

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	معين "محمد شحدة" علي النجار	اسم الطالب:
Date:	2016-06-23	التاريخ: 18 رمضان، 1437 هـ
Signature:	معين "محمد شحدة" علي النجار	التوقيع:



برنامج الدراسات العليا المشترك  
بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى  
برنامج القيادة والإدارة



رسالة ماجستير بعنوان:

**واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة**  
**The Reality of Human Resources Management in the**  
**Governmental Associations in Prefectures of Gaza**

إعداد:

معين "محمد شحدة" النجار

إشراف:

د. جلال اسماعيل شبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1437 هـ - 2016 م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ معين "محمد شحدة" على النجار، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

### "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 06 رجب 1437 هـ، الموافق 2016/04/13 م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:



مشرفاً ورئيساً

د. جلال إسماعيل شبات

مناقشاً خارجياً

د. سامي علي أبو الروس

مناقشاً داخلياً

د. نبيل عبد اللوح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

  
رئيسة الأكاديمية  
د. محمد إبراهيم المدهون

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"صَنَّ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَزَعَ كُلَّ شَيْءٍ"

(النمل: 88)

صدق الله العظيم

# الهدايا

إلى المعلم الأول، سيدنا محمد، صلوات ربي وسلامه عليه، مشعل الهداية للبشرية جمعاء ، ، ،  
إلى من علمتني معنى الحب والحنان والعطاء، إلى من أنارت لي الطريق بصبرها، إلى صاحبة القلب  
الحنون، إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من تمنيت أن أهديتها عملي هذا وهي على قيد  
الحياة، إلى روح والدتي الطاهر، رحمها الله ، ، ،  
إلى والدي، قدوتي في الحياة، الشمس التي أنارت عالمي، أطال الله في عمره، وألبسه ثوب العافية،  
على دعمه المتواصل والمستمر لي ، ، ،  
إلى شريكة حياتي، زوجتي الصالحة، خير ما كنزت في هذه الدنيا، وقفت إلى جانبي، تشد أزري  
وتساندني، وهيات لي سبل الراحة، حتى خرجت هذه الرسالة إلى النور ، ، ،  
إلى أحبائي وأملي المتجدد أبنائي: أحمد، لمياء، ألاء، مي، صفية، إبراهيم ، ، ،  
إلى إخوتي وأخواتي، الذين حرصوا على دعمي في كل وقت وحين ، ، ،  
إلى روح الشهداء والمجاهدين في أرض الرباط والاستشهاد ، ، ،  
إلى الذين رووا بدمائهم الطاهرة ثرى فلسطين المسلمة ، ، ،  
إلى الرابضين خلف القضبان، أسرانا البواسل ، ، ،  
إلى أصحاب الفضل والعطاء ، ، ،  
إلى كل من علمني حرفاً ، ، ،  
أهدي عملي المتواضع ، ، ،

# شكرًا وتقديرًا للمعلمين والباحثين

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على إمام المرسلين، محمد الأمين، صلى الله عليه وسلم.

أشكر الله عز وجل، الذي منّ عليّ بإتمام هذه الدراسة المتواضعة، وإخراجها الي حيز الوجود، داعياً المولى عز وجل أن ينفع بها الإسلام والمسلمين، وأن يجعلها في ميزان حسناتنا يوم القيامة. لقد أمرنا ديننا الحنيف أن نقدم الشكر لمن أجرى الله النعمة على أيديهم، إذ يقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم: (... ومن صنع معروفًا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به، فادعوا له، حتى ترووا أنكم كافأتموه) رواه أحمد.

وعليه أتقدم بالشكر والتقدير لكل من قدم لي يد العون والمساعدة، إلى أن خرجت هذه الدراسة بشكلها الأخير.

وأقدم بشكري لأكاديمية الإدارة والسياسة، ممثلة بعميدها وأساتذتها وعموم القائمين عليها، وفي رحلة التزود من ينابيع العلم والمعرفة، يسر الله لي في طريقي الدكتور/ جلال إسماعيل شببات، الذي احتضن هذه الدراسة، وقدم كل ما يعرفه من خبرة ومعرفة، لمساعدتي على هذا المسير، بخطأ ثابتة، لتصبح فكرة دراستي حقيقة واقعة، ولم يبخل علي بوقته وجهده وتقديم النصح والارشاد، والتي انعكست آثارها جليةً على هذه الدراسة، فله مني كل العرفان والتقدير، وجزاه الله كل خير، وبارك فيه، وفي ذريته.

وأوجه شكري الخاص إلى عضوي لجنة المناقشة، الدكتور/ نبيل اللوح، والدكتور/ سامي أبو الروس، على تفضلهما بمناقشة هذه الدراسة.

ووقفنا الله وإياكم لرفعة شأن العلم عالياً، ومعاً وسويّاً على طريق النور ، ، ،

الباحث

## ملخص الدراسة

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.

**منهج الدراسة:** وقام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، واختبار فرضيات الدراسة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).  
**أداة الدراسة وعينتها:** استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي تم تصميمها لهذا الغرض، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (155) مفردة، وتم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

**نتائج الدراسة:** وقد توصلت الدراسة نتائج من أهمها:

- تقوم المؤسسات الحكومية في قطاع غزة باتباع وظائف الموارد البشرية، مثل: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتقييم الأداء، واختيار الموارد البشرية، والمكافآت والأجور والحوافز.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المدراء العامون، ولمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.

**توصيات الدراسة:** وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها:

- أن تهتم المؤسسات الحكومية باستخدام الأساليب الرياضية والعلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، للمساهمة في الارتقاء بالنواحي الإدارية بخصوص الاستقطاب والاختيار، لما لها من دورٍ فعّالٍ في زيادة دقة عملية التخطيط، والتي بدورها تسهم في مساعدة المؤسسات على الحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين.
- زيادة اعتماد المؤسسات الحكومية على تحليل المعدلات، وتحليل عبء وقوة العمل في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- أن تتبنى كل مؤسسة وضع خطة شاملة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- تحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، من خلال الاعتماد على تقييم الأداء.

## Abstract

**The objective of the study:** The study aim is to identify the Reality of Human Resources Management in the Governmental Associations in Gaza Strip.

**Curriculum:** The researcher adopted on the analytical descriptive approach, statistical analyses necessary, and testing hypotheses study, using statistical analysis program (SPSS).

**The study tool and its Sample:** The study used questionnaire as a tool in the data collection, which has been designed for that purpose, and it had been distributed to the study sample of (155) subject, which has been selected in a comprehensive inventory of the study community.

**The study Results:** The study found the following results:

- The Human Reality resources management in the governmental associations in Gaza Strip came substantially approval.
- The government associations in the Gaza Strip following the HR functions, such as: planning and career development of human resources, and attract human resources, training and development of human resources, and performance evaluation, and selection of human resources, bonuses, wages and incentives.
- There are no statistically significant differences in the responses of the respondents about the reality of Human Reality resources management in the governmental associations in Gaza Strip due to the variables: (sex, qualification).
- There are significant differences in the responses of the respondents about the reality of Human Reality resources management in the governmental associations in Gaza Strip due to the variable Job Title, and in favor of general managers, and due to the variable number of years of service, and in favor of whom the number of years of service is less than 5 years.

**The study recommendations:** The study recommended a number of recommendations, including:

- The government associations in should care in using mathematical and modern scientific methods to identify the human resource needs, to contribute in the administrative upgrading aspects concerning the recruitment, selection, because of its active role in increasing the accuracy of the planning process, which in turn contribute to help organizations to maintain the numbers necessary Staff.
- Increase in the adoption of governmental associations in to the analysis of rates, an analysis of the workload and the labor force in the process of identifying the needs of human resources.
- The associations in must adopt a comprehensive plan for the management of human resources, to determine the current and future needs of human resources.
- Improving the identification of training needs in the organization, by relying on performance evaluation.



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الاستهلال
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
<b>1</b>	<b>الفصل الاول: الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
3	أولاً: مشكلة الدراسة
3	ثانياً: أهداف الدراسة
4	ثالثاً: فرضيات الدراسة
4	رابعاً: أهمية الدراسة
5	خامساً: حدود الدراسة
<b>6</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
<b>7</b>	<b>المبحث الاول: مفهوم إدارة الموارد البشرية</b>
8	المقدمة
9	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
10	ثانياً: الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية
12	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
13	رابعاً: مهام إدارة الموارد البشرية
15	خامساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
<b>17</b>	<b>المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية</b>

18	المقدمة
19	أولاً: تحليل الوظائف
21	ثانياً: التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية
26	ثالثاً: الاستقطاب
30	رابعاً: الاختيار والتعيين
32	خامساً: التدريب
44	سادساً: تقييم الأداء
50	سابعاً: إدارة المسار الوظيفي
54	ثامناً: التعويضات المالية والحوافز
61	تاسعاً: المزايا والخدمات
62	عاشراً: العلاقات العمالية
<b>63</b>	<b>المبحث الثالث: المؤسسات الحكومية في قطاع غزة</b>
64	المقدمة
65	أولاً: مهام المؤسسات الحكومية الفلسطينية
66	ثانياً: تطور المؤسسات الحكومية في قطاع غزة
67	ثالثاً: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة
68	رابعاً: ديوان الموظفين العام
<b>70</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
71	المقدمة
71	أولاً: الدراسات الفلسطينية
80	ثانياً: الدراسات العربية
86	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
92	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة
<b>94</b>	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>
95	المقدمة
95	أولاً: منهج الدراسة

96	ثانياً: مجتمع الدراسة
96	ثالثاً: عينة الدراسة
99	رابعاً: أداة الدراسة
100	خامساً: صدق وثبات الاستبانة
107	سادساً: المعالجات الإحصائية
111	سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي
<b>112</b>	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية</b>
113	المقدمة
113	أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول ومناقشتها
117	ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني ومناقشتها
120	ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث ومناقشتها
123	رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع ومناقشتها
125	خامساً: نتائج السؤال الفرعي الخامس ومناقشتها
127	سادساً: نتائج السؤال الفرعي السادس ومناقشتها
130	سابعاً: نتائج السؤال الرئيسي ومناقشتها
132	ثامناً: نتائج السؤال الفرعي الثامن ومناقشتها
<b>141</b>	<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>
142	أولاً: نتائج الدراسة
146	ثانياً: توصيات الدراسة
147	ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة
<b>148</b>	<b>المصادر والمراجع</b>
149	أولاً: المصادر
149	ثانياً: الكتب العربية
152	ثالثاً: الرسائل العلمية والدراسات العربية
155	رابعاً: المراجع الأجنبية
157	خامساً: المواقع الإلكترونية

158	الملاحق
159	ملحق رقم (1): خطاب التحكيم
160	ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين
161	ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تعريف إدارة الموارد البشرية	9
2	تعريف تحليل الوظائف	19
3	تعريف التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية	21
4	تعريف الاستقطاب	26
5	تعريف التدريب	33
6	تعريف تقييم الأداء	44
7	تعريف المسار الوظيفي	50
8	أهداف تخطيط المسار الوظيفي	51
9	مؤسسات الخدمة المدنية للحكومة الفلسطينية في قطاع غزة حسب القطاعات	67
10	الفجوة البحثية	93
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	97
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	97
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	98
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	98
15	درجات مقياس خماسي التدرج	99
16	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: استقطاب الموارد البشرية	101
17	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: اختيار الموارد البشرية	102
18	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تدريب وتطوير الموارد البشرية	103
19	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المكافآت والأجور والحوافز	104
20	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية	105
21	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: تقييم الأداء	106

107	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	22
108	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية	23
109	معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	24
110	متوسط فقرات مقياس خماسي التدرج	25
111	اختبار التوزيع الطبيعي	26
116	تحليل فقرات المحور الأول: استقطاب الموارد البشرية	27
119	تحليل فقرات المحور الثاني: اختيار الموارد البشرية	28
122	تحليل فقرات المحور الثالث: تدريب وتطوير الموارد البشرية	29
124	تحليل فقرات المحور الرابع: المكافآت والأجور والحوافز	30
126	تحليل فقرات المحور الخامس: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية	31
129	تحليل فقرات المحور السادس: تقييم الأداء	32
131	تحليل محاور الدراسة: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة	33
133	نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس	34
135	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي	35
137	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي	36
138	اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي	37
139	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة	38
140	اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد سنوات الخدمة	39

## **الفصل الأول:**

### **الإطار العام للدراسة**

- المقدمة
- أولاً: مشكلة الدراسة
- ثانياً: أهداف الدراسة
- ثالثاً: فرضيات الدراسة
- رابعاً: أهمية الدراسة
- خامساً: حدود الدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحديد الإطار العام للدراسة، ومن حيث مشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة، وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة.

وتعتبر عملية تنمية الموارد البشرية من أهم وظائف العملية الإدارية، التي تنعكس مباشرة وبشكلٍ أساسي على أداء الموظف، ثم على أداء المؤسسة من بعده، "والتنمية لا تعني تحسين قدرات الموارد البشرية فقط من خلال التعليم والتدريب، بل أيضاً انتفاع هذه الموارد من قدراتها وتحسينها باستمرار" (العيسوي، 2001: 36).

لذا، فإن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما، إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد، وتسخيرها في العمليات الإنتاجية، للحصول على أقصى إشباع ممكن، وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية، ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية (أبو زيد وخير، 2008: 14).

ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز، وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهميةً وحيويةً خاصةً، والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية، مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة، والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية، من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره (عقيلي، 2006: 67).

ومما زاد من أهمية العنصر البشري وضرورة رفع كفاءته، ما تواجهه المنظمات من تحديات العولمة والخصخصة والمنافسة، والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا السياق هو: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنهض بمهامها، وأن تأتي أهدافها داعمةً لأهداف المؤسسة؟، إن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر، من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية، تعمل على إيجاد مناخٍ تنظيميٍّ مناسبٍ، يسهم في تحقيق رضا العاملين، ومما سبق، يتضح أنه لا مجال لتنمية أي قطاع إذا لم تكن تنمية الأفراد العاملين في ذلك القطاع هي البداية.



## أولاً: مشكلة الدراسة:

نشرت إحصائيات ديوان الموظفين العام، أن المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية يبلغ عددهم (935) مديراً ومديرة، وموزعين على (31) وزارة ومؤسسة حكومية، ويحملون تخصصاتٍ متنوعةً، ويشرفون على إدارات ودوائر فنية غير متخصصة في مجال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يستدعي إدراكهم لمفهوم هذه الممارسات، وأن يكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو تطبيق هذه الممارسات (تقرير الخدمة المدنية، 2012).

## ما واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية؟
2. ما الكيفية التي يتم بها اختيار وتعيين الموارد البشرية؟
3. هل يتم إتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية؟
4. ما مدى وجود نظام فعال للمكافآت والأجور والحوافز؟
5. هل يتم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية؟
6. ما واقع عملية التقييم لنشاطات الموارد البشرية؟
7. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

## ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على سياسة تخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية.
2. بيان الكيفية التي يتم بها اختيار وتعيين الموارد البشرية.
3. تحديد مدى إتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية.
4. بيان مدى وجود نظام فعال للمكافآت والأجور والحوافز.
5. تسليط الضوء على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية.

6. التعرف على واقع عملية التقييم لنشاطات الموارد البشرية.
7. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

### ثالثاً: فرضيات الدراسة:

- للإجابة على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.
  2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
  4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

### رابعاً: أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية، وكذلك أهمية الدور الذي تقوم به المؤسسات الحكومية، فإن أهمية الدراسة تكمن في النقاط التالية:

1. الأهمية النظرية:
- تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.

- تناول الدراسة قطاعاً كبير الحجم، وهو المؤسسات الحكومية، والتي لها دورٌ هامٌ وفعالٌ في حلّ كثيرٍ من مشكلات المجتمع.

## 2. الأهمية العملية:

- إثراء أدبيات هذا الموضوع في حال رغبة أي باحثٍ آخر بالاستفادة من هذه الدراسة كدراسة سابقة، أو في حال الرغبة على تطوير هذه الدراسة، كما أنها تسهم في إثراء المعلومات وزيادة المعرفة لدى الباحث في هذا المجال.

- يقدم الباحث مقترحات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الحكومية، تسهم في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء في هذه المؤسسات، وتنعكس بالإيجاب على المجتمع الفلسطيني ككل، ويعطي أيضاً القائمين على إدارة المؤسسات الحكومية والعاملين فيها صورةً صادقةً عن واقعهم في إدارة الموارد البشرية، والعمل على تنميتها وتطويرها.

## خامساً: حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

1. **الحد الموضوعي:** ركزت الدراسة على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة.

2. **الحد المكاني:** المؤسسات الحكومية المدنية بقطاع غزة.

3. **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة من 2013-2015م.

4. **الحد البشري:** موظفو إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية (الشق المدني)، التي تحتوي على فئة: (رؤساء أقسام، المدراء ونوابهم)، المدراء العامون ونوابهم، وذلك لأسباب عدة، أهمها:

- هم الذين تتناط بهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.  
- تأخذ على عاتقها عملية التنمية، من خلال التدريب والتأهيل والتطوير، وتنمية مختلف القدرات والمهارات لكافة العاملين، وكلٌّ حسب طبيعة عمله.

- تساعد قيادات المنظمة على تحقيق مختلف الأهداف، التي يُطمح إلى الوصول إليها.

- تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل المنظمة.

- الإشراف على وضع وتنفيذ وتحديد الخطة العامة لإدارة الموارد البشرية.

- وضع عدد من المقترحات الهامة، والتي تساعد على تطوير التنظيم الهيكلي للمنظمة.
- تقوم بدراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل.
- إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين.

## **الفصل الثاني:**

### **الإطار النظري للدراسة**

- المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية**
- المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية**
- المبحث الثالث: المؤسسات الحكومية في قطاع غزة**

## **المبحث الأول:**

### **مفهوم إدارة الموارد البشرية**

- المقدمة
- أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
- ثانياً: الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية
- ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
- رابعاً: مهام إدارة الموارد البشرية
- خامساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

## المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

### المقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية، من حيث: تعريف إدارة الموارد البشرية، والأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية، وأهداف إدارة الموارد البشرية، ومهام إدارة الموارد البشرية، والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

إن الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشرٍ أو غير مباشرٍ في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة، وتعمل على توفير أنجع الآليات، لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد، وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تختص بالموارد البشرية (أبو عيد، 2011: 31).

وتقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام، التي من شأنها توفير الموارد البشرية، وفقاً للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، فتعمل على استقطابها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها، وتنظيم علاقتها مع الأقسام الأخرى، والعديد من الجهات الخارجية، ولإنجاز هذه الأنشطة والمهام بفاعلية وكفاءة عالية يحتاج مدير الموارد البشرية إلى عددٍ كبيرٍ من القرارات، التي تعتمد بدورها على معلومات، يجب أن تكون دقيقة وبسيطة، ويمكن الوصول إليها بسرعة، واستخدامها بسهولة (السالم، 2009: 379).

لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولاً أو كافياً لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة، من تقدم تكنولوجيا، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، وكلها تحديات تتطلب أدواراً مختلفة لإدارة الموارد البشرية، لذلك أصبح لزاماً على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، وأن تتبنى توجهات استراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصةً في مجال تخطيط وتنمية هذه الموارد (حسن، 2005: 3)

وتمثل إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف

المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر المواد المطلوبة، والتي تشمل بالطبع على الأشخاص، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين، وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم، وكيفية إدارتهم، كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى (كشواي، 2006: 10).

ويرى الغامدي (2006: 3) أن الثروة الحقيقية للأمم لم تعد في امتلاك الخامات أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية، وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهي العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى كونها استراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة المستدامة. وتواجه إدارة الموارد البشرية سواءً في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل تحديات هائلة، وهي على مشارف القرن الحادي والعشرين، الذي يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية، وهي تغيرات سريعة ومعقدة (النجار، 2008: 8).

#### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعريفات مصطلح إدارة الموارد البشرية، ويرجع اختلاف الباحثين والكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية (الطهراوي، 2010: 24)، ومن هذه التعريفات ما يلي:

#### جدول رقم (1)

#### تعريف إدارة الموارد البشرية

م	التعريف	المرجع
1	النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين، مثل: التخطيط في الموارد البشرية، بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية.	الحري، 2012: 15-18
2	مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية، التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.	عامر، 2011: 15



3	مجموعة الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها، لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها.	كشواي، 2006: 12
4	إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية، في كافة أنواع المنظمات، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة، حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام، تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها، لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها، في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة.	عقيلي، 2006: 14
5	المنفعة التي يتم الحصول عليها من الأفراد العاملين في المنظمة، لتحقيق أهداف المنظمة.	Mondy & Noe, 2005: 4
6	الأنشطة والمهام المفيدة في تعظيم أداء العاملين في المنظمة، والتي تتسم بالديناميكية والتطور، بحيث يستخدمها كل من القادة والمديرين في الشركة، لتعزيز الإنتاجية والجودة والفعالية.	Gilley et. Al., 2009: 1

(المصدر: الجدول جرد بواسطة الباحث، بناء على الدراسات السابقة)

### ثانياً: الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية:

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري، وأهمية الغايات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، ومن هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية، وذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين (شتات، 2003: 131).

ويمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية، كونها تعود بالنفع على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الدولة، وعلى مستوى الأفراد أنفسهم، وذلك حسب التالي:

### 1. على مستوى المؤسسة:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة في التالي (عبد الرحمن، 2010: 85):

- تعتمد جميع أعمال المؤسسات على الموارد البشرية، وأي خلل في هذه الموارد يؤثر سلباً على الأعمال الأخرى.
- وجود موارد بشرية مؤهلة في المؤسسة يزيد من قيمة الموارد الأخرى.
- تتزايد قيمة الموارد البشرية مع مرور الزمن، في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الأخرى في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة في الإنتاج والاقتصاد في النفقات.

### 2. على مستوى الأفراد:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد في التالي (درة والصباغ، 2008: 300):

- تعمل تنمية الموارد البشرية على تطوير الأفراد، مما يشبع الحاجات لديهم.
- الاهتمام في الموارد البشرية يعود بالاستقرار على العاملين، من خلال تحقيق الرضا النفسي لديهم.
- تعود تنمية الأفراد بالنفع والفائدة عليهم في كل المجالات: النفسية والمادة والمعنوية.

### 3. على مستوى الدولة:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى الدولة في التالي (أبو زايد، 2008: 10):

- تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والفاعلة جزءاً من ثروة الدولة، التي تمنحها القدرة على التنافس في المجالات العالمية.
- يحمي الاهتمام بالموارد البشرية الدولة من الوقوع في معضلة التبعية الاقتصادية.
- تدعم العقول البشرية المبتكرة اقتصاد الدولة، من خلال خفضها من قيمة الفاتورة الاستيرادية، وزيادتها لقيمة فاتورة الصادرات.
- يقلل الاهتمام بالموارد البشرية من نزيف الأدمغة في الدولة.

### ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية هو "استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة، بالكم والكفاءة، من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية" (المدهون وآخرون، 2005: 37-38)، ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي (السالم وصالح، 2002: 37-38):

1. الحصول على الأفراد الأكفاء، للعمل في مختلف الوظائف، من أجل إنتاج السلع والخدمات، بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات، وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
3. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة، والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها.
4. تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية في البيئة.
5. إيجاد ظروف عمل جيدة، تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
6. إيجاد سياسات موضوعية، تمنع سوء استخدام العاملين، وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
7. إتاحة الفرصة للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
8. توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين.

## رابعاً: مهام إدارة الموارد البشرية:

تتحدد مهام إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، وزيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المنظمة (الهيتمي، 2005: 68).
2. **تحليل وتوصيف الوظائف:** هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة، والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها (ديسلر، 2003: 108).
3. **الاستقطاب:** هو العملية التي تهتم بالبحث عن الأفراد المناسبين، وجذبهم من بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، حتى يتسنى إتمام عملية الاستقطاب (جاد الرب، 2009: 155).
4. **وضع نظام الاختيار والتعيين:** عملية انتقاء الأفراد، الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة، لشغل وظائف معينة (Mondy & Noe, 2005: 162).
5. **تصميم نظام الأجور:** أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية، وتحديد أجرها.
6. **تصميم نظم الحوافز:** ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز (أبو شيخة، 2010: 33).
7. **تدريب وتطوير العاملين:** هو عملية تعديل إيجابي، ذو اتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد، من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب معارف وخبرات واتجاهات وسلوك يحتاج إليها الإنسان (نوري وكورتل، 2011: 232).
8. **تقييم الأداء:** وهي العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (نصر الله، 2002: 169).
9. **وضع نظم الترقية والنقل** (أبو شيخة، 2010: 33).
10. **العلاقات العمالية:** وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والعمل على إيجاد جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر، لمعرفة اتجاه العاملين ورغباتهم (نعيم، 2012: 113).
11. **صيانة ورعاية العاملين:** وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

12. **حفظ النظام:** أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.
13. **تقديم خدمات للعاملين:** وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية (أبو شيخة، 2010: 34).
14. **تخطيط المسار الوظيفي:** وهو عبارة عن عملية مستمرة، والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل، التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام (حسن، 2001: 309).
- إن ما تقدم يدفع باتجاه ملاحظتين اثنتين، هما (أبو شيخة، 2010: 34):
- الأولى:** إن أنشطة الموارد البشرية تتوزع على أربعة محاور، وهي:
1. **المحور الأول:** الحصول على الموارد البشرية، ويتضمن: تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم الوظائف، والاختيار والانتقاء.
  2. **المحور الثاني:** مكافأة الموارد البشرية والتعويض وخدمات الموظف.
  3. **المحور الثالث:** تنمية الموارد البشرية، ويتضمن: التدريب، التنمية، التخطيط والتنمية الوظيفية، وانضباط العاملين.
  4. **المحور الرابع:** صيانة الموارد البشرية، ويتضمن: العلاقات العمالية، والمساومات الجماعية، والسلامة المهنية.
- الثانية:** لتبين أن وظائف إدارة الموارد البشرية يقوم بها عادة أي مدير في المنظمة، فتجده يقوم بالواجبات والمسؤوليات التالية:
1. الاشتراك في اختيار الموظفين الجدد، الذين سيعملون تحت إشرافه.
  2. توجيه الموظف الجديد.
  3. تدريب المرؤوسين.
  4. زيادة الأجر، وإجراء الترقيات، والنقل، وتوقيع الجزاءات، أو التوصية بها.
  5. فرض قواعد النظام.
  6. تحفيز المرؤوسين.
  7. تلافي إصابات وحوادث العمل.

## خامساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثيراً من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية، لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية، وتجاه المنشأة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات (عبد الباقي، 2000: 103):

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
2. التغيرات في تركيب القوى العاملة.
3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
4. تغير القيم والاتجاهات.
5. العائد والتعويض المادي للعاملين.
6. زيادة حجم القوى العاملة.
7. التشريعات واللوائح الحكومية.
8. تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
9. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
10. تزايد مسئولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
11. زيادة حجم المنشآت، وتعقد علاقات العمل.
12. تزايد عدد الوظائف الذهنية، مع تناقص في الأعمال اليدوية.
13. الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.

وتبعاً لما سبق، يتضح للباحث مدى أهمية الموارد البشرية في العمل المؤسسي والحكومي، وما تقدمه من خدمات، تتمثل في رعاية ومتابعة ومراقبة وتقديم المساعدة في تسهيل سير العمل، ودفع عجلة الإنتاج، وذلك يعتبر جزءاً أساسياً من منظومة العمل الرئيسية، وليس عملاً ثانوياً يمكن الاستغناء عنه، وقد وصلت إدارة الموارد البشرية إلى هذه الدرجة من الأهمية، نتيجة الكثير من الجهود التي بذلت في هذا المجال، والتي جعلت من إدارة الموارد البشرية إدارة أفراد متخصصة، تركز شؤون العاملين، وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص البشرية منها.

ومن هنا لابد من الحديث عن طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية ووظائفها، لإظهار تلك الأهمية التي تحدثنا عنها مسبقاً، والتي تتجلى بوضوح في إظهار الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، من تخطيط وتحليل وتنفيذ ورقابة وتقييم واستقطاب، والكثير من الأدوار الأساسية التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية، وهذا ما سيتم الحديث عنه بشكلٍ مسهبٍ في المبحث التالي.

# **المبحث الثاني:**

## **وظائف إدارة الموارد البشرية**

- المقدمة
- أولاً: تحليل الوظائف
- ثانياً: التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية
- ثالثاً: الاستقطاب
- رابعاً: الاختيار والتعيين
- خامساً: التدريب
- سادساً: تقييم الأداء
- ثامناً: التعويضات المالية والحوافز
- تاسعاً: المزايا والخدمات
- عاشراً: العلاقات العمالية



## المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

### المقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية، من حيث: تحليل الوظائف، التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات المالية والحوافز، المزايا والخدمات، العلاقات العمالية.

يحدد التوظيف تركيبة الموارد البشرية لأي منظمة، مثل: ما عدد الأفراد المطلوب توظيفهم؟، ما المهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها فيهم؟، متى وكيف يتم النقل أو التعيين أو الاستبعاد؟، كيف نختار الأفراد المناسبين في كل حالة؟ (جاد الرب، 2009: 39).

بالإضافة لكون العنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي، ومنه صنعت مسيرة الحياة، وأمكن الاستفادة من الموارد المتاحة أفضل استخدام، وكثيراً ما يكون فقدان القدرات الإدارية وضعف نظام العاملين وعدم توفر الموارد البشرية، هو السبب في فشل برامج التنمية وعرقلة الاستثمار (التميمي، 2002: 37).

وتعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة عن الموظف خلال دورة حياة الوظيفية، حيث يتم اختيار الموظف المناسب من خلال عمليات التعيين، ثم يعمل قسم الموارد البشرية بعد ذلك على تعيينهم، والإشراف على تدريبهم وتطويرهم، خلال مدة خدمتهم في المؤسسة، أيضاً يقوم موظفو الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين، من خلال اختبارات الأداء، ومن ثم مكافأتهم تبعاً لذلك، أيضاً تتأكد الموارد البشرية من التزام الموظفين بقوانين العمل وصحة وسلامة الموظفين، وأخيراً تشارك الموارد البشرية في إنهاء خدمة الموظفين، بما في ذلك الاستقالات أو الفصل المتعلق بسوء الأداء.

## أولاً: تحليل الوظائف:

يمكن تعريف تحليل الوظائف حسب التالي:

### جدول رقم (2)

#### تعريف تحليل الوظائف

م	التعريف	المرجع
1	تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع، من خلال جمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف، لا شاغليها، وتجمع هذه المعلومات، بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، وخصائصها وطبيعتها.	الصيرفي، 2006: 71
2	تحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة، وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة.	الطراونة، 2011: 107
3	التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وتحديد مواصفات من يشغلها.	أبو شيخة، 2010: 33
4	العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات، والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها.	عباس، 2003: 87
5	الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة، والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها.	ديسلر، 2003: 108

(المصدر: الجدول جرد بواسطة الباحث، بناء على الدراسات السابقة)

إن مفهوم العمليات النظامية يشير بضرورة أن يكون للعملية أو النظام (مدخلات، عمليات، مخرجات).

فعملية تحليل الوظائف، من مدخلات البيانات والمعلومات الكاملة حول الوظائف، وعملياتها معالجة وترتيب البيانات، لتخرج في قالب يفيد صناع القرار، ومخرجات هذه العملية، تتمثل من خلال (درة والصباغ، 2008: 140):

1. الوصف الوظيفي: يتضمن بيانات عامة، بحيث تشمل المسمى الوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها، وتتضمن كذلك الوصف العام، بحيث يشمل النشاط العام للوظيفة والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات الداخلية والخارجية التي ينبغي الاتصال بها، بالإضافة إلى صعوبات الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة (أبو شيخة، 2000: 58).
2. المواصفات الوظيفية: يتمثل في تحديد المهارات، والخبرات، والقدرات، والتأهيل العلمي، والقدرات الجسمية والذهنية، التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة (درة والصباع، 2008: 140).

### أهمية تحليل الوظائف:

- تتمثل أهمية تحليل الوظائف في النقاط التالية (السالم والصباع، 2002: 43):
1. تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاه من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها.
  2. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف والاختيار والتعيين والترقية والنقل.
  3. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.
  4. التدريب والتنمية الإدارية.
  5. إن تحليل الوظائف هو الأساس المباشر لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.
  6. إنه الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة، والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف.
  7. تتجلى الوظائف باعتبارها الأساس المباشر، الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
  8. توضيح ظروف العمل، ودرجة تعرض الأعمال للأخطار، وبالتالي يساعد الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية (الأمن الصناعي).
  9. إن المعلومات التي توفرها عملية التحليل، تستخدمها الإدارة في إقامة علاقات أفضل بين العاملين، وتوضيح خطوات السلطة والمسؤولية، وتقديم دليل للعمل والاجراءات للعاملين في المنظمة.

وتأتي أهمية تحليل الوظائف على سلم أولويات إدارة الموارد البشرية، حيث إن تحليل الوظائف يساعد المنظمة في الوصول إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن أجل ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام ومسؤوليات، ثم بيان الشروط الواجب توافرها بمن سيشغل هذه الوظيفة، ويأتي ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية استثماراً أمثل، وحتى يتم استثمار الموارد البشرية استثماراً أمثل لا بد أن يكون هناك وضوحاً في طبيعة الوظائف، أي وضع وصف للأفراد ومواصفات للوظائف.

وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الوظائف يساعد المنظمة للتأكد أن ما تحتاجه من وظائف موجود على الهيكل التنظيمي، وكذلك لضمان عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف.

### ثانياً: التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريف التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية حسب التالي:

#### جدول رقم (3)

#### تعريف التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية

م	التعريف	المرجع
1	تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض، لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.	أبو شيخة، 2010: 33
2	العملية التي من خلالها تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً، لأداء المستويات المخططة من الإنتاج.	النداوي، 2009: 45
3	تعتبر خطة الموارد البشرية جزءاً من الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تحدد الإدارة كيف ستنتقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب فيه بالنسبة للموارد البشرية بها.	درة والصباغ، 2008: 71
4	استراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها.	ربابعة، 2003: 41

(المصدر: الجدول جرد بواسطة الباحث، بناء على الدراسات السابقة)

## خطوات تخطيط الموارد البشرية:

يشتمل تخطيط الموارد البشرية على الخطوات التالية:

### 1. تحليل أهداف المنظمة:

تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الاستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (درة والصباع، 1986: 156).

### 2. تحليل الطلب:

ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها، حيث تتعدد أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها (أبو شيخة، 2000: 36). وتوجد عدة طرق لتحليل الطلب، وهي (درة والصباع، 1986: 161):

أ. الطرق الكمية: ومنها:

#### - تحليل عبء العمل:

يتفق خبراء الإدارة على أن تحليل عبء العمل في منظمة معينة يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة، ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة، وكلما كان التحديد دقيقاً، تمكنا من التوصل إلى تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالشركة، حيث إن الفكرة الأساسية وراء هذه الطريقة هي الإجابة عن سؤالين، هما: ما كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه؟، وما العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد؟ (السالم وحرشوش، 2002: 67-68).

#### - تحليل قوة العمل:

إن الأرقام التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل عبء العمل، لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند الشركة حالياً من العاملين، ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل (السالم وحرشوش، 2002: 70)، حيث يرتبط تحليل قوة العمل بمشكلتين أساسيتين، هما: الغياب ودوران العمل (درة والصباع، 1986: 164).

#### - سلسلة ماركوف:

تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات، باعتبارها حركة من حالة معينة، في زمن معين، على حالة أخرى، من زمن لاحق، فإذا أعطيت نسبة توقع أو احتمال حدوث هذا الانتقال، فإن قيمة هذا الاحتمال يمكن استخدامها في التنبؤ باتجاه التغير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية في المستقبل (زوليف، 2003: 87).

#### - التنبؤ بالاتجاهات:

تستخدم تلك الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، بناءً على علاقة سابقة ووثيقة من متغيرين، أحدهما يرتبط بعدد العاملين، بينما يرتبط الآخر بحجم الإنتاج والمبيعات مثلاً، أي أن حجم العاملين يرتبط ارتباطاً مباشراً ووثيقاً بحجم المبيعات، وفي حالة إثبات تلك العلاقة، عندئذ يمكن التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (عبد الباقي، 2001: 71).

#### ب. الطرق الوصفية: ومنها:

#### - خرائط الإحلال:

ويقصد بها تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة، خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، ويتم هذا التقدير من خلال دراسة الترك المؤقت والمتعلق بالغياب والإجازات والإعارات، والترك الدائم المتعلق بالفصل والاستقالة والترقية والنقل والعجز والإصابة والوفاة والتقاعد (السلمي، 1997: 180).

وبقدر ما تفيدنا هذه الطريقة في تشخيص الأفراد الذين يمكن ترقيةهم حالياً، إلا أنها يحكمها ويسيرها العمل الشخصي (السالم وحرشوش، 2002: 73).

#### - طلب الوحدات الإدارية:

ترتكز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية للمهام المطلوبة منهم، وبالتالي تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام وتنفيذها مستقبلاً، ومعرفتهم بحجم العمل المطلوب، ومن هنا يمكنهم معرفة ما إذا كان زيادة في حجم العمل المطلوب، وهل يتطلب زيادة في عدد الأفراد، وهذا يعتمد على خبرة الإداري الشخصية (درة والصباغ، 1986: 174-175).

### 3. تحليل العرض:

ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وأنماط دوران العاملين، وحركة عنصر العمل داخل المنظمة، أما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل (الهيتمي، 2000: 71)، ويتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في الشركة، تحتوي على معلومات عن كل موظف، من حيث: اسمه، وعمره، وحالته الاجتماعية، ومؤهلاته العلمية، وخبراته السابقة، والدورات التدريبية التي اشترك بها، والامتحانات التي اجتازها، ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، والغيابات والعقوبات إن وجدت، والقابلية للترقية، وتحمل المسؤولية، وتطلعات الموظف وطموحاته (السالم وحرشوش، 2002: 72).

### 4. التنفيذ:

ويتضمن تحديد الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات العاملين وتأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب، أما تحديد الفائض أو العجز الكمي في العمال، ففي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة، حيث يتم هذا بمقارنة العمالة المطلوبة والعمالة المتاحة داخل المنظمة (السلمي، 1997: 18)، ويتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجها، ففي حالة العجز في العمالة، يكون العلاج من خلال اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف، تخصيص شروط الالتحاق بالوظائف، واستخدام العمالة المؤقتة، وزيادة فترة الخدمة، وزيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، والتدريب، وإعادة التدريب، وإحلال التكنولوجيا محل العمالة، أما في حالة الفائض في العمالة، فيكون العلاج من خلال تخفيض ساعات العمل، وتشجيع التقاعد المبكر، وتخفيض عمليات التوظيف، واستخدام العمالة المؤقتة الرخيصة، وإنهاء الخدمة، أما إذا كان هناك زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى، فيكون العلاج من خلال توجيه الفائض لعلاج العجز (السالم وحرشوش، 2002: 75-76).

### 5. الرقابة والتقييم:

تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية، وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير التالية: حجم التوظيف الحقيقي، ومستويات الإنتاجية المتحققة، والمعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية، وتحسين نسبة الإحلال، وكلفة العمل والبرامج، حيث يتم اختيار المعيار في ضوء

الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية، التي تشتق من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (الهيئي، 2000: 67).

### مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل مشاكل تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. **عدم توفر المعلومات الدقيقة:** إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها تخطيط الموارد البشرية مدى توفر المعلومات والإحصائيات بتلك الموارد، وإن عدم توفر المعلومات الخاصة بالموارد البشرية هي إحدى الأسباب التي تؤدي إلى فشل تخطيط الموارد البشرية.
2. **عدم وضوح أهداف المنظمة:** يجب تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومن ثم استنباط الأهداف الفرعية لبقية أجزاء المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل التكامل بين الأهداف الرئيسية والفرعية، وفي بعض الأحيان لا يستطيع المخطط أن يحدد ما هو المطلوب عملياً، نتيجة لعدم وضوح أهداف المنظمة الرئيسية.
3. **ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى في المنظمة:** لا يستطيع المخطط أن يحدد الاحتياجات من الموارد البشرية، أو تحليل أودراسة المتوفر داخل المنظمة، بدون مساعدة أو تنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
4. **ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية:** لا يمكن وضع خطة للموارد البشرية أو تنفيذها في حال وضعها، إذا لم يكن مرهوناً بموافقة الإدارة العليا. ويقتضي التخطيط للموارد البشرية تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموظفين، من حيث الكم والنوع، ومن ثم تحديد الصورة التي سيكون عليها وصف الوظائف ومواصفات الأفراد، حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية تحديد الأعداد اللازمة من الموارد البشرية، واستثمارها أفضل استثمار، وتوجيه الجهود صوب الهدف.



### ثالثاً: الاستقطاب:

ويتضمن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة، والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة، نتيجة وجود شواغر عمل حالياً، أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Denisi & Griffin, 2001: 125).

ويعرف الاستقطاب أيضاً حسب التالي:

#### جدول رقم (4)

#### تعريف الاستقطاب

م	التعريف	المرجع
1	عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.	ديري، 2011: 93
2	العملية التي تهتم بالبحث عن الأفراد المناسبين، وجذبهم من بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار.	جاد الرب، 2009: 155
3	عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين المؤسسة والأفراد.	السلطان، 2005: 117
4	تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين، ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة.	نصر الله، 2002: 107
5	خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمؤسسة.	عبد الباقي، 2000: 155
6	عملية جذب الأفراد بالوقت المناسب وبالأعداد الكافية والمؤهلات الملائمة، وتشجيعهم للتقدم للوظائف داخل المؤسسة.	Mondy Noe, 2005: 100

(المصدر: الجدول جرد بواسطة الباحث، بناء على الدراسات السابقة)

مما سبق يمكن الخروج بتعريف شامل للاستقطاب من وجهة نظر الباحث، وهو: النشاط الذي يهدف إلى انتقاء الأفراد الملائمين لشغل وظائف داخل المؤسسة في الوقت والزمان المناسبين.

### العوامل المؤثرة على جهود الاستقطاب:

تؤثر بعض العوامل على جهود الاستقطاب في المنظمة، مثل (ديري، 2011: 93):

1. حجم المنظمة.
2. طبيعة نشاط المنظمة.
3. الظروف المحيطة بسوق العمل، في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة.
4. النشاط الاستقطابي الذي تقوم به المنظمة.
5. ظروف العمل، ومستويات الراتب، وتشكيلة الحوافز، والمزايا الوظيفية الأخرى.
6. اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش، فالمنظمات النامية التي تتوسع في نشاطها، ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي.
7. طبيعة الوظائف المعروضة، وسمعة المنظمة، فإنها تستقطب العاملين بسهولة.

### مصادر استقطاب العاملين:

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الأيدي العاملة اللازمة إلى:

#### 1. مصادر داخلية (من داخل المؤسسة):

حيث تحرص العديد من المنظمات على تطوير قدرات ومهارات العاملين فيها، وتهيئتهم للعمل في المراكز أو الوظائف المتقدمة، في المستويات الإدارية أو الفنية العليا، لتحفيز العاملين فيها على بذل كل ما لديهم من طاقات، والارتقاء بمستوى الأداء، وبث روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بترشيح عدد من العاملين الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة، أو الذين يوصي زملاؤهم بترشيحهم في داخل المنظمة (المبيض والأكلبي، 2012: 52).

وتتميز المصادر الداخلية التي تلجأ إليها المنشأة للحصول على الأيدي العاملة اللازمة بالتالي (ديري، 2011: 104):

- تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.
- التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد، نظراً لتوفر المعلومات عن الأداء.
- وسيلة جيدة لتنمية العلاقات مع العاملين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- انخفاض التكلفة، بالمقارنة مع الاستقطاب الخارجي.
- تنمية الولاء التنظيمي للعاملين.
- المعرفة الجيدة بالتنظيم وسياساته.

## 2. مصادر خارجية (من خارج المؤسسة):

حيث قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية، للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المؤسسة اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية، إلا أنها لا بد أن تتجه إلى المصادر الخارجية، وذلك للبحث عن كفاءات خاصة، ويتم الاعتماد عليها عند البحث عن كفاءات ومؤهلات علمية خاصة لا تتوافر داخل المنظمة، أو لاستقطاب موظفين ذوي خبرة، أولجذب كفاءات من منظمات أخرى، وتتوقف درجة السعي للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل، منها:

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.
- إمكانية توافر التخصصات في سوق العمل.
- مدى السرعة لشغل بعض الوظائف.
- مدى رغبة إدارة المؤسسة في تطعيم المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة.
- ومن أهم مصادر العرض الخارجي ما يلي:
- مكاتب العمل الحكومية: وهي مكاتب تشرف عليها وزارة العمل.
- مكاتب التوظيف الخاصة: تقوم بدور كبير في توفير وقت إدارة الموارد البشرية، ولكن هذه المكاتب لا ترسل العمال المناسبين أحياناً.
- الإعلان: وقد يتم الإعلان في المجالات المتخصصة وعلى الإنترنت والمذياع والتلفزيون، لاجتذاب أفضل الأشخاص.

- الجامعات والمدارس والمعاهد الفنية: تعتبر من المصادر المباشرة، والفائدة منها أنها تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسة، وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل، والندرة في تخصصات معينة.
  - المنظمات العمالية والمهنية.
3. مصادر عرضية:

مثل التوظيف المباشر للعمالة المؤقتة، العاملون بأقسام الأجور، العمالة لبعض الوقت واستتجار العمالة (ديسلر، 2003: 178)، وأيضاً تعتمد كثير من المنظمات في تعيين الأفراد بالنسبة للأعمال الكتابية على طلبات الالتحاق، التي تصل إليها يومياً من الباحثين عن العمل (السلطان، 2001: 121).

وإن عملية الاستقطاب تسهل على المنظمات عملية الحصول على الأفراد اللازمين لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها، فالفرد والمنظمة كل منهما يبحث عن الآخر، فالمنظمات التي تتطلع إلى النجاح والتقدم لا بد أن تحصل على أفراد ناجحين، وعليه فإن عملية الاستقطاب هامة جداً بالنسبة للمنظمات، فبقدر كفاءة الموظفين تكون كفاءة المنظمة، وإن عملية الاستقطاب ليست سهلة، ولكنها عملية تحتاج إلى الكثير من الإبداع والخبرة.

## رابعاً: الاختيار والتعيين:

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية؛ لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية، المتمثلة بنوعية الموارد البشرية، التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين (الهيبي، 2000: 107-111).

ويرى السالم وحرشوش (2002: 87) أن خطوات عملية الاختيار هي استقبال طالبي العمل، والمقابلة الأولية، والاختيار الأولي، والقرار النهائي، والكشف الطبي، والتعيين. في حين يرى السلمي (1997: 241-243) أن خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه عن الشخص المطلوب، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختبار، واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختبار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين.

## مصادر الاختيار والتعيين:

تتمثل مصادر الاختيار والتعيين في التالي (المبيض والأكلبي، 2012: 98):

1. **الترقية من الداخل:** ويقصد بها ترقية أحد العاملين في المنظمة إلى وظيفة ذات مسؤولية أعلى من وظيفته الحالية، أو نقل الشخص من إدارة إلى إدارة أخرى، إذا تعذر ترقية شخص على تلك الوظيفة من نفس الدائرة.
2. **الإعلان والتنافس الخارجي:** يتم إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة، وذلك من خلال القيام بالإعلان الخارجي.

## العوامل التي تؤثر بعملية الاختيار كنظام:

هناك مجموعتان من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بعملية الاختيار كنظام، وهي كالتالي (الهيئي، 2003:131):

1. **العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي ترتبط بالمنظمة، مثل:
  - نوع وطبيعة المنظمة، من حيث أنها ذات نشاط (صناعي، خدمي).
  - استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاختيار.
  - الوقت المتاح أمام المنظمة، أي كلما كان الوقت المتاح أما المنظمة لإجراء عملية الاختيار أكبر، كلما كانت إجراءات الاختيار متعددة ودقيقة.
2. **العوامل الخارجية:** وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة، مثل:
  - خصائص سوق العمل، من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والخصائص المهنية للمؤهلات.
  - القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة.
  - شروط النقابات والاتحادات العمالية، كشرط الأقدمية أو المهارة، الذي تفرض بعض النقابات.

## خطوات عملية الاختيار والتعيين:

- تتمثل خطوات عملية الاختيار والتعيين في التالي (المبيض والأكلبي، 2012: 95):
1. إكمال استمارة طلب التعيين، وتقديم الوثائق المطلوبة (طلب التوظيف).
  2. حصر المرشحين الفعليين للوظيفة.
  3. التحري عن المرشحين وطلب شهادات وكتب توصية.
  4. إخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة.
  5. مقابلة المرشحين.
  6. الاختيار الفعلي وتقديم عرض مشروع للعمل.
  7. إجراء الفحص الطبي.
  8. إصدار أمر التعيين.
  9. التدوير والتنسيب إلى الوظيفة.

ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة لابد من اختيار أفضل الأشخاص المدربين والمؤهلين، الراغبين والقادرين على العمل، ويكون ذلك عندما تتطابق مواصفات الشخص الذي يتم اختياره مع متطلبات الوظيفة، عندها تظهر فاعلية سياسة الاختيار، وإن وظيفة الاختيار تهدف إلى اختيار أفضل الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة، وفق معايير محددة، أهمها: مستوى التعليم والخبرة السابقة والصفات الشخصية والبدنية.

### خامساً: التدريب:

إن من أقدم من دعا إلى التدريب والتمرس هو جابر ابن حيان (أبو الكيمياء)، ويقول في دعوته للتدريب: من كان درياً كان عالماً، ومن لم يكن درياً لم يكن عالماً، وحسبك بالدربة في جميع الصنائع، ويحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية، الهادفة إلى رفع الكفاية الإنتاجية والخدمية، وتحسين أساليب العمل، وقد أصبح في عالمنا اليوم واحداً من أهم الوسائل في التعليم، فهولا يكتفي بتقديم المعرفة، بل يتعدى ذلك إلى تغيير القناعات والاتجاهات، واكتساب المهارات الإبداعية والخبرات العلمية، بأسلوبٍ شيقٍ وجوٍ مرحٍ، وأوقاتٍ ممتعةٍ، فيها الكلمة والنقاش والتجربة والقصة والإثارة، كل ذلك يسهم بشكلٍ مباشرٍ في رفع كفاية الأفراد، وزيادة إنتاجيتهم، وإعدادهم لمواكبة الاتجاهات القيادية الحديثة (موقع الدكتور طارق السويدان، بتاريخ 2014/7/11م).

### تعريف التدريب:

يختلف تعريف التدريب من باحثٍ لآخر، ويعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف في إدراك طبيعة الهدف من عملية التدريب، وطبيعة ونوعية الأدوار المطلوبة منه، والجدول التالي يوضح أهم تعريفات التدريب:

## جدول رقم (5)

### تعريف التدريب

م	التعريف	المرجع
1	العملية المنظمة، لإكساب أو تطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين، بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب.	الكلادة، 2013: 97
2	عملية تعلم مبرمج، لسلوكيات معينة، بناءً على معرفة، يجري تطبيقها لغايات محددة، تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة.	نوري وكورتل، 2011: 201
3	العملية التي يتم من خلالها تكيف الأفراد، بحيث يمكنهم من التعامل بشكلٍ فعالٍ.	الصيرفي، 2009: 16
4	أي نشاط يهدف إلى إكساب الأشخاص معارف ومهارات، تمكنهم من أداء عمل معين، أو تحسين المعلومات والمهارات التي يستخدمونها، أو إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات الأشخاص نحو العمل وأفراد المؤسسة.	شقبوعة، 2001: 169
5	نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.	ويلز، 2005: 40
6	العملية التي تهدف إلى تعليم الموظفين المهارات الأساسية، لأداء وظائفهم.	ديلسر، 2003: 187

(المصدر: الجدول جرد بواسطة الباحث، بناء على الدراسات السابقة)

### أهمية التدريب:

- تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا، أهمها:
  - إنجاز وظيفي أفضل، كماً ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف (أبوشيخة، 2010: 392).
  - ينمي التدريب المرونة لدى العاملين، والقدرة على التكيف في حياتهم العملية (نعيم، 2012: 23).
  - كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتدريب، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر، أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه، لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم، لزيادة مهارته، وإدارة عمله بشكلٍ أفضلٍ (السالم وصالح، 2002: 132).



- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في السلوك الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، مما يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية (العزاوي، 2006: 15).
- يساعد التدريب الأفراد على تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات مع بيئة العمل، بما يحقق الأداء الفاعل (المدهون، 2005: 83).
- يساعد التدريب على بناء الثقة بالفرد، مما يؤدي إلى درجات عالية من الرضا، وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها (جاد الرب، 2009: 338).

### أهداف التدريب:

يهدف التدريب بصورة عامة إلى تشكيل أو إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسدّ الثغرة بين أدائهم الحالي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه، وقد أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيًا وعلميًا وثقافيًا في حلقات متواصلة، وذلك ضمن عملية التحسين المستمرة في المنظمة (إسلام، 1996: 5).

ويمكن تقسيم أهداف العملية التدريبية إلى التالي (محيرق، 2013: 23):

#### 1. على مستوى الأفراد:

- يهدف التدريب على مستوى الأفراد إلى تحقيق التالي:
- **تنمية المعرفة:** لا بد للتدريب أن يقدم المعرفة اللازمة، وذلك من خلال انتقاء مادة تدريبية مميزة، تُمدّ المتدربين بالمعلومات اللازمة والضرورية، للقيام بوظائفهم.
- **تنمية المهارات:** وتعني زيادة مهارات وقدرات العاملين، وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى.
- **تغيير اتجاهات:** وتعني تغيير ميول ورغبة الأفراد تجاه موضوع التدريب، مما يؤدي إلى تكوين مسلك ذهني أوفكري، يحوّأو يعزز القيم القديمة، ويثبت قيم جديدة.
- **رفع الروح المعنوية للعاملين:** من خلال التدريب يشعر الفرد باهتمام المنظمة به وبتطويره، مما يؤثر إيجابياً على معنوياته.
- **تحسين مستوى الأداء:** ويتم ذلك من خلال معالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة لدى الأفراد.

- تبادل المعلومات والخبرات: وذلك بين المشاركين في البرامج التدريبية، والاستفادة من تجارب الغير.

## 2. على مستوى المنظمة:

- يهدف التدريب على مستوى المنظمة إلى تحقيق التالي (الدباغ، 2012: 93):
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة: يساعد التدريب على تحسين أداء العاملين، مما يعمل على زيادة الإنتاج.
- استمرارية التنظيم واستقراره: هو ما يعني قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها، لأي سبب من الأسباب.
- تقليل الحاجة للرقابة المكثفة: تدريب العاملين جيداً يؤدي إلى أن يقوموا بأداء مهامهم بشكل جيد، مما يقلل الحاجة للرقابة.
- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل: والتي غالباً ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد، وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم.
- الاقتصاد في النفقات: إن تدريب العاملين على أداء العمل وفق الطريقة السليمة يؤدي إلى الكثير من الاقتصاد في النفقات.

## مزايا التدريب:

يتميز التدريب في التالي (نعيم، 2012: 23) (عبد الباقي، 2000: 214) (المدهون، 2005: 83):

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم، واكتسابهم مهارات سلوكية معينة، تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنظمتهم.
- إعداد أجيال من الأفراد، لشغل الوظائف القيادية، على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

- ارتفاع معدل الأداء، من خلال الوضوح في الأهداف، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم، لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساعد في إيجاد اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة، مما يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يساهم في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف، بحيث تُمكن الموظف من أداء العمل، دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات الرئيس المباشر.

### مراحل التدريب:

- يتم تصميم البرنامج التدريبي وفق خطة ذات مراحل متعاقبة، لتحقيق أفضل النتائج، وتتكون عملية التدريب من المراحل الرئيسية التالية (توفيق، 2004: 58)) (باينز، 2004: 286-294) (الصيرفي، 2009: 71):

#### 1. تخطيط التدريب:

- يجب أن يسبق هذه الخطوة أو المرحلة عملية مسح الاحتياجات التدريبية، وتشمل التالي:
- النتائج التي نسعى لتحقيقها، أي النتائج المرجوة في الإنتاج أو الأرباح.
  - السلوكيات المطلوب تعديلها أو اكتسابها، لتحسين الأداء، ورفع المعنويات، وتحسين مناخ العمل.
  - المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوب تعلمها أو اكتسابها لزيادة المعارف، وتعديل وجهات النظر لدى الموظفين.
- وتقسم هذه المرحلة إلى الخطوات التالية:
- تحديد الأهداف، وهي الغايات التي يطمح البرنامج التدريبي تحقيقها، وهي التي تحدد كافة المعايير المتعلقة بعملية التدريب، وآليات التقييم فيها.
  - تحديد نوع المهارات المطلوب إكسابها للأفراد.
  - وضع منهاج التدريب، أي المادة التي ستقدم في البرنامج التدريبي.
  - اختيار أسلوب التدريب.
  - اختيار المدربين.

- تحديد مكان إقامة التدريب.
  - تحديد فترة التدريب، وهذا أيضاً يعتمد على المادة التدريبية، والأسلوب المستخدم للتدريب، ووقت المدرب نفسه.
  - توفير متطلبات عملية التدريب، كالمقاعد والوسائل والمواد وغيرها.
2. تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد أن يتم تخطيط البرنامج كما ظهر سابقاً، يتم تنفيذه في الزمان والمكان المحددين.
3. تقييم البرنامج التدريبي: يتم خلال هذه الخطوة تقييم مدى نجاح البرنامج التقييمي في تحقيق أهدافه المرجوة، إضافةً إلى تقييم الأسلوب المتبع، وتقييم المدربين، ولكن لسوء الحظ لا يتم تنفيذ هذه الخطوة المهمة من عملية التدريب، وخصوصاً في القطاع العام.

#### خطوات عملية التدريب:

تحتاج عملية التدريب أن يُحضّر لها تحضيراً جيداً، وهذا من عوامل نجاح تنفيذ الخطة التدريبية، لذا يجب علينا التعرف على الخطوات التالية، التي تبين خطوات عملية التدريب بشكلٍ شاملٍ وعامٍ (ويلز، 2005: 46):

1. التعرف على الحاجات.
2. تقويم الحاجات.
3. اختيار الدورات.
4. إعداد الدورات.
5. تحديد عبء العمل.
6. اختيار المدربين.
7. إعداد المدربين.
8. ترخيص المدربين.
9. التعرف على الموقع والمورد.
10. إنهاء الموازنة.
11. إدارة ما قبل الدورة.
12. إعداد الدورة.

13. تقديم الدورة.

14. إثبات مصداقية التدريب.

15. إدارة ما بعد الدورة.

16. نقل التعلم.

17. تقويم التدريب.

18. مراجعة الدورات.

### المبادئ الأساسية للتدريب:

يتمتع التدريب بالمبادئ التالي (عباس، 2011: 180) (السكرانة، 2011: 29) (شاويش، 2000: 223) (عبد الرحمن، 2010: 95) (الهيبي، 2003: 229):

1. **يعتبر التدريب نشاطاً ضرورياً ومستمر:** حيث إن التدريب نشاط رئيسي مستمر، وليس كمالياً أو ترفيهياً، فهو يشمل كافة المستويات الوظيفية المختلفة، ويتكرر حدوثه على مدى الحياة للفرد على مناسبات عدة.

2. **التدريب نظام متكامل:** هناك مجموعة عناصر متداخلة، تنشأ بينها علاقات تبادلية، من أجل أداء مجموعة من الوظائف، وينتج عنها رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

3. **التدريب نشاط متجدد:** حيث إن التدريب يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة.

4. **التدريب عملية إدارية:** وذلك لتوفر مقومات العمل الإداري.

5. **الشمول:** على اعتبار أن التدريب موجه إلى كل مستويات المنظمة، ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.

6. **مواكبة التطور:** بحيث يُراعى التدريب التطور في جميع المجالات، ويستخدم أحدث الأساليب التكنولوجية، كما يُراعى أيضاً احتياجات المتدربين، وفق المناهج العالمية.

7. **الفروق الفردية:** على القائمين على التدريب الاعتراف بالفروق الفردية بين المتدربين، فهناك من يتعلم بصورة سريعة على خلاف الآخرين، كما أن هناك اختلافاً بينهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب، على أساس أن هناك فروق فردية بين خلفيتهم السابقة

وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، ومن هنا يجب مراعاة هذه الفروق عند التخطيط للبرامج التدريبية.

8. **التدرج:** يتدرج التدريب في معالجة الموضوعات المختلفة من السهل إلى الأكثر تعقيداً.
9. **المرونة:** يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة، لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين، بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.
10. **علاقة التدريب بتحليل الوظائف وتوصيفها:** يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة، التي تلزم لكل وظيفة، وعليه يجب أن يوجه التدريب إلى الاحتياجات التي تم الحصول عليها في عملية وصف الوظائف، على أن يركز وصف الوظائف وشروط الترقية على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية، أي تحديد احتياجات العاملين التدريبية وتحديد نواحي الضعف وعدم الكفاءة.
11. **المشاركة الفعالة:** إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب، ومن هنا يحث المتدرب على المناقشة، وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها.

### أساليب التدريب:

يعتمد التدريب على الأساليب التالية:

1. الأنشطة الافتتاحية المنظمة.
2. عرض الأفكار.
3. قراءة المادة العملية.
4. وسائل الإيضاح.
5. عروض الفيديو والأفلام.
6. تدوين الملاحظات.
7. المناقشة.
8. الاستبيان.
9. حلقات المناقشة.
10. دراسة الحالة.

11. فرز البطاقات ودراسة المراسلات الواردة.
12. تمثيل الأدوار.
13. دراسة حالة.
14. الألعاب والأنشطة المنظمة.
15. الجلسات الجماعية.
16. المواقف الحرجة.
17. الأنشطة الختامية المنظمة.
18. التدريب والمتابعة.
19. أسلوب التلمذة (التلمذة النظامية).
20. نموذج مصغر.
21. المحاكاة.
22. التعلم عن بعد، باستخدام مؤتمرات الفيديو.

### تحديد الحاجات التدريبية:

- تعتبر الحاجات التدريبية بمثابة الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها، وحاجة التدريب هي الفجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول لها من جهة ثانية (حسنين، 2005: 89).
- وللحاجات التدريبية ثلاثة أبعاد زمنية، وهي:
- الحاجة من منظور تحسين الأداء الحالي، أي تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب في الوقت الراهن.
  - الحاجة من منظور تطوير الأداء الراهن للوصول إلى أداء منشود مستقبلاً.
  - الحاجة من منظور حاجة العمل الجديدة، المتوقع حدوثها بسبب التغيرات البيئية المتوقعة.

### مستويات حاجات التدريب:

للحاجات التدريبية مستوياتٍ أربع، وهي (حسنين، 2005: 36):

1. مستوى الفرد الواحد، سواءً كان رئيساً أو مرؤوساً.
2. مستوى فريق العمل.
3. مستوى وظائف المؤسسة، حسب وحدات العمل فيها.
4. مستوى المؤسسة ككل.

### معايير تقييم البرامج التدريبية:

يركز نموذج كيرباتريك على أربعة مستويات لمعايير تقييم البرامج التدريبية، وهي (أبوشيخة، 2000: 284-287):

1. **رد الفعل:** حيث تبدأ عملية التقويم بقياس رد الفعل، وانطباعات المتدربين حول التدريب، حيث يتم القياس بالاعتماد على استبيان.
2. **التعلم:** ويعني قياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين، من المبادئ والحقائق والأساليب، حيث يتم قياسه من خلال اختبار المتدربين، قبل بدء البرنامج وبعده، ثم مقارنة نتائج الاختبارين.
3. **السلوك:** ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل، نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه.
4. **النتائج:** ويعني تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج الموجودة، كأن يتم قياس البرنامج التدريبي من حيث معدل دوران العاملين، والتكلفة، والروح المعنوية.



## مصادر حاجات التدريب:

هناك مصادر عدة للحاجات التدريبية، عبر دراسة بعض الجوانب التالية (تايسون، 2006: 44):

1. استراتيجية المؤسسة وخطتها: وهي توضح التغيرات التنظيمية التي تنوي المؤسسة إدخالها في مجالات العمل، وأكثر المتغيرات تأثراً هي الموارد البشرية، فمثلاً تغيير أسلوب العمل من الفردي إلى فرق العمل، يحتاج إلى تطوير المهارات، وغيرها من الجوانب الأخرى.
2. التحليل التنظيمي: وذلك لأوجه نشاط المؤسسة، ومجالات العمل فيها، وطرق وإجراءات العمل، فبعد هذا التحليل يظهر لنا جوانب الضعف، التي سببها نقص المهارة أو المعرفة أو النمط السلوكي للموارد البشرية.
3. تقييم الأداء: فهي تبين لنا ما يحتاجه الأفراد، من تطوير لأدائهم وقدراتهم، سواءً لعلاج نقاط الضعف، أو لتقوية نقاط القوة.
4. الاطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة: فلكل وظيفة في المسار الوظيفي متطلبات، قد لا تكون متوفرة لدى الموظفين الذين سيشغلونها مستقبلاً، فتكون هي ذاتها احتياجات تدريبية.
5. استقصاء رأي الموارد البشرية: فالأفراد أدرى بما ينقصهم من مهارات وخبرات ومعارف، لكن هذا الأسلوب يحتاج إلى وعي عالٍ من الأفراد.
6. إنتاجية المؤسسة وفعاليتها: فعند انخفاض الإنتاجية، يجب البحث عن المسببات، والتي غالباً ما تكون بسبب العنصر البشري.
7. رضا الزبائن: وذلك عبر استبيان معين، يوزع عليهم أو على عينة منهم، ثم تحليل هذا الاستبيان، للوصول إلى نقاط الضعف.

## عوامل نجاح جهود التدريب في المنظمات:

من أجل إنجاز جهود ونشاطات التدريب في المنظمات، لا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية، وهي (نصر الله، 2002: 243):

1. على الإدارة العليا تبني فكرة التدريب، على أنها ضرورة ملحة ومستمرة، تهدف إلى تطوير العنصر البشري.
2. أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة العليا.
3. أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.
4. أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكلٍ مستمرٍ، باتباع الأسلوب الشمولي، الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
5. التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم، لقياس أثر ونتائج التدريب، والتكلفة والعائد، بشكلٍ دقيقٍ.
6. أن تُعتمد معايير محددة في خطة التدريب، يُستعان بها في مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المستهدفة في الخطة.
7. إعطاء الأولوية في التدريب للوظائف التي يصعب شغلها، إلا عن طريق التعيين من الخارج.
8. أن يتسم التدريب بالشمولية، بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة، سواءً الفنية أو الإدارية أو الكتابية، وتعطى الأولويات طبقاً للإمكانيات المالية، والتوجهات للمنظمة.
9. تحفيز المتدربين.
10. الاستفادة من التقييم، في محاولة لإدخال التعديلات، بما يزيد من فاعلية برامج التدريب. وتستخدم الإدارة التدريب، بهدف رفع كفاءة العاملين، وتحسين أساليب العمل، وإكسابهم المعارف والاتجاهات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية، ومن أجل أن يحقق التدريب أهدافه، لا بد أن يتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، مع العلم أن التدريب لا يحقق أهدافه إلا عندما يستخدم الفرد المعارف والاتجاهات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية التي اكتسبها من التدريب، ويظهر ذلك عندما يمارس الموظف مستوىً معيناً من الإتقان في العمل.

## سادساً: تقييم الأداء :

يمكن تعريف تقييم الأداء حسب التالي:

### جدول رقم (6)

#### تعريف تقييم الأداء

م	التعريف	المرجع
11	تقرير دوري، يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه، مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت، أو تدعيم جوانب القوة.	الكلادة، 2013: 74
2	عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كماً ونوعاً، في صورة علاقة نسبية، بين الوضعين القائم أو المستهدف.	القحطاني، 2006: 45
3	إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفية، وأخيراً التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، بما يضمن فاعلية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضاً.	أبو شيخة، 331 :2010
4	عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد، من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي كذلك نشاط مستمر، يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدمياتهم، أو حديثي التعيين.	شحادة وآخرون، 2005: 76
5	دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله المسؤوليات الأكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.	المدهون، 2005: 152
6	نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.	Mondy&Noe, 2005: 252

(المصدر: الجدول جرد بواسطة الباحث، بناء على الدراسات السابقة)

مما سبق، يستنتج الباحث أنه على الرغم من اختلاف التعريفات السابقة بالألفاظ، إلا أن جميعها يصب في بوتقة واحدة، وهي مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب، لتحقيق أهداف المنظمة، ويكشف تقييم الأداء نقاط الضعف لدى العاملين، واقتراح الإجراءات الكفيلة بتحسينها، وكذلك الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها.

### مفهوم تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم أداء العاملين، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة، تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وأخيراً، التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فاعلية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضاً (أبو شيخة، 2000: 217).

وينبغي أن لا يغيب عن الذهن أن تقييم الأداء قد ينصرف إلى مستوى تقييم الأداء القطاعي أو المؤسسي، وعندها فإن المنظمة وأقسامها أو شعبها هي وحدة التقويم الأساسية، وقد ينصرف إلى مستوى تقييم الأداء الفردي.

وعملية تقييم أداء العاملين عملية مخططة، ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة، بشكل موضوعي وواقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى الكشف عن العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة (أبو شيخة، 2010: 332).

### أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الحيوية جداً للمنظمات، حيث تكمن أهميتها في التالي (الجبوسي وآخرون، 2005: 77):

1. رفع معنويات العاملين، من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.

2. دعم إجراءات الترفيع والنقل، وإثبات عدالتها، وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.
  3. يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
  4. استمرار الرقابة والإشراف.
  5. تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- وأرجع ديسلر (2002: 323) أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية:
1. يوفر المعلومات، التي على أساسها تُتخذ العديد من القرارات الإدارية، مثل: النقل والترقية.
  2. يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
  3. يعتبر جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
  4. يوفر أساساً، يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

#### أهداف تقييم الأداء:

تقسم أهداف تقييم الأداء إلى التالي (السالم والصالح، 2002: 103):

1. على مستوى المنظمة:
  - النهوض بمستوى العاملين، من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم، بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
  - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل، من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
2. على مستوى المديرين:
  - الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين، من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
  - تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

### 3. على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية.
- تسهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة، لتطوير سلوك الموظفين، وتطوير بيئتهم الوظيفية، بأساليب علمية، بصورة مستمرة.

### خطوات تقييم الأداء:

يشتمل تقييم الأداء على الخطوات التالية (ماهر، 2008: 298) (نوري وكورتل، 2011: 329-330) (عباس، 2003: 142) (شاويش، 2000: 104) (المغربي، 2007: 190):

1. **تحديد العمل المطلوب:** وهي عملية دراسة وتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، من حيث سياسات وإجراءات التنفيذ، والتعرف على الواجبات والمسئوليات.
2. **تحديد معايير تقييم الأداء:** وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات تقييم الأداء، فقبل البدء في عملية التقييم لا بد من تحديد المعايير التي تشير إلى مستوى الأداء المرغوب به، ويجب أن تكون هذه المعايير محل اتفاق، حتى تكون مقاييس حقيقية للأداء الفعلي، مقارنة بما يجب أن يكون عليه الأداء.

وتتمثل معايير قياس صدق الأداء من خلال:

- **الصدق:** إمكانية المعيار من قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي، التي تسهم في أداء فاعلية الأداء.
  - **الثبات:** أي الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر، ومن شخص لآخر.
  - **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح، يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التطوير أو التدريب.
  - **القبول:** المعيار هو الذي يؤدي إلى العدالة، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.
3. **تحديد مصادر جمع البيانات:** هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء، وتحديد هذه المصادر بدقة يساعد في نجاح عملية التقييم، وهناك أربعة مصادر

أساسية لجمع المعلومات وهي: الرئيس المباشر، النظراء في العمل، المرؤوسين، التقييم الذاتي.

4. **تحديد أساليب تقييم الأداء:** هناك عدة أساليب وطرق تتبع في عملية تقييم الأداء، تختلف باختلاف طبيعة المنظمة.

5. **تنفيذ التقييم:** وفي هذه الخطوة يتم تقييم قياس أداء الموظفين، والتي تختلف من حيث مدة وفترة تقييمها، فبعض المؤسسات تنفذها سنوياً، وأخرى في نصف العام، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم وتكلفته.

6. **التغذية الراجعة:** إن الثمرة الحقيقية من التقييم هو أن يتم تطوير عمل الموظف وتعزيز أدائه، وهذا لن يتم إلا من خلال التغذية الراجعة، والتي تغذي الموظف بنقاط الضعف ونقاط القوة لديه.

7. **إجراءات التظلم:** وفي هذه الخطوة يفتح باب التظلم للعاملين، ويتم الاستماع لشكواهم، ودراستها من قبل الإدارة العليا.

### مشكلات وأخطاء تقييم أداء العاملين المحتملة:

فيما يلي عرض لبعض المشكلات والأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء، وهي (أبو شيخة، 2010: 364) (الكلادة، 2013: 92) (عبد الباقي، 2000: 312) (عواد، 2004: 110) (السالم والصالح، 2002: 119):

1. التحيز ضد الموظفين ثقيلي الوزن في بيئة العمل.
2. التساهل أو التشدد في عملية التقييم.
3. تقييم الأفراد حسب تقديراتهم السابقة.
4. التأثير بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل عملية التقييم، وإهمال سلوكهم في باقي فترة التقييم.
5. التحيز الشخصي من المقيم مع أو ضد أحد الأفراد.
6. الاتجاه للتقييم بعيداً عن الحقيقة، كأن يقوم المقيم بتقييم جميع العاملين بدرجات عالية، أو جميعهم بدرجات منخفضة، دون النظر للأداء.
7. عدم وجود معدلات ومعايير للأداء، وهي أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان، وهذه المعدلات والمعايير ضرورة لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

8. تقييم عوامل صعوبة القياس، حيث يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير، مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ، بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه، والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمناً.
9. الموقف الوسط، بمعنى أنه يركز أو يضع نتائج تقييم أداء المرؤوسين في وسط الطريق، متجنباً بذلك أقصى درجات التقييم وأدناها.

### الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم:

هناك مجموعة من الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم، مثل (انعيم، 2012: 37-38):

1. وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء، تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيه.
2. وجود معايير أداء محددة وواضحة لجميع الوظائف، بحيث يستخدم المسئولون نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير.
3. تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم، يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة لعملية التقييم، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين.
4. ينبغي أن تكون نماذج الأداء دقيقة، بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة، وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة، والأهم استخدام نماذج متعددة، وفقاً لنوعية الوظائف.
5. الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات، كدفتر الدوام، وسجل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، وملف الموظف، أو أي سجلات منظمة، وينبغي على الإدارات تشجيع الرؤساء المباشرين على الاعتماد على هذه المصادر.
6. وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء العملية الإشرافية، وتقييم الأداء بكفاءة، حيث يرتبط تقييم الأداء بالعملية الإشرافية، فيجب أن يكون الرئيس المباشر ملماً جيداً بأداء مرؤوسيه.
7. ويعنى تقييم الأداء الحصول على حقائق وبيانات محددة، في محاولة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية، للنهوض بالأعباء والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحالي والمستقبلي، وبالتالي تصبح نتائج التقييم أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات في الأجور والترقيات والنقل والفصل، وهذا يفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية، بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة.



### سابعاً: إدارة المسار الوظيفي:

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، حيث إنها لم تتعد سوى اختياره لمجال وظيفي معين، يعد نفسه من أجله للحصول على التعليم المناسب، ثم يعمل في منظمة معينة، يرتقي في السلم الإداري من خلالها، ثم بعد ذلك ينهي خدمته عند سن المعاش (حسن، 2005: 295).

ويوضح الجدول التالي بعض التعاريف للمسار الوظيفي:

#### جدول رقم (7)

#### تعريف المسار الوظيفي

م	التعريف	المرجع
1	التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية، أو المحطات التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل، أفقياً وأرأسياً، بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته.	ديري، 2011: 141
2	تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى.	ماهر، 2008: 374
3	تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية، التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة، على مدار حياة الفرد الوظيفية.	أوبكر، 2004: 212
4	مجموعة المراكز الوظيفية، التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية.	ديسلر، 2002: 345
5	الطريق الذي يسلكه الموظف، وتساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل، خلال حياته الوظيفية في المنظمة.	السالم وصالح، 2002: 210
6	عملية مستمرة، والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل، التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام.	حسن، 2001: 309

(المصدر: الجدول جرد بواسطة الباحث، بناء على الدراسات السابقة)

## أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

يحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد، لكل من المنظمة والأفراد العاملين، ومن أهم هذه الفوائد التالي (عباس، 2003: 209):

1. يساعد الأفراد على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
2. يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين، عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
3. يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي، أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات.
4. يساعد الإدارة على تشخيص العاملين من ذوي المواهب المتعددة.
5. يساعد العاملين على تحديد أهدافهم المستقبلية، وتطوير الخطط، للوصول إلى تلك الأهداف.

## أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

يوضح الجدول التالي أهداف تخطيط المسار الوظيفي من حيث المنظمة والعاملين:

### جدول رقم (8)

#### أهداف تخطيط المسار الوظيفي

م	أهداف المنظمة	أهداف العاملين
1	شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية.	تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف.
2	التدرج الوظيفي، بما يحقق الذات.	خلق وتعزيز دافعية ورضاء العاملين والعاملات.
3	تنمية ومواكبة الخبرات.	تقليل معدل الدوران والتغيب وحوادث وإصابات العمل.
4	الإفادة من فرص الترقية.	إعداد قيادات مؤهلة، متكاملة المهارات.
5	الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها.	زيادة الإنتاجية.
6	إشباع الحاجات الإنسانية (الأساسية، والأمنية، والاجتماعية، والمكانة، والتقدير، وتحقيق الذات)	تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية.

(المصدر: ديربي، 2011: 146)

## خصائص تنمية المسار الوظيفي:

1. يتمتع المسار الوظيفي بالخصائص التالية (أبو بكر، 2004: 214):
  1. يقع على عاتق الفرد أن يرسم لنفسه المسار الوظيفي، الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي، وعلى أن يكون ذلك مقروناً بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
  2. يقوم على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد، وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لها، لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.
  3. يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية الإدارية، في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة.
  4. العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمنظمة، لتحقيق التوافق بين اتجاهاته وصفاته وقدراته وتوقعاته، واحتياجات المنظمة وأهدافها.
  5. وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث إنه يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المنظمة) عبئاً على الآخر، وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين، من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.
  6. إن الهدف العام والمحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة.

## خطوات المسار الوظيفي:

- يشمل المسار الوظيفي على الخطوات التالية (ماهر، 1999: 390) (حسن، 2005: 325) (عباس، 2003: 211):
1. **تقييم الذات:** ويقصد بها تشخيص الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية، وتحديد القيم والقدرات الذاتية.
  2. **التعرف على القدرات:** على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما الإمكانيات والقدرات المتوافرة حالياً لديه، ووفقاً لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية، والخبرة الحالية والمهارات الشخصية الوظيفية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

3. **تحديد الأهداف:** وهنا تقوم الأطراف المعنية في هذه المرحلة بمناقشة خطط المنظمة قصيرة وطويلة الأجل، حتى يستطيع الفرد تنمية أهداف موضوعية، أما عملية الاستكشاف والتوضيح، فهي تساعد الفرد على اختيار مجموعة من الاختيارات البديلة للتحرك، أو الانتقال داخل أو خارج المنظمة، وتوجد بعض البدائل الوظيفية أمام الفرد، مثل الإثراء الوظيفي والحراك الرأسي التقليدي، وتكون عملية الاستكشاف أكثر فعالية عندما يكون لدى الفرد فكرة عن البدائل المتاحة، وتفهم للخطط المستقبلية للمنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك فرصة أمامه لتحقيق التوافق بين أهدافه الشخصية والتنظيمية.

4. **تنفيذ الخطة:** في هذه الخطوة يحدد العاملون كيفية إنجاز أهدافهم المهنية، وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية، إضافةً إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة، وإن الخطة المنفذة تسهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة، وترتكز في دعائمها على العناصر الأربع التالية:

- حاجات التطوير في المواقع الحالية.
- حاجات التطوير في المواقع المستقبلية.
- نشاطات التطوير.
- أهداف التطوير.

ويعتبر المسار الوظيفي المحطات التي سيقبها الفرد، خلال رحلته العملية، بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكما يقصد بها التحديد المسبق لطبيعة وحال العمل الذي سيعمل به، وتصورات المستقبل نحو المراكز التي سيقدها الفرد، ويساعد المسار الوظيفي الفرد على تقييم بدائل مجالات العمل المختلفة، وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات، وقد تغيير مجال العمل الحالي للفرد أو المنظمة التي سيعمل بها، حيث تتوزع أهداف تخطيط المسار الوظيفي بين الموظف والمنظمة، فكلٍ منهما أهداف يتطلع إلى تحقيقها، حيث إن المحصلة والمسؤولية مشتركة بينهما، كما ويعمل المسار الوظيفي على إحداث انسجام وتوافق بين ما يتمتع به الفرد من قدرات من جهة، ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى، بما يضمن تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد.

**ثامناً: التعويضات المالية والحوافز:**

لابد أن يحصل الأفراد على أجرٍ مناسبٍ، مقابل العمل والجهد الذي يؤدونه، ويتطلب ذلك من المعنيين إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور ونظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وتشتمل هذه المجموعة على:

1. الأجر: وهو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل، مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العمل وصاحب العمل، وإذا أردنا أن نحدد التكلفة الحقيقية للأجور في أي مشروع خلال فترة زمنية معينة، فلا بد أن نضيف إلى المبالغ النقدية جملة المبالغ التي أنفقت على كافة المزايا العينية، التي حصل عليها العمال خلال هذه الفترة (عبد الباقي، 2000: 360).

أما تصميم نظام الأجور، فيقصد به تحديد قيمة كل وظيفة، وأهميتها النسبية، وتحديد أجرها (أبو شيخة، 2010: 33).

2. الحوافز: مكافآت مالية إضافية، غير الراتب الأساسي، تشمل الإجازات المدفوعة والرسمية والمرضية والتأمين الصحي (نعيم، 2012: 13)، ويعرفها الديري (2011: 299) بأنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

أما تصميم نظم الحوافز، فيقصد به منح مقابل عادل للأداء، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية، كما تعنى هذه المهمة بانضباط العاملين، ووضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم (أبو شيخة، 2010: 33).

تصميم نظام الأجور والرواتب:

من المهام الأساسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال، هي إعداد وإدارة نظام الأجور والرواتب للمنظمة، ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أي منظمة، لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم واستمرار وجودهم، ولقد وُجد بأن نظام الأجور هو نظام مهم، بسبب تأثيراته المتعددة على العاملين، وعلى المنظمة وقدرتها على اجتذاب قوة العمل التي تحتاجها وربحياتها، كما أن عملية إعداده هي عملية معقدة، ومتى تم إعداده أصبح من الصعب تغييره (برنوطي، 2004: 263-298).

ويشير تعويض الموظف إلى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف، نظير اشتغاله بوظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما: المدفوعات المالية المباشرة، والتي قد تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة، والتي تأخذ شكل المزايا المالية، مثل: التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر (ديسلر، 2002: 98).

### أهمية نظام الأجور:

تكمن أهمية الأجور من خلال التالي:

#### 1. أهمية الأجر بالنسبة للفرد:

يعتبر الأجر وسيلة لإشباع احتياجات العامل المختلفة، سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في المجتمع، إذ يعتبر الأجر وسيلة يقيس بها الفرد مكانته، وكذلك مدى احترامه لذاته (أبو بكر، 2005: 20).

#### 2. أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة:

تكمن أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة من حيث (ماهر، 2005: 187):

- الأجر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل.
- الأجر وسيلة لإبقاء الكفاءات العاملة بها.
- الأجر وسيلة لتحقيق العدالة بين العمال، إذ يجب على المنظمة تحقيق العدالة الداخلية، قبل اهتمامها بالربح والنتائج.

### تصميم الأجور:

يتم تصميم الأجر من خلال الخطوات التالية:

### 1. التمهيد لتصميم النظام:

يتم في هذه الخطوة اتخاذ القرارات التالية (ماهر، 1999: 190):

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، ولا تحكمه قواعد محددة، وأنه يتم بشكلٍ وديٍ وغير مكتوبٍ، ويتم على أساسٍ شخصي، وحسب الظروف.
- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المنظمة، أم سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية.
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة في هذا الصدد، وهي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم الوظائف بما يتاح لها من متخصصين، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية، أو تكوين فريق مختلط.

### 2. اختيار طريقة تقييم الوظائف:

يستهدف تقييم الوظائف تحديد الأهمية النسبية لها مقارنة بباقي الوظائف، ويتحقق ذلك من خلال المقارنة الرسمية والمنتظمة بين مختلف الوظائف، لتحديد الأهمية النسبية لكل منها، ووضع هيكل الأجر لمختلف الوظائف بناءً على ذلك، ويتمثل الإجراء الأساسي لتقييم الوظائف في مقارنة محتوى كل وظيفة بالأخرى، من حيث بعض النواحي، مثل: مقدار الجهد الذي تتطلبه، أو مقدار المسؤوليات المنوط بشاغلها القيام بها، أو مقدار ما تتطلبه من مهارات لأدائها بكفاءة (ديسلر، 2002: 398).

وهناك عدة طرق لتقييم الوظائف، مثل:

- الترتيب.
- الدرجات.
- العوامل المقارنة.
- النقاط.

### 3. وضع ملامح خطة التقييم:

ويتم ذلك من خلال (ماهر، 1999: 190):

- **تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها:** وذلك لأنه من الصعب تقييم مئات الوظائف الموجودة بالمنظمة، وبالتالي اختيار وظائف رئيسية، تؤخذ كمعيار أو مقياس للوظائف الأخرى بالمنظمة.
- **وضع الجدول الزمني للتنفيذ:** ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ، أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن مسئول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.
- **تجديد تكلفة التقييم:** ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل، والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.
- **تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف:** وأهدافها، وأسلوب مشاركتهم فيها، ولذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

#### 4. التقييم الفعلي للوظائف:

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءً على الخطة الموضوعية، ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب (ماهر، 1999: 191).

ويتكون هيكل الوظائف في المنظمة من مجموعة من الوظائف أو الأعمال التي تم تقييمها من قبل حسب أهميتها النسبية، ويصبح في الإمكان تحديد قيمة نقدية أو أجر لكل وظيفة، ولكن الاتجاه الغالب لدى معظم المنظمات إلى تجميع تلك الوظائف في عدد من الفئات أو الدرجات، بحيث تشغل كل فئة مجموعة الوظائف المتقاربة في الأهمية أو المتشابهة في الطبيعة، ولهذا الإجراء فائدة كبيرة في إدارة الأجور بالمنظمة، لأن تجميع الوظائف في عددٍ محددٍ من الفئات يجنب إدارة المنظمة مشقة تسعير كل وظيفة أو عمل على حدة، حيث في هذه الحالة يتم تسعير فئة الوظيفة، وتسري فئة الأجور على كافة الوظائف أو الأعمال المندرجة تحت هذه الفئة (صلاح، 2000: 376).

#### 5. تحديد عدد الدرجات:



ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل عبارة عن عدد من الدرجات، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة، وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة (ماهر، 1999: 192).

#### 6. تسعير الدرجات:

ويتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر ونهاية الأجر، وذلك من خلال (برنوطي، 2004: 270):

- العدالة: العدالة الداخلية، والعدالة الخارجية، والقيمة المكافأة.
- الوضوح: حيث يخضع النظام لقواعد واضحة.
- الشفافية: حيث يكون النظام مكشوفاً، وليس سرياً.
- الاستقرار والثبات: حيث لا يتم تغيير النظام إلا عند توافر شروط موضوعية تستدعي ذلك.
- ارتباط الأجر بالأداء الفعلي للفرد.

#### 7. إدارة نظام الأجور:

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر بناءً على استقصاء، ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور (ماهر، 1999: 192).

وينبغي على المنظمة أن تحدد الأساس الذي ستعتمده في تعويض العاملين عن جهودهم، وهناك بديلين أمام المنظمة لدفع التعويض، وهما (برنوطي، 2004: 264):

- على أساس الجهد المقدم، فهي تدفع لهم تعويضاً إذا قدموا عملاً ما، ولا تدفع إذ لم يقدموا العمل، أي أنها تتفق معهم على أجر، لما سينتجونه فعلاً.
- على أساس الوقت الذي يضعون أنفسهم بتصرفها، فتدفع لهم المكافأة المتفق عليها، وبغض النظر عما أنجزوا خلال هذا الوقت، فقد تتفق معهم للدفع على أساس الأسبوع أو الشهر أو حتى سنة.

وهناك خمسة معايير أساسية يجب وضعها في الاعتبار عند بناء ووضع هيكل للأجور،  
بناءً على نتائج تقييم الوظائف، وهي (شاويش، 2005: 205):

- معدل الأجور والرواتب السائد في السوق.
- المقدرة المالية للمنظمة.
- إنتاجية المنظمة، وإمكانية قياسها.
- مستوى المعيشة، ومستوى الأسعار.
- القدرة الشرائية للعاملين في المنظمة.

## ثامناً: المزايا والخدمات:

تشمل المكافآت التي توفرها المنظمات المعاصرة مجموعة مزايا، ذات قيمة مادية، تضاف على الأجر النقدي الذي تدفعه للعاملين، وهذه تؤثر في مستوى الأجور، فإذا كانت هذه المزايا عديدة وذات قيمة مادية للعاملين، فهي تسمح بجعل مستوى الأجور أقل، وتستخدم المنظمات هذه المزايا لعدة أغراض، أبرزها غرضين، وهما (برنوطي، 2004: 281):

- الاحتفاظ بالعاملين.
- تحفيز العاملين، لتقديم الأداء الأفضل.

وتمثل المزايا والخدمات أو المنافع نوعاً من الحوافز غير المباشرة، التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها، بشكلٍ تطوعيٍّ أو بشكلٍ إلزاميٍّ يفرضه القانون، وهذه الحوافز غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين، لمجرد كونهم أعضاءً في المنظمة وينتمون إليها، وبذلك فهي بمثابة مقابلة لعضوية الفرد، وانتمائه إلى المنظمة، وهي لا ترتبط بأدائه (السالم وصالح، 2003: 200).

## أهمية المزايا:

تعتبر المزايا مهمة لإدارة الموارد البشرية، لأنها تؤثر في طريقة تصميم الأجور، ومهمة للإدارات، لأنها تؤثر في سلوك العاملين، ومهمة للموظف، لأنها تمثل تعويض مهم لهم (برنوطي، 2004: 294).

## خطوات تصميم نظام المزايا والخدمات:

تتمثل خطوات تصميم نظام المزايا والخدمات في التالي (ماهر، 1999: 272):

1. دراسة احتياجات العاملين.
2. تحديد أهداف النظام.
3. تحديد الميزانية.
4. وضع إجراءات النظام.

## أنظمة المزايا:

تنقسم أنظمة المزايا إلى التالي:

### 1. أنظمة المزايا التقليدية:

- ومن أهم أنظمة المزايا التقليدية ما يلي (برنوطي، 2004: 294):
  - الخدمات التعليمية: وجبات غذائية، راتب تقاعدي، تعويض نهاية خدمة.
  - خدمات السكن: إجازات بأجر كامل، تعاونية لتوفير مواد استهلاكية.
  - منتجات المنظمة: خدمات نقل الخدمات الصحية، التأمين على الحياة.
  - حسابات ضيافة العضوية في نوادي فاخرة: ملابس العمل، مخصصات ملابس.
  - خدمات ترويجية: هدايا عينية في الأعياد، خدمات رعاية اجتماعية.
  - خدمات معنوية: خدمة إقامة في فنادق وشاليهات لقضاء فترات الإجازات.
- ### 2. أنظمة المزايا غير التقليدية:

ومن أهم أنظمة المزايا غير التقليدية ما يلي:

- أنظمة المشاركة بالأرباح.
  - أنظمة اقتناء أسهم في المنظمة.
- ويمكن أن يكون نظام المزايا مكلفاً وضاراً بحاجات المنظمة ومصدر شكوى وإفساد إداري، ويحصل هذا لأنه لم تراعي المزايا وحاجات المنظمة، أو لأن قلة من العاملين تستفيد منها، وهذا قد يكون لأن تحديدها لم يراعي حاجات مجموع العاملين، أو لأن الذين ينفذون النظام يتحيزون في توفيرها، فيوفروها للبعض ويحرمون البعض الآخر منها، ويتمتع النظام السليم بثلاث خصائص، وهي (السالم وصالح، 2002: 205):

- القدرة على المنافسة مع المنظمات المشابهة، واجتذاب أفضل الكفاءات من سوق العمل.
- المحافظة على الكفاءات البشرية العاملة حالياً في المنظمة.
- أن يتوافق مع رغبات وأهداف الأفراد.
- أن يحقق برنامج الخدمات مردودات مالية في الأمد الطويل، تفوق (أو تساوي) كلفة إيجاد مثل هذا البرنامج.

وإن من أهم مؤشرات نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، هو وضع سياسة عادلة للأجور، وذلك لما للأجر من أثرٍ مباشرٍ على المستوى المعيشي للعاملين من جهة، ويعتبر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للمنظمة من جهة أخرى، وإن ارتفاع مستوى الأداء يكون مقروناً بالتوزيع العادل للأجر، الذي يكون سبباً في نجاح واستمرارية المنظمة.

### تاسعاً: العلاقات العمالية:

وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والعمل على إيجاد جوٍ نفسيٍّ مناسبٍ للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاه العاملين ورغباتهم (نعيم، 2012:113).

كما تركز هذه الوظيفة على التحول من علاقات العمل إلى العلاقة الحكومية المنظمة، حيث إن علاقات الموظفين تدعم انسجام العلاقة بين المديرين والموظفين (جاد الرب، 2009: 42)، وأما العلاقات مع النقابات العمالية، وتشمل المساومة الجماعية، وإدارة العلاقة بين الطرفين، وتتضمن وظيفة تطوير علاقات العمل تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوى العاملين (أبو شيخة، 2010: 33). وقد أصبح المنهج المتكامل والنظرة الشمولية لإدارة الموارد البشرية هي النظرة الحديثة لهذه الإدارة، وأصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها عملية واحدة مترابطة، هي الاستقطاب والاختيار والتعيين والاستبقاء، وإدارة شؤون الموظفين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والترقيات والخدمات وعلاقات العمل، وهنا تبرز أهمية التكامل الواجب توافره لربط هذه الأنشطة الفرعية والنظر إلى مخرجات كل نظام فرعي منها، على أنه مدخلات نظام فرعي آخر.

## **المبحث الثالث:**

### **المؤسسات الحكومية في قطاع غزة**

- المقدمة
- أولاً: مهام المؤسسات الحكومية الفلسطينية
- ثانياً: تطور المؤسسات الحكومية في قطاع غزة
- ثالثاً: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة
- رابعاً: ديوان الموظفين العام

## المبحث الثالث: المؤسسات الحكومية في قطاع غزة

### المقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسات الحكومية في قطاع غزة، من حيث: مهام المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتطور المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، وواقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، وديوان الموظفين العام. تطورت مهمات الدولة ومسئولياتها تجاه المجتمع، وقد بدأ المفهوم القديم للدولة "الحارسة" في الاختفاء والزوال إثر التطورات المتلاحقة التي اجتاحت العالم منذ القرن التاسع عشر، كما كان للحربين العالميتين الأولى والثانية أثر ضخم على اتساع نشاط الدولة وتقرير ضرورة تدخلها في شتى المجالات، نتيجةً لما أحدثته تلك الحروب من نتائج اقتصادية واجتماعية سيئة، أجبرت الحكومات على التدخل لإصلاح هذا الدمار، وضمان أدنى حد لحياة اقتصادية واجتماعية مقبولة، ووسعت هذه الظاهرة من محيط مهمات المؤسسات الحكومية ونشاطها في هذا الميدان، فأصبح اهتمام المؤسسات الحكومية في القرن الحالي موجهاً نحو وضوح نظم الإدارة، بهدف رفع الكفاية الإنتاجية لأجهزتها، وعليه يعرف ابن حبتور (2009: 45) الإدارة العامة بمفهومها الحديث على أنها "اهتمام وتخصص الدولة بذلك النشاط العام الذي يهدف إلى تنفيذ السياسات الحكومية التي يزمع تنفيذها في المجتمع".

وتمارس الدولة من خلال السلطة التنفيذية ثلاث وظائف رئيسية، تتلخص في الدفاع عن الوطن، وحفظ الأمن وتطبيق القانون، والتطوير الاقتصادي والاجتماعي، ولإنجاز هذه المهام الأساسية يقتضي تقسيم المؤسسات الحكومية إلى وزارات وهيئات وسلطات ودوائر، على أساس الأنشطة والخدمات التي تقدمها كل وحدة إدارية.

ويتناول هذا المبحث المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، من حيث: مهام هذه المؤسسات، وتطورها، وأهم المشاكل التي تواجهها، وواقع إدارة الموارد البشرية فيها، وديوان الموظفين العام.

## أولاً: مهام المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

اختص الباب الخامس من القانون الأساسي الفلسطيني وتعديلاته لعام 2003م في تعريف السلطة التنفيذية وتنظيم أعمالها، فقد نصت المادة (63) على أن "مجلس الوزراء - إشارة إلى الحكومة - هو الأداة التنفيذية والإدارية العليا التي تضطلع بمسؤولية وضع البرنامج الذي تقره السلطة التشريعية موضع التنفيذ، وفيما عدا ما لرئيس السلطة الوطنية من اختصاصات تنفيذية يحددها القانون الأساسي، تكون الصلاحيات التنفيذية الإدارية من اختصاصات مجلس الوزراء"، وتحدد المادة (69) اختصاصات مجلس الوزراء في البنود التالية (ديوان الفتوى والتشريع، 2008):

1. وضع السياسة العامة في حدود اختصاصه، وفي ضوء البرنامج الوزاري المصادق عليه من المجلس التشريعي.

2. تنفيذ السياسات العامة المقررة من السلطات الفلسطينية المختصة.

3. وضع الموازنة العامة لعرضها على المجلس التشريعي.

4. إعداد الجهاز الإداري، ووضع هيكله، وتزويده بكافة الوسائل اللازمة، والإشراف عليه، ومتابعته.

5. متابعة تنفيذ القوانين، وضمان الالتزام بأحكامها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

6. الإشراف على أداء الوزارات وسائر وحدات الجهاز الإداري لواجباتها واختصاصاتها، والتنسيق فيما بينها.

7. مسؤولية حفظ النظام العام والأمن الداخلي.

8. مناقشة الاقتراحات مع الجهات المختصة ذات العلاقة بالفقرتين (6، 7) أعلاه، وسياساتها في مجال تنفيذ اختصاصاتها.

9. (أ) إنشاء أو إلغاء الهيئات والمؤسسات والسلطات، أو ما في حكمها من وحدات الجهاز الإداري التي يشملها الجهاز التنفيذي التابع للحكومة، على أن ينظم كل منها بقانون.

10. (ب) تعيين رؤساء الهيئات والمؤسسات المشار إليها في البند (أ) أعلاه، والإشراف عليها وفقاً لأحكام القانون.

11. تحديد اختصاصات الوزارات والهيئات والسلطات والمؤسسات التابعة للجهاز التنفيذي كافة، وما في حكمها.

12. أية اختصاصات أخرى تناط به، بموجب أحكام القانون.



وتجدر الإشارة هنا إلى أن القانون الأساسي الفلسطيني والقوانين واللوائح الأخرى الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية قد حددت أيضاً اختصاصات السلطة التنفيذية (الحكومة)، فيما يخص الإدارة المالية وجباية الضرائب ووضع الموازنة العامة وتحديد نسبة الضريبة والرسوم، والإدارة العامة لشؤون الموظفين العموميين والخدمة المدنية، والإدارة المحلية والمجالس البلدية وعلاقتها بالسلطة المركزية، وتنظيم مهام السلطة التنفيذية في حفظ الأمن والنظام والآداب العامة والحريات، وغيرها من الاختصاصات والمسؤوليات التي تقوم بها السلطة التنفيذية ممثلة بالحكومة، وتتركز جهود الحكومة الفلسطينية على القطاعات التالية (وزارة التخطيط الفلسطينية، 2011):

1. قطاع الأمن والحكم الرشيد: الأمن وحفظ النظام، العدل والقضاء، الإصلاح الإداري.
2. القطاع الإنتاجي: دعم الصناعة والتجارة، تنمية القطاع الزراعي والسياحي.
3. القطاع الاجتماعي: الحماية الاجتماعية، تطوير الصحة والتعليم، دعم الشباب والمرأة.
4. قطاع البنية التحتية: المياه والكهرباء والنفايات والطرق والاتصالات.

### ثانياً: تطور المؤسسات الحكومية في قطاع غزة:

شكلت التغيرات المتلاحقة في هيكلية الحكومة الفلسطينية عنصر عدم استقرار، يضاف إلى العناصر الأخرى التي انعكست على الواقع الرقابي، وساهمت في تطور سوء التنظيم الإداري، وزيادة في مظاهر الخلل والإرباك في الجهاز الإداري، ولقد شكلت التغيرات المتلاحقة في هيكلية الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة عملاً يضاف للعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي مرت بها الحكومات، مما نتج عنه زيادة عدد مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية من العام 1994 وحتى 2013م، ليصبح عددها (31) دائرة حكومية علي اختلاف مسمياتها موزعة ما بين وزارة أو سلطة أو هيئة، موزعة حسب القطاعات، والجدول التالي يوضح مؤسسات السلطة الفلسطينية للحكومة الفلسطينية في قطاع غزة (وزارة التخطيط الفلسطينية بغزة، 2014).

## جدول رقم (9)

مؤسسات الخدمة المدنية للحكومة الفلسطينية في قطاع غزة حسب القطاعات

م	المؤسسة/ الوزارة	القطاع	م.	المؤسسة/ الوزارة	القطاع
-1	وزارة الصحة	القطاع الخدمي	-18	وزارة الداخلية	قطاع الأمن والحكم الرشيد
-2	وزارة التربية والتعليم العالي		-19	وزارة الشؤون الخارجية	
-3	وزارة الشؤون الاجتماعية		-20	وزارة العدل	
-4	وزارة العمل		-21	وزارة التخطيط	
-5	وزارة شؤون المرأة		-22	وزارة الإعلام	
-6	وزارة الشباب والرياضة		-23	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	
-7	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية		-24	المجلس التشريعي	
-8	وزارة شؤون الأسرى والمحررين		-25	ديوان الموظفين العام	
-9	وزارة الثقافة		-26	ديوان الرقابة المالية الإدارية	
-10	وزارة الحكم المحلي		-27	ديوان القضاء الشرعي	
-11	وزارة الأشغال العامة والإسكان	قطاع البنية التحتية	-28	وزارة المالية	القطاع الاقتصادي
-12	وزارة النقل والمواصلات		-29	وزارة الاقتصاد الوطني	
-13	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات		-30	وزارة الزراعة	
-14	سلطة المياه الفلسطينية		-31	وزارة السياحة والآثار	
-15	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية				

(المصدر: وزارة التخطيط الفلسطينية بغزة، 2014)

### ثالثاً: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

تقع إدارة الموارد البشرية على عاتق ديوان الموظفين العام، بالتواصل والتنسيق مع ذوي الاختصاص في الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تعني وحدات فرعية داخل كل وزارة أو مؤسسة بشؤون الموارد البشرية لديها، وتعرف بإدارة الشؤون الإدارية، تعني بوظائف إدارة الموارد البشرية، بدءاً من تخطيط الموارد البشرية، مروراً بالاستقطاب والتدريب وتقديم

الأداء، حيث تقوم هذه الوحدات بالتواصل والتنسيق مع الوحدات الإدارية العامة بديوان الموظفين العام، كل حسب اختصاصه، فيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية. ونتيجة لما يلعبه ديوان الموظفين من أدوار، وما يحمله من مسؤوليات، وما يقدمه من خدمات، فإنه يمثل الجهاز العصبي في المنظومة الحكومية ككل والعمود الفقري في تنظيم سير العمل داخل الوزارات والسلطات والمؤسسات التابعة لها، من خدمات تتمثل في وضع الخطط وتنفيذها، والعمل على تطوير الجهاز الإداري، والتنسيق مع الدوائر الحكومية، والإشراف على تنفيذ القانون، والعديد من الصلاحيات والمسؤوليات المنوطة بديوان الموظفين العام، الذي يحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتركيز، حتى يستطيع تقديم خدماته على أكمل وجه.

#### رابعاً: ديوان الموظفين العام:

تعود البذور الأولى لنشأة هذا الجهاز الإداري إلى الانتداب البريطاني على فلسطين، إلى أن تصل إلى قيام السلطة الفلسطينية، وأهم مرحلة منها هي مرحلة السلطة الفلسطينية، فبعد توقيع وثيقة إعلان المبادئ عام 1993م، والتي نتج عنها قيام السلطة الفلسطينية، حيث قام الرئيس (ياسر عرفات) بإعادة إقرار القوانين، التي كانت سارية المفعول في فلسطين في الفترة السابقة، ولقد تم تشكيل ديوان الموظفين العام ليكون مسئولاً عن شؤون موظفي الخدمة المدنية، بادئاً بمرحلة تنمية وتطوير طويلة الأمد، تشمل الأفراد والمؤسسات، ولقد كان لديوان الموظفين العام ومنذ البداية دوراً هاماً وأساسياً في تحويل أجهزة مبعثرة إلى مؤسسات لها كيان، وذلك لملء الفراغ الإداري الذي خلفه الاحتلال الإسرائيلي، ويستند ديوان الموظفين العام في أدائه لدورة الموارد البشرية إلي القرار الرئاسي بإنشائه 1994/131م، وكذلك المادة (78) من القانون الأساسي، التي تمثل مرجعاً قانونياً يحدد مهامه وصلاحياته، ويلقي على عاتقه مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية، والتي تنص على "ينظم القانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلي ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة العمل علي الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، ويأخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة والعاملين بها". (موقع ديوان الموظفين، بتاريخ 2016/1/5م)

ومن مهام ومسؤوليات ديوان الموظفين العام، ما يلي (تقرير الخدمة المدنية، 2012: 14-15):

1. العمل على تطوير الجهاز الإداري الحكومي في فلسطين، لتحقيق التنمية الإدارية.
2. التنسيق مع الدوائر الحكومية، من أجل الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات، التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.
3. الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون، من خلال تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية، بصورة سلمية.
4. الإسهام الفعال في وضع وتنفيذ استراتيجيات وبرامج الإصلاح والتنمية الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية.
5. تطوير وتوحيد منهجية، لربط نظم المعلومات الخاصة بإدارة القوى البشرية في أجهزة الخدمة المدنية.
6. استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل، لشغل وظائف في الخدمة العامة.
7. رفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية، من خلال تنمية المعارف والخبرات والمؤهلات، وتطوير برامج التدريب، والإيفاد، والابتعاث، لتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز.
8. تقديم الرأي في مقترحات الهياكل التنظيمية، وتقسيمات وجداول الوظائف، والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية، قبل عرضها على مجلس الوزراء.
9. إعداد الإحصاءات عن الموظفين، وأي إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان، ومتابعة هذه الإحصاءات وتحديثها.

## **الفصل الثالث:**

### **الدراسات السابقة**

- المقدمة**
- أولاً: الدراسات الفلسطينية**
- ثانياً: الدراسات العربية**
- ثالثاً: الدراسات الأجنبية**
- رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة**

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

### المقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات إلى دراسات فلسطينية، وعددها (12) دراسة، ودراسات عربية، وعددها (10) دراسات، ودراسات أجنبية، وعددها (9) دراسات، ثم قام بالتعليق عليها، وقد تم ترتيبها حسب الحدثة من الأحدث إلى الأقدم.

### أولاً: الدراسات الفلسطينية:

#### 1. دراسة جابر (2015) بعنوان:

واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي في قطاع غزة وسبل تطويره.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي في قطاع غزة وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي تعزى إلى متغيرات الدراسة: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية العليا في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني (وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بمتوسط حسابي (3.252) ووزن نسبي (65.039)، وهو بدرجة (متوسطة).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: اعتماد الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، والتشجيع والمكافأة للإنجازات المتميزة على جميع المستويات بالمؤسسة.

## 2.دراسة عليوة (2015) بعنوان:

سياسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تحقيق التنمية الإدارية بديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاستقطاب والاختيار، والتعرف على واقع التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (115) موظفاً، وهم موظفي ديوان الموظفين العام، وتم اختيار مجتمع الدراسة من (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا، والوظائف الإدارية والتخصصية)، وبلغت عينة الدراسة (90) موظفاً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سياسات الاختيار وبين تحقيق التنمية الإدارية، وقد حصلت على نسبة (84%)، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع سياسات الاستقطاب وبين تحقيق التنمية الإدارية، وقد حصلت على نسبة (78%)، وحصلت النسبة الكلية لسياسات الاستقطاب على نسبة (67.6%)، وحصلت النسبة الكلية لسياسات الاختيار على نسبة (67.6%).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة تعزيز استقطاب الكفاءات والخبرات العالية في ديوان الموظفين العام بشكل أفضل، وتبني الإدارة العليا لها، وكذلك إعادة النظر في مستوى التطوير لسياسات الاستقطاب والاختيار، وأيضاً زيادة التركيز على تقديم طلبات الوظائف إلكترونياً، باعتبارها مصدراً هاماً في عملية الاختيار.

## 3.دراسة أبو شريعة (2014) بعنوان:

إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشري، تقييم الاداء، التدريب)، والوقوف على اتجاهاتهم نحو تطبيق هذه الممارسات، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين مستوى إدراك المدراء لتلك الممارسات ومدى إيجابية اتجاهاتهم نحو تطبيق تلك الممارسات، واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (935) مديراً ومديرةً، موزعين على الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة

الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددها (31) وزارة ومؤسسة، حيث تم توزيع (360) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (331) استبانة، بنسبة (92%)، وقد استخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: مستوى إدراك المدراء ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يشارك بها كل مدير على نطاق ادارته وهي (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب) يعتبر جيداً، ومستوى إدراك المدراء لممارستي تخطيط الموارد البشرية والتدريب يعتبر عالياً، في حين أن مستوى إدراكهم لممارسة تقييم الأداء هو جيد فقط، واتجاهات المدراء نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية موضع الدراسة جاءت إيجابية ودرجة جيدة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: تطوير استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية في السلطة الفلسطينية، يتبنى وضعها ديوان الموظفين العام، بالتنسيق مع الجهات المختصة (كوزارة التخطيط ووزارة المالية)، وذلك لعلاج القصور في فهم وإدراك أي من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق الاتجاهات الحديثة لممارستها، والعمل على تفعيل جدول تشكيلات الوظائف، ضمن الموازنة العامة للوظائف، تعزيزاً لمبادئ وإجراءات عملية تخطيط الموارد البشرية.

#### 4. دراسة زقوت (2013) بعنوان:

واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الاعداد اللازمة من العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية، وتبيين علاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، والحفاظ على العدد الأمثل للموظفين، واكتشاف الاستراتيجية المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعرف على طرق التنبؤ بالاحتياجات للموارد البشرية، وعلى وجود عناصر بشرية متميزة، من حيث الخبرة والأداء، قادرة على التميز والمنافسة، في مختلف أعمال وبرامج هذه المنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: توفر معلومات عن الوظائف داخل المنظمات يمكن الاستفادة منها، لتخطيط الاحتياج من الموارد البشرية، كما وأنها تحدد مسؤوليات وواجبات الموظفين وحقوقهم وظروف العمل ومهارات وخبرات والمؤهلات في الأشخاص المؤهلين للعمل في المنظمة بالمستقبل.



وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: الالتزام بتخطيط الموارد البشرية، حيث إنها تعمل على تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد ذوي المهارات، والتخصصات اللازمة لها في المستقبل، الأمر الذي يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص أو وجود قيادة غير ضرورية، وبالتالي فإن ذلك يضمن للمنظمة الاستمرار في تقديم خدماتها بشكل متميز، ويمكنها من البقاء والاستدامة.

### 5. دراسة النجار (2012) بعنوان:

#### دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية، من خلال محاور الدراسة الأساسية والمتمثلة في (وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية، المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل للاقتصاد المعرفي، جودة الخدمات المقدمة، الإبداع والتطوير)، كما هدفت إلى التعرف على المهارات التي ينبغي توافرها في المورد البشري، لضمان نجاحه في عصر المعلومات، واستجلاء الغموض تجاه موضوع صناعة المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: تمتع الجامعة بمستوى جيد في مجال الصناعة المعلوماتية، من حيث استخدامها لبرامج حوسبة تخدم مختلف الأقسام والدوائر، وسهولة الوصول لقواعد البيانات الإلكترونية التي توفرها المكتبة المركزية، وتناسب أعدادها مع أعداد المستفيدين لها، كما أظهرت النتائج أن الخدمات المتنوعة التي تقدمها الجامعة الإسلامية تتمتع بجودة لها تأثير على مستوى صناعة المعلومات فيها، بالإضافة إلى اهتمامها بالتوظيف الأمثل لتقنية المعلومات، ومواكبتها للتغيرات المتلاحقة في عالم تكنولوجيا المعلومات، والاستفادة منها، بما يخدم النظام الإداري والأكاديمي فيها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: التركيز على العنصر البشري في إقامة مجتمع المعرفة، والعمل على تطوير مهاراته باستمرار، والعمل على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومواكبتها لآخر المستجدات الحادثة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتأكيد على توفير ميزانية خاصة لشئون البحث العلمي في الجامعة، والعمل على إقامة المراكز البحثية المتخصصة، وضرورة تحسين نظام الابتعاث الدراسي، ورفع مستوى التعاون مع القطاع الخاص، وتشجيعه على الاستثمار في مجال صناعة المعلومات.

## 6. دراسة أبو عيد (2011) بعنوان:

أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل، من وجهة نظر العاملين في هذه الدوائر، وآليات تطويرها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر الموارد البشرية في جامعات (النجاح الوطنية وبيروزيت والقدس المفتوحة)، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، نظراً لمحدوديته، حيث بلغ (26) موظفاً، واعتمد الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن الدرجة الكلية لاستخدام عناصر الأتمتة في مجال عمل المبحوث كانت كبيرة، وتوجد تحديات مالية وفنية في تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية، ومن أهم آليات تطوير عملية تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية هي معالجة المشاكل الفنية، وكذلك أتمتة جميع وظائف ومهام الموارد البشرية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة تفعيل استخدام الجوال ونظم المؤتمرات السمعية والبصرية في التدريب والتطوير وعقد الاجتماعات عن بعد، والعمل على اعتماد المراسلات الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني في كافة المعاملات الإدارية التي تتم في الجامعات الفلسطينية، والعمل على توعية العاملين بأهمية الأتمتة، ودورها في تحسين الخدمة.

## 7. دراسة العلول (2011) بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي: (الأزهر، الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة)، للعام الدراسي 2009-2010م، والبالغ عددهم (1039) أكاديمياً، وبلغت عينة الدراسة (196) أكاديمياً، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن بعض الجامعات تحرص الحرص الشديد على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة، لتحسين الأداء، والوصول إلى التميز في العمل، بالرغم من الظروف الصعبة التي يمر فيها شعبنا في قطاع غزة، وقيام الجامعات الفلسطينية في القطاع وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل داخل الكليات، إلا أن زيادة عدد الطلبة والعاملين بالجامعات الفلسطينية حال بين استمرار عمليات المتابعة والمراقبة في بعض الأحيان.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة، والعمل على تحفيز وتكريم الأكاديميين، الذين يشاركون في المؤتمرات والأبحاث العلمية، ومواصلة تحسين البنية التحتية للجامعات الفلسطينية.

### 8. دراسة أبو زايد (2008) بعنوان:

واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره.

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف، من أجل تطوير إدارة هذه الموارد، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (376) موظفاً، مشكلةً ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، والذي يشمل الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين، والبالغ عددهم (3674) موظفاً، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، لوصف واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه السياسات والخطط تُطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية، ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية، كما اتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية، وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، مثل تعزيز قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية، وتطوير العلاقة بينهما، والاستمرار في مواكبة الجديد في علوم الموارد البشرية، والعمل على توعية العاملين

في المصارف بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر، والاهتمام أكثر بوضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية.

### 9. دراسة أبو سلمية (2007) بعنوان:

#### مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الإقليمي غزة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية، والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه، بالإضافة لدعم الإدارة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الاونروا الإقليمي في غزة، والبالغ عددهم (430) موظفاً وموظفةً، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى نتائج الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية، بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة، وكان معدل الاستجابة (82%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول، كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الاونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما، أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب، فقد أظهرت الدراسة مدى إيجابية وكفاءة هذه المرحلة، وتبين أن عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مهني، وفي ضوء معايير محددة، ولكن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الأونروا، كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية، وخلصت الدراسة لكون التدريب في مكتب الأونروا على درجة من الفاعلية، حيث يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين، ويسهم في زيادة إنتاجية مكتب الأونروا كماً ونوعاً، إضافةً لكونه وسيلةً لتطوير الذات وتنمية المهارات.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب، من أجل زيادة فاعلية التدريب، وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، في ضوء مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب، والالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب، بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف، من أجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة من التدريب.

## 10. دراسة صيام (2007) بعنوان:

فعالية متطلبات تطبيق وظائف وإدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر الضباط العاملين في جهاز الشرطة، ومحاولة التعرف على الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، وفقاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن وظائف وإدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد تكون غير موجودة أو مغيبية، ومستوى الرضا عن أنظمة ووظائف وإدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات، التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً، والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري، وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وأيضاً غياب تأهيل الكادر البشري، والذي كان تأهيله عشوائياً وليس مدروساً.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة الاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة، مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع كوادر الشرطة، وأيضاً إعداد خطة للقوى العاملة، تشمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء، بالإضافة إلى دراسة حالة الضباط والأفراد، ومعرفة مدى الخلل الواقع على العنصر البشري والنظام الإداري، وأيضاً مواكبة آخر المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي على المستوى المحيط ودول العالم.

## 11. دراسة الزعنون (2006) بعنوان:

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وأثر هذه السياسات على مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل المواقع الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفاً، ممن يحملون

مسميات إدارية، تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد أخذ الباحث عينة طبقية عشوائية تتكون من (500) موظفاً من الوزارات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة، ولا يوجد سياسات إدارية ثابتة ومحددة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في أغلب الوزارات الفلسطينية، كما بينت النتائج تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين، مثل: النفوذ السياسي، والنفوذ العشائري، والاعتبارات الشخصية، كما أثبتت النتائج وجود علاقة قوية بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وبين مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية، وبينت النتائج وجود بعض أوجه القصور والضعف في أداء العاملين في الوظائف الإدارية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة، لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختبار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية، وضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، والعمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد، تكون إجراءاته ومعاييره واضحة، يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية، إضافة إلى العمل على معالجة أوجه القصور والضعف في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية، عن طريق التدريب والتأهيل المنتظم.

## 12. دراسة شبير (2004) بعنوان:

واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن عملية الاستقطاب والاختيار لا تلقى العناية الكافية، ولا توجد في المؤسسات دراسة لسوق العمل، وأساليب الاستقطاب محصورة في إعلانات الصحف، والاختيار يتم عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة، وأن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة، في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة، وافتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة

واللازمة لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية، وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكلٍ مكتوبٍ وواضحٍ.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دورياً وبشكلٍ منهجيٍّ ومدروسٍ، وضرورة صياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية.

## ثانياً: الدراسات العربية:

### 1. دراسة القاضي (2012) بعنوان:

علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثارها على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن وأداء العاملين بها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتخطيط لها على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وأيضاً على العاملين في هذه الجامعات، وأن أداء العاملين يتأثر بحدٍ كبيرٍ بعمليات الاستقطاب والتعيين، كما أن أداء العاملين يتأثر بمدى مشاركتهم وتدريبهم وتطويرهم وتخطيط الموارد البشرية لدى هذه الجامعات.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة إشراك الإداريين في ممارسة التخطيط والاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، والعمل على تعديل نظم التعويضات، بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

### 2. دراسة آل سعود (2012) بعنوان:

أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح وأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض منشآت القطاع العام الخدمية بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن مدى إدراك العاملين بالموارد البشرية بمزايا التخطيط الاستراتيجي في إداراتهم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: تمارس المنظمات العامة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدرجة متوسطة، كما أشار غالبية العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة مجال تطبيق الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تطوير وتنمية نشاط إدارتهم والمنظمة بصفة عامة، مما يعد مؤشراً إيجابياً على إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، كما يدرك غالبية المبحوثين بدرجة عالية أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في توفير الاحتياجات البشرية للمنظمات في الوقت المناسب.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: التأكيد على مفهوم المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، لتوسيع قاعدة نطاق معلومات التخطيط، وإعداد قيادات المستقبل، والمساعدة في نجاح التخطيط، وتنفيذه في الواقع العلمي بكفاءة عالية، كذلك الاهتمام بالدورات التدريبية للإدارات العليا بصفة عامة، حول أهمية تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدامه، والانعكاسات الإيجابية لتطبيقه في المنظمات، أيضاً تطوير الأساليب الإدارية في مجالات الاختيار والمكافآت والترقيات، نظراً لاختلاف الأنشطة في كل إدارة وفي كل منظمة، ومع كل الظروف المتغيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء.

### 3. دراسة اليعقوبي (2011) بعنوان:

واقع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان، ودرجة ممارسة الأنشطة الإدارية المتعلقة بإعداد وصياغة استراتيجية الموارد البشرية، كما وهدفت إلى إبراز المعوقات التي تحدّ وتعيق من تحقيق أداء وفعالية تخطيط الموارد البشرية، في ظل التخطيط الاستراتيجي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: يوجد وعياً عالياً ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأوضح المستجيبين بأهمية فعالية تخطيط الموارد البشرية، وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، وأن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجية الموارد البشرية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: تزويد الوزارة والمديريات بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة،



للتعامل مع كل جديد، وإيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم، وذلك للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بصورة أكبر جدية، من حيث المفهوم وأهمية العمل، وزيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية، لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية، والحرص على إشراك موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

#### 4.دراسة الطيار (2011) بعنوان:

تخطيط القوى العاملة في منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وأثره في برامج التدريب.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تخطيط القوى العاملة في منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وأثره في برامج التدريب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: مساهمة الموارد البشرية في إرشاد الجهات ذات العلاقة في القطاع الخاص، سواءً في منشآت الأعمال أو مؤسسات التدريب الأهلية أو على مستوى الدولة، نحو رفع مستوى فاعلية تخطيط القوى العاملة فيها، وتنمية الموارد البشرية لديها، من خلال برامج التدريب وإعادة التأهيل.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة وجود جهة معتمدة، تقوم بمهمة التنسيق بين مؤسسات التدريب والشركات من جهة، والمؤسسات في القطاع الخاص من جهة أخرى، فيما يتعلق باحتياجات سوق العمل من القوى العاملة، وماهية المهارات والمهن والوظائف المطلوبة، والعمل من أجل أن يكون التدريب مستمراً، بشكل حلقاتٍ متصلةٍ، منذ دخول العامل للوظيفة، وحتى خروجه منها، الأمر الذي يسمح له بتنمية مهاراته الوظيفية، وتطوير أدائه بشكلٍ مستمرٍ.

#### 5.دراسة العتيبي (2010) بعنوان:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الأسترالية في ملبورن، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الأكاديمية الإداريين والأكاديميين العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات،

والبالغ عددهم نحو (72) موظفاً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية، بالإضافة إلى الاستبيان، كوسائل لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، وإدراكهم التام لفوائدها المتعددة، وأن نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثيرٌ على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وخاصةً في مجالات: التدريب والتطوير والاتصال والتعلم الإلكتروني، مما سهل من دعم الإدارة العليا في الأكاديمية لعملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة التوجه الرسمي والعملي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية، والعمل على مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال استخدام، كما اوصت بضرورة إجراء المزيد من تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، واستخدام من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وبإدخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصلت إليه الباحثة.

#### 6.دراسة الشريف (2010) بعنوان:

**تطبيق الإدارة الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية - دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسلوب الممارس من قبل إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، في مواجهة التحديات، من وجهة نظر مديري إدارات الموارد البشرية، ودراسة العلاقة بين بعض العوامل الشخصية والوظيفية في تطبيق الممارسات الحديثة، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على آراء مديري إدارات الموارد البشرية في مدى تطبيق الأدوار الحديثة في مواجهة التحديات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة (مديري إدارات الموارد البشرية)، نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية (كالعمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، مسمى الإدارة المناط بها مهام العناصر البشرية).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة رفع كفاءة ومهارة مديري إدارات الموارد البشرية، من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في إدارة الموارد البشرية، من أجل إزالة المخاوف لدى بعض الموظفين من تطبيق الممارسات الحديثة.

#### 7. دراسة الصرايرة والغريب (2010) بعنوان:

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، والتعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديمغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة، وأن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفعة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية، باعتبارها أهم الوظائف الإدارية.

#### 8. دراسة كاظم وعبد الرسول (2009) بعنوان:

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط في رئاسة جامعة القادسية بالعراق، والوقوف على الكيفية التي يتم بها تنفيذ إدارة الموارد البشرية لأنشطتها في رئاسة الجامعة، من أجل تحقيق رضا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية، وإحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة القانونية والإدارية، وهناك ضعف في تخطيط الموارد البشرية ونظام الحوافز المعمول به، بينما هناك رضاءاً جيداً للعاملين عن بعض المتغيرات الخاصة برضا إدارة الموارد البشرية عن وظائفها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: استحداث وحدة مستقلة خاصة بإدارة وتخطيط الموارد البشرية، وضرورة تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية، واعتماد أساليب

علمية لتقييم أدائهم وربطها بسياسيات الترقية والعلو لهم، وضرورة تنمية استراتيجيات لإدارة تخطيط الموارد البشرية، وأيضاً الاهتمام بتوفير البرامج والدورات التدريبية.

### 9. دراسة الفزاري (2009) بعنوان:

أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية، ومحاور وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة، وأثرها على تلك السياسات، كما استهدفت تحليل برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (التعليم، التدريب، البحث العلمي) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومدى مواكبتها لمحاور وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة، ومن ثم الوقوف على إيجابيات وسلبيات ومعوقات ومقومات برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموجودين وقت إجراء الاستقصاء في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وبلغت عينة الدراسة (140) موظفاً، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على الاستبيان، كوسيلة لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود قصور واضح في منظومة البحث العلمي، من حيث الخطط والبرامج القائمة على الأسس العلمية الحديثة، وتوافقها مع المتغيرات الاقتصادية والتحديات العالمية، وعللت ذلك بضعف الإنفاق على البحث العلمي، كما توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة هذه الثورة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: بأنه يتوجب على وزارة التربية والتعليم النظر إلى الأفراد كعنصر استراتيجي لنجاح الوزارة في أداء عملها، وضرورة قيام الوزارة بتطوير الوضع التنظيمي لإدارة مواردها البشرية، باعتبار التعليم والتدريب والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية أهم وسائل تحقيق سياسات إدارة الموارد البشرية.

## 10. دراسة الخماش (2006) بعنوان:

العولمة والتحول في وظيفة الجامعة من إعداد القوى العاملة إلى تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجامعة في إعداد وتنمية الموارد البشرية، وتأثير العولمة على الجامعات والتعليم العالي في السعودية، ومعرفة الأساليب والاستراتيجيات التي يجب على الجامعات اتباعها، لمواجهة عصر العولمة والتطور السريع لتقنية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، كما استهدفت التعرف على أفضل الأساليب التي يجب اتباعها لمواكبة التحولات السريعة في المجتمع، وأجريت الدراسة على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وبلغت عينة الدراسة (313) فرداً من طلبة وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن الجامعة متهيئة لجعل أعضاء هيئتها التدريسية يتقنون مهارات العمل الأكاديمي والإداري، واستخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية، وأن الجامعة تعمل على تزويد أعضاء هيئتها التدريسية بالمعرفة المتطورة المتواكبة مع التطور العالمي، والعمل على إدخال أنظمة جديدة في الجامعات، كالجامعة المفتوحة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة اهتمام الجامعة بالمعرفة، لتنمية الموارد البشرية ككل، وعدم اقتصرها على الاهتمام بالعملية التعليمية فقط، وبذل جهوداً أكبر للاهتمام بالدراسات المشتركة، ذات التخصصات المتعددة الأوجه، والحاجة المستمرة للطلبة، لتعلم مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، والعمل على تشجيع الاهتمام باللغات الأجنبية.

## ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة دوم وآخرون (2012) بعنوان:

عوامل التأثير على إطار تخطيط الموارد البشرية لعرض القوى العاملة المحلية في صناعة البناء والتشييد المالي.

هدفت الدراسة إلى تحديد تطبيق تخطيط الموارد البشرية، وإطار التنمية لعوامل التأثير على تخطيط الموارد البشرية، لعرض القوى العاملة المحلية في صناعة البناء والتشييد المالية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن التغيرات الاقتصادية كانت لها الهيمنة على عوامل التأثير لتخطيط الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن كل من: استراتيجية المنظمة، وطبيعة العمل، والتغيرات الاقتصادية، والتغيرات الديموغرافية (الاجتماعية) عوامل هامة تؤثر في تخطيط الموارد البشرية، لتوريد القوى العاملة المحلية في صناعة البناء والتشييد الماليزية. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة محاولة تكييف إطار تخطيط الموارد البشرية في نموذج مناسب لتخطيط الموارد البشرية، للتمكن من شرح ممارسات تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات البناء.

## 2. دراسة Sutigophon Chuaywongyart (2012) بعنوان:

اتجاهات نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية (4 شركات من شركات الصيدلة في تايلاند). هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية، وأثر الأربيع ممارسات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية على ارتباط العاملين، وهي: (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، والتعويضات)، والبحث في أثر العوامل الشخصية، وتشمل: (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية) على مستوى ارتباط العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن الاستخدام المكثف لنظام متكامل لممارسة إدارة الموارد البشرية في مجال (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، التعويضات) بإمكانه توليد إيجابية في تأثير هذه الممارسات على ارتباط الموظفين، وأن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تقع فقط على كاهل مدراء الموارد البشرية، بل على كل الأطراف ذات العلاقة، بما فيهم فريق المدراء العامون والمدراء ومشرفيهم، وهناك علاقة هامة بين كل من متغير العمر ومدة الخدمة على ارتباط الموظفين، حيث تبين أن ذوي المؤهلات العالية والمستويات الوظيفية العالية ليس لديهم ارتباط قوي، وأن الأفراد الذين لديهم إدراك لممارسات إدارة الموارد البشرية هم أكثر انخراطاً في أماكن عملهم من غيرهم.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة معرفة أن هناك عوامل وأفعال واتجاهات فردية مختلفة لها تأثيرها على مستوى الارتباط لدى كل شخص، والذي يتم ترجمته على شكل نجاح في العمل والأداء الوظيفي، وضرورة أن تستجيب المؤسسة للعوامل الشخصية التي تؤثر في مستوى الارتباط بين العاملين، لتجنب إشكاليات عدم الارتباط.

### 3.دراسة Umasankar. M & Ashok. J (2012) بعنوان:

إدراك العاملين لأهمية وفعالية ممارسات الموارد البشرية المتبعة في البنوك التجارية في مقاطعة إيرود.

هدفت الدراسة إلى نقاش إدراك العاملين تجاه ممارسات أداء الأفراد العاملين في المصارف التجارية، وقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم تجميعها من استبانة مكونة من جزئين، مأخوذة من (160) فرعاً، من أصل (175) فرعاً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: لا يوجد علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمصارف، وهناك علاقة كبيرة جداً بين إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الفرد وأدائه.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: على البنوك أن تدرك أن هناك عوامل مفتاحية للموظفين، يتم من خلالها تعزيز إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية، ومنها الترقية والبرامج التدريبية.

### 4.دراسة pankaj tiwrai and others (2012) بعنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: مراجعة شاملة.

هدفت الدراسة إلى تطوير مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية، واختبار الممارسات الفريدة، المطبقة من قبل شركات مختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بعدة عوامل، منها اتجاهات العاملين، وعلاقات المرؤوسين بمسؤوليتهم، وتتأثر ممارسات الموارد البشرية بإنتاجية العاملين، التي تؤدي بالضرورة إلى المساهمة في الأداء العام للمؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية مسؤولة تقع على كامل جميع الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة، من عاملين وإدارة عليا ومؤسسات أخرى ذات العلاقة، وضرورة تكاتف الجهود، لإيجاد بيئة عمل مناسبة للعاملين، لتفعيل العلاقة داخل المؤسسة، ولتأمين تطبيق سليم لممارسة إدارة الموارد البشرية.

## 5. دراسة Carroll & Wagar (2010) بعنوان:

أثر العلاقة بين اعتماد تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى الكشف فيما إذا كان تبني تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال اليوم مرتبطاً بإدارة مواردها البشرية وإعادة هياكلها التنظيمية أم لا، وطبقت الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة نونافا سكوتيا الكندية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (130) شركة، واعتمدت الزيارات الميدانية كوسيلة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن معدل تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات قد اختلف بشكل ملحوظ بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة نونافا سكوتيا، وارتبط تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات بقوة مع كل من: حجم العمل، وإعادة الهياكل التنظيمية، والاستثمار في إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز وظائف الموارد البشرية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث، لاستكشاف الصلة الوثيقة بين إدارة الموارد البشرية واعتمادها لتكنولوجيا المعلومات في أداء أعمالها، وخاصة بين المؤسسات الصغيرة.

## 6. دراسة Ana veloso (2010) بعنوان:

إدراك العاملين لوظيفة إدارة الموارد البشرية - دراسة على شركات البرتغالية.

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في التعريف بإدارة الموارد البشرية في الشركات البرتغالية من وجهة نظر العاملين، حيث تم تحليل إدراك العاملين لوظائف إدارة الموارد البشرية في (6) حالاتٍ دراسيةٍ على شركات برتغالية صغيرة ومتوسطة، كما تناقش الدراسة عوامل معينة تلعب دوراً مهماً لدى العاملين، في ما يتعلق بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً تركز الدراسة على كيفية إدراك العاملين وخاصة المدراء لوظائف الموارد البشرية، وذلك لتحديد العوامل المؤثرة في تبين هذا الإدراك بين مجموعة العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: هناك إدراك واضح لدى العاملين حول مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها كوظيفة إدارية، وقدرتها على التدخل، من خلال موقعها على الهيكل التنظيمي، وأن على مدراء الموارد البشرية أن يولوا مزيداً من الاهتمام، ليوصلوا للعاملين إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن هذه الوظيفة تتطلب التخصص والمعرفة والتقنية.



وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: تعريف وظائف الإدارة البشرية بشكل جيد، وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال لجميع العاملين بالمؤسسة، وضرورة وضع وظيفة الموارد البشرية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، بهدف جعل العاملين يدركون أهمية هذه الوظيفة في إحداث التغييرات.

#### 7. دراسة Garg. Sharma & Pandey (2010) بعنوان:

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مع التركيز على صناعة تكنولوجيا المعلومات.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على صناعة تكنولوجيا المعلومات، وطبقت الدراسة على صناعة المعلومات والبرمجيات الهندية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن الاتجاهات الناشئة في إدارة الموارد البشرية في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات مختلفة عن اتجاهات الصناعة في الاقتصاد القديم، وأصبحت الهند واحدة من القوى العظمى في العالم في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات، ومعظم قادة العالم في قطاع تكنولوجيا المعلومات يعملون على توفير احتياجاتهم من الصناعة التكنولوجية الهندية، بالإضافة إلى توظيفهم لخبراء هندیين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وحددت الدراسة ثلاثة اتجاهات قوية، تدفع مدرء الموارد البشرية في الهند إلى استخدام التكنولوجيا في الأعمال، وهي:

1. عمليات بحث ضخمة جداً لوظيفة المدير التنفيذي الأعلى للشركة.
  2. العديد من الشركات الهندية تبحث عن مستويات متوسطة من الأجور والمهوية.
  3. ورثت الشركات الهندية أعداداً ضخمة من الموظفين، بسبب عمليات الاستحواذ العالمية.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: أنه يجب على الحكومة الهندية السماح لصناعة المعلومات من أن تواجه المنافسة الدولية الحادة لها، من خلال احترام قوانين العمل، وتحرير النظام المالي لهذه الصناعة، كما يجب على مديري الموارد البشرية في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات الهندية الإبقاء على الطبيعة الحساسة لخبراء تكنولوجيا المعلومات، والعمل على توفير المزيد من الفرص أمامهم، لوضع سياسات الموارد البشرية لمنظمتهم.

### 8. دراسة Abdullah & Hiok (2009) بعنوان:

واقع ممارسات تنمية الموارد البشرية في شركات التصنيع الماليزية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على حجم وطبيعة تنمية الموارد البشرية، وبناء نموذج لتنمية الموارد البشرية في شركات التصنيع في ماليزيا، وتنوعت أساليب جمع البيانات في هذه الدراسة، ما بين الاستبانات والمقابلات التي عقدت مع مدراء وموظفي دوائر تنمية الموارد البشرية في شركات التصنيع الماليزية، ولقد بلغ مجتمع الدراسة (2135) شركة تصنيع ماليزية، من مجموع الشركات المسجلة لدى اتحاد الصناعيين الماليزيين، وبلغت عينة الدراسة (365) فرداً، من العاملين في دوائر تنمية الموارد البشرية، وتم عقد (50) مقابلةً مع مدراء وموظفي دوائر تنمية الموارد البشرية في الشركات التي شملتها الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن ممارسات تنمية الموارد البشرية في شركات التصنيع الماليزية ترتبط بقوة مع حجم تلك الشركات، كما وضحت النتائج أن تنمية الموارد البشرية يرتبط ويتأثر بقوة بالتدخلات الحكومية والتغيرات الحادثة في الاقتصاد وفي السوق الماليزي. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث التي تهتم بتنمية الموارد البشرية على نطاق الاقتصاد الوطني الماليزي، بحيث تشمل قطاعات الاقتصاد الأخرى في ماليزيا، كالقطاع الصحي، الخدماتي، الزراعي، المالي، وغيرها من القطاعات المختلفة.

### 9. دراسة Li (2003) بعنوان:

واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين.

هدفت الدراسة إلى مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن قطاعين أساسيين، هما: قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من حيث العلاقة بين الاستراتيجية العامة المتبعة وممارسة إدارة الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن النتائج جاءت لتساند بعضاً من الافتراضات الرئيسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثرٌ قليلٌ على ربحية الشركات "أداءً لمنظمة"، ولكن لم تكن هناك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

## رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

### 1. من حيث الموضوع:

تناولت جميع الدراسات السابقة موضوع إدارة الموارد البشرية، ولكن من زوايا مختلفة.

### 2. من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة حديثة نوعاً ما، فهي من عام 2003م حتى 2015م.

### 3. من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها ما طبق في فلسطين: (غزة والضفة)، ومنها ما طبق في الدول العربية: (الأردن والسعودية وعمان والعراق)، ومنها ما طبق في دول أجنبية: (ماليزيا وأستراليا وتايلاند وكندا والبرتغال والهند).

### 4. من حيث المؤسسة والفئة المستهدفة:

اختلفت طبيعة المؤسسات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، فمنها ما طبق على المؤسسات الحكومية، ومنها ما طبق على المؤسسات غير الحكومية (الأهلية)، ومنها ما طبق على الشركات الاقتصادية.

### 5. من حيث المنهج:

اعتمدت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.

### 6. من حيث الأدوات:

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أن دراسة (أبو عيد، 2011) استخدمت كلاً من الاستبانة والمقابلة، وكذلك دراسة (العتيبي، 2010) ودراسة (Abdullah & Hiok، 2009)، بينما استخدمت دراسة (Carroll & Wager، 2010) الزيارات الميدانية كأداة للدراسة.

### 7. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- صياغة وتحديد مشكلة وفرضيات الدراسة.
- بناء الإطار النظري.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
- تفسير نتائج الدراسة.

8. ما تميزت به الدراسة الحالية:

- أنها طبقت على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.
- أن الفئة المستهدفة، هي العاملين في إدارات الموارد البشرية فقط.
- تناولها جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.

9. الفجوة البحثية:

جدول رقم (10)

الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
الفئة المستهدفة هي العاملين في إدارة الموارد البشرية.	تنوع الفئات المستهدفة.	منها ما استهدف الإدارة العليا، أو الموظفين بشكل عام، أو الأكاديميين، أو العسكريين.
تناولت جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.	اقتصار بعضها على وظائف معينة، دون غيرها من الوظائف.	اقتصرت بعضها على وظائف محددة للموارد البشرية، مثل: سياسة الاستقطاب والاختيار، أو التدريب، أو سياسة الاختيار والتعيين.

(المصدر: جرد بواسطة الباحث)

## **الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات**

- المقدمة
- أولاً: منهج الدراسة
- ثانياً: مجتمع الدراسة
- ثالثاً: عينة الدراسة
- رابعاً: أداة الدراسة
- خامساً: صدق وثبات الاستبانة
- سادساً: المعالجات الإحصائية
- سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي

## الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

### المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

### أولاً: منهج الدراسة:

يمكن اعتبار المنهج بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، إضافةً إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة، لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة، كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد، التي يثبت صدقها، بهدف تحليلها، للوصول إلى أهداف الدراسة، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة.

واعتمد الباحث على نوعين من البيانات، وهما:

### 1. البيانات الاولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني، بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة، ومن ثم تقييها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### 2. البيانات الثانوية:

قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في دوائر إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (155) موظفاً (ديوان الموظفين العام، 2015).

### ثالثاً: عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع مفردات مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (155) موظفاً، وتم استرداد (151) استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته (97.4%) من مجتمع الدراسة، وتتنوع عينة الدراسة حسب الجدول التالية:

## 1.الجنس:

### جدول رقم (11)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	120	79.5
انثى	31	20.5
المجموع	151	%100

يتبين من الجدول السابق أن (79.5%) من عينة الدراسة من الذكور، و(20.5%) من الإناث، أي أن معظم العاملين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة من الذكور، وهذا يرجع إلى طبيعة وثقافة المجتمع، الذي يفضل عمل الذكور.

## 2.المؤهل العلمي:

### جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	33	21.9
بكالوريوس	81	53.6
دراسات عليا	37	24.5
المجموع	151	%100

يتبين من الجدول السابق أن (21.9%) من عينة الدراسة من حملة شهادة الدبلوم فأقل، وأن (53.6%) من حملة البكالوريوس، وأن (24.5%) من حملة الدراسات العليا، أي أن ما يقارب من نصف العاملين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة من حملة البكالوريوس، وحوالي ربعهم من حملة الدراسات العليا، أي أن معظمهم من حملة الشهادات العلمية.



### 3.المسمى الوظيفي:

#### جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام فما فوق	13	8.6
نائب مدير عام	20	13.2
مدير دائرة	31	20.5
نائب مدير دائرة	16	10.6
رئيس قسم	71	47.0
<b>المجموع</b>	<b>151</b>	<b>%100</b>

يتبين من الجدول السابق أن (8.6%) من عينة الدراسة مدير عام فما فوق، وأن (13.2%) نائب مدير عام، وأن (20.5%) مدير دائرة، وأن (10.6%) نائب مدير دائرة، وأن (47.0%) رئيس قسم، وهذه النتائج تتناسب مع الواقع، والهيكل التنظيمي الهرمي، لأي مؤسسة.

4. عدد سنوات الخدمة:

#### جدول رقم (14)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	29	19.2
من 5-أقل من 10 سنