خلال النظر في زيادة الأجور بين فترة وأخرى.

٣_ وضع نظام للعمل الإضافي، من حيث عدد ساعات العمل، ومنح العاملين حوافز مادية.

٤_ الأخذ بعين الاعتبار فرق الأجور بين بدء التعيين ونهايته.

٥_ الالتزام بالقوانين العامة والأنظمة المالية الحكومية.

٦_ تحديد الفوارق في الأجور بين العاملين حسب الأعمار، والمهارة، والخبرة.

طريقة دفع الأجور:

تتم طريقة دفع الأجور إما بشكل مباشر من قِبل المسؤول المالي (المحاسب)، أو عن طريق البنوك بواسطة شيكات، أو بطاقة خاصة عن طريق صناديق الصرافات الملحقة بالبنوك.

أهمية الأجور في إدارة الموارد البشرية:

تشكل الأجور وقيمتها عاملاً مهماً في إدارة الموارد البشرية، بغية إعطاء كل شخص حقه من الأجر بما يتناسب مع قدراته ومؤهلاته، ويتأثر هذا الأمر بعدة عوامل وهي:

١_ المصادر التي يتم من خلالها استقطاب العاملين سواء كانت محاية داخلية، وفي هذه الحالة لا تكون الأجور بنسبة عالية. أو إذا كان مصدرها خارجي وعندها قد يكلف الأمر أجراً أكبر وخاصة لذوي الاختصاصات النادرة.

٢_ عمر الشخص الذي ينال الأجر في بداية عمله أو في نهايته.

٣_ عدد سنوات الخدمة والدرجة الوظيفية والمهام الإدارية التي يتسلمها الشخص.

٤_ قد يكون حساب الأجر على أساس ساعات العمل، أو قد يكون يومياً، للمؤقتين أو موسمياً، أو حسب معدل الإنتاج اليومي.

ثاني عشر: ترقية العاملين

تُعد ترقية العاملين إحدى المهام التي تقع مسؤوليتها على الجهاز الإداري في الشركة أو المؤسسة أو المديرية، أو في المصنع والمعمل، وهذا حق لكل عنصر في الموارد البشرية (القوى العاملة)، ويكون غالباً اكتساب درجة كل سنتين، حيث ينال العامل درجة ترقية وظيفية تنعكس على زيادة أجره الشهري، وحتى بلوغه سن التقاعد، أو نيله التعويض إذا كانت سنوات الخدمة لا تؤهله الحصول على الراتب التقاعدي.

ويتم تصنيف الترقيات كما يلي:

١_ ترقية وظيفية تتم على أساس عدد سنوات الخدمة التي يمارسها العامل منذ بداية تعيينه في العمل الوظيفي، وحتى بلوغه سن التقاعد، وذلك حسب القوانين السائدة، مثل قانون العاملين الموحد في الجمهورية العربية السورية، ومثل (اكتساب العامل درجة ترقية كل سنتين)، ويزداد في هذه الحالة الراتب الشهري للعامل.

٢_ ترقية معنوية على أساس الكفاءة العلمية، المتعلقة بإنجاز البحوث العلمية الأكاديمية والتطبيقية لأساتذة الجامعات.

٣_ ترقية على أساس حجم الإنتاج في المصنع أو المعمل أو الشركة، ويمنح الشخص شهادة تقديرية في هذا المجال، ومنحه مبلغاً مالياً لقاء ذلك.

ثالث عشر: قياس الموارد البشرية ومدى فاعليتها

أولاً: قياس حجم الموارد البشرية

يتم قياس حجم الموارد البشرية في أي مجتمع من خلال الاعتماد على الإحصائيات المتوفرة الرسمية، التي تقوم بإعدادها دوائر الإحصاء، مثل المكتب المركزي للإحصاء.

ومن خلال حساب التركيب العمري والنوعي للسكان وفق المعادلات التالية:

١_ حساب نسبة القوى العاملة = $\frac{\text{عدد العاملون بين أعمار ١٥ _ ٦٤ سنة} \times ١٠٠}{\text{عدد السكان العام}}$

مثال: إذا كان عدد السكان بين أعمار (١٥_ ٦٤) سنة في مجتمع ما (٢٠٠ ألف) نسمة، وعدد السكان العام (٨٠٠ ألف) نسمة. فما هي نسبة القوى العاملة؟

الجواب: $\frac{٢٠٠٠٠٠ \times ١٠٠}{٨٠٠٠٠٠}$ = ٢٥ %

٢_ حساب نسبة الأشخاص الذين هم خارج قوة العمل (دون سن العمل) بين أعمار (صفر _ ١٤) سنة.

إذا كان عددهم (٥٠٠) ألف، فما هي نسبة القوى العاملة؟

الجواب: $\frac{٥٠٠٠٠٠ \times ١٠٠}{٨٠٠٠٠٠}$ = ٦٢,٥ %

تم حساب ذلك حسب المعادلة: $\frac{\text{من هم دون سن العمل (٠ _ ١٤) سنة} \times ١٠٠}{\text{عدد السكان العام}}$

٣_ حساب نسبة الأشخاص فوق ٦٥ سنة × ١٠٠

عدد السكان

مثال: $\frac{١٠٠٠٠٠ \times ١٠٠}{٨٠٠٠٠٠}$ = ١٢,٥ %

وهي نسبة الأشخاص الذين لا يعملون، ومنهم المتقاعدين فوق سن العمل.

ثانياً حساب فاعلية الموارد البشرية وإداراتها:

هنالك العديد من المقاييس التي تظهر مدى فاعلية الموارد البشرية على الإنتاج، من خلال تحقيق الأهداف التي وضعت في خططها سواء بالنسبة للإدارة، أم بالنسبة للأفراد. وهي:

١_ مدى تحقيق الأهداف التي وضعت أثناء التخطيط:

١": نسبة الأهداف المحققة = $\frac{\text{الأهداف المحققة} \times ١٠٠}{\text{الأهداف المخططة}}$

مثال: تم وضع خطة للأهداف في مؤسسة خلال سنة واحدة بمعدل (١٠٠) هدف، بينما بلغت الأهداف المحققة (٦٠) هدفاً. فما هي نسبة الأهداف؟

الجواب: $\frac{٦٠ \times ١٠٠}{١٠٠}$ = ٦٠ %

٢": نسبة المستفيدون من التدريب المهني = $\frac{\text{عدد الأشخاص المتدربون}}{\text{عدد العاملون}} \times ١٠٠$

تطبيق:

بلغ عدد الأشخاص المتدربين (٥٠٠) عامل، بينما عدد العاملين بشكل عام (٣٠٠٠) عامل. فما هي نسبة المتدربين؟.

الجواب: $\frac{٥٠٠ \times ١٠٠}{٣٠٠٠}$ = ١٦,٦٦ % نسبة المتدربون

٣": معدل الإنتاج للعامل الواحد = $\frac{\text{مجموع الإنتاج}}{\text{عدد العمال}}$

مثال: بلغ مجموع إنتاج إحدى الشركات المنتجة (للمعكرونة) المعجنات في أحد الأشهر (٢٥ ألف) كغن وبلغ عدد العاملين فيها (١٠٠) عامل، وبلغ عدد ساعات العمل (٣٠٠) ساعة. فما هي إنتاجية العامل الواحد؟

الجواب:

١_ معدل إنتاج العامل= $\frac{٢٥٠٠٠}{١٠٠}$ = ٢٥٠ كغ إنتاج العامل الواحد

٢_ معدل الإنتاجية (حسب ساعات العمل)= $\frac{٢٥٠٠٠ \text{ كغ}}{٣٠٠ \text{ ساعة عمل}}$ = ٨٣,٣٣ كغ للساعة الواحدة

٤"_ معدل ساعات التدريب بالنسبة لساعات العمل

وهو يساوي = $\frac{\text{عدد الساعات التدريبية} \times ١٠٠}{\text{عدد ساعات العمل الفعلي}}$

تطبيق: إذا كانت عدد الساعات التدريبية (٩٠) ساعة، وعدد ساعات العمل (٣٠٠) ساعة. فما هي نسبة الساعات التدريبية؟

الجواب: $\frac{٩٠ \times ١٠٠}{٣٠٠}$ = ٣٠ %

٥": نسبة تقبل العاملين للعمل ورضاهم عنه

يمكن حساب ذلك من خلال المقترحات المقدمة من قِبل العمال هي تساوي عدد الاقتراحات المقدمة من قِبلهم، على مجموع عدد العاملين مضروباً بـ(١٠٠).

مثال: بلغ عدد المقترحات المقدمة من العاملين في شركة إنتاج الحليب ومشتقاته (٣٥) مقترح، وعدد العاملين (٧٤) عاملاً. فما هي نسبة المقترحات؟.

الجواب: نسبة المقترحات= $\frac{٣٥ \times ١٠٠}{٧٤}$ = ٤٧,٢٩ %

٦": ***قياس مدى رضا العاملين*** في شركة إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث بلغ عدد الشكاوي (١٢) شكوى. وعدد العمال (٧٤) عامل. ما هي نسبة رضا العاملين في الشركة المذكورة؟.

$$\text{الجواب} = \frac{١٢ \times ١٠٠}{٧٤} = ١٦,٢١ \%$$

٧": قياس نسبة المستقيلين بالنسبة لعدد العمال:

إذا كان عدد المستقيلين من شركة إنتاج الحليب ومشتقاته (١٧) عامل، ومجموع عدد العاملين (٧٤) عامل. فما هي نسبة المستقيلين؟

$$\text{الجواب} = \frac{\text{عدد المستقيلين} \times ١٠٠}{\text{عدد العمال}} = \frac{١٧ \times ١٠٠}{٧٤} = ٢٢،٩٧ \%$$

٨": قياس نسبة كفاءة التعيين:

يتم حساب نسبة كفاءة التعيين من خلال حساب عدد المستقيلين من الذين تمّ تعيينهم مجدداً كما يلي:

$$\frac{\text{عدد المستقيلين الذين تم تعيينهم مجدداً} \times ١٠٠}{\text{عدد المستقيلين الكلي}}$$

مثال: يوجد في شركة إنتاج الحليب (٥) عمال قد استقالوا من الذين تم تعيينهم مجدداً، بينما بلغ مجموع المستقيلين (١٧) شخصاً. أحسب كفاءة التعيين لهم؟

$$\text{الجواب} = \frac{٥ \times ١٠٠}{٧٤} = ٢٩,٤١ \%$$

٩": قياس حالة استقرار العمل في المؤسسة أو الشركة، ونسبة إشغال الوظائف الجديدة: يتم ذلك حسب المعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد المعينين الجدد خلال السنة الأخيرة} \times ١٠٠}{\text{عدد الأشخاص الذين تم تعيينهم منذ أكثر من سنة}}$$

مثال: إذا كان عدد المعينين خلال السنة الأخيرة (١٦) عاملاً، وعدد العمال الذين تم تعيينهم منذ أكثر من سنة (٢٧) عاملاً. فما هي نسبة المعينين خلال تلك السنة؟.

$$\text{الجواب} = \frac{١٦ \times ١٠٠}{٢٧} = ٥٩,٢٥ \%$$

مؤشرات فاعلية إدارة الموارد البشرية:

ومن مؤشرات فاعلية إدارة الموارد البشرية ما يلي:

١ _ حساب نسبة الغياب عن العمل = عدد الغائبون عن العمل ×١٠٠ / مجموع عدد العمال

مثال: إذا كان عدد الغائبين عن العمل في يوم (٦) عمال في معمل تصنيع الحليب ومجموع عدد العمال (٦٥) عاملاً. فكم هي نسبة الغياب؟.

الجواب = ٦ ×١٠٠ / ٦٥ = ٠٩,٢٣ % وهي نسبة منخفضة وعادية

٢ _ المقياس الشهري عن حالات الشكاوي المقدمة من العمال = عدد حالات الشكوى ×١٠٠ / مجموع عدد العمال

مثال: إذا كان عدد حالات الشكوى المقدمة خلال شهر (٥) شكاوى ومجموع عدد العمال (٧٤) عاملاً، فما هي نسبة حالات الشكوى؟.

المعادلة = عدد الشكاوي ×١٠٠ / عدد العمال

الجواب = ٥ ×١٠٠ / ٧٤ = ٦،٧٥ % وهي نسبة ضئيلة

٣_ المقياس الشهري لنسبة العقوبات

تتم معرفتها من خلال حساب عدد العقوبات التي تفرضها الإدارة على عدد من العاملين لديها لأسباب عديدة، مقسوماً على عدد العاملين في مؤسسة أو مديرية وفقاً للآتي:

عدد العقوبات خلال شهر ×١٠٠ / مجموع عدد العمال

مثال: إذا كان عدد العقوبات المفروضة على العمال خلال شهر في معمل إنتاج تصني الحليب (٦) عقوبات، وعدد العمال (٧٤) عاملاً. فما هي نسبة العقوبات؟.

الجواب = $\frac{٦ \times ١٠٠}{٧٤}$ = ٨,١ % وهي نسبة ضئيلة

٤_ حساب نسبة إصابات العمل في الشركة أو المديرية:

يتم حسابها من خلال عدد إصابات العمل خلال شهر بالنسبة لمجموع عدد العمال، كما يلي:

$$\frac{\text{عدد الإصابات الناجمة عن العمل خلال شهر} \times ١٠٠}{\text{مجموع عدد العمال}}$$

مثال: إذا كان عدد إصابات العمل في شركة نسيج خلال شهر (٥) حالات، ومجموع العمال (١٣٠) عامل. فما هي نسبة الإصابات؟.

الجواب = $\frac{٥ \times ١٠٠}{١٣٠}$ =٣،٨٤ % وهي نسبة منخفضة

٥_ انخفاض نسبة الاستقالات:

$$\frac{\text{عدد العمال المستقيلين} \times ١٠٠}{\text{مجموع عدد العمال}}$$

مثال: إذا كان عدد المستقيلين خلال سنة في شركة إنتاج الحليب وتصنيعه (١١) حالة، ومجموع عدد العمال (٧٤) عاملاً. فما هي نسبة المستقيلين؟.

الجواب: $\frac{١١ \times ١٠٠}{٧٤}$ = ١٤،٨٦%

المصادر والمراجع

أولاً: المؤلفات:

١_ د. قاسم الربداوي، إدارة الموارد البشرية، أملية جامعية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية الثالثة بدرعا، ٢٠١٦_٢٠١٧. نسخة غير معدلة.

٢_ د. قاسم الربداوي، التأهيل المجتمعي، أملية جامعية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية الثالثة بدرعا، ٢٠٢٠_٢٠٢١.

٣_ د. قاسم الربداوي، بالمشاركة، الجغرافية الاجتماعية، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٤_٢٠٠٥.

٤_ د. قاسم الربداوي، سورية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية، ٢٠٠١.

٥_ د. قاسم الربداوي، المرجع في المشكلة السكانية وأبعادها التنموية، منشورات جامعة دمشق، ٢٠١٢_٢٠١٣.

ثانياً: النشرات والهيئات الرسمية:

١_ جامعة الدول العربية، الأمانة العامة، القطاع الاقتصادي _ الدول العربية أرقام ومؤشرات، ٢٠١١.

٢_ المكتب المركزي للإحصاء في سورية، المجموعة الإحصائية، الإصدار الرابع والستون، ٢٠١١.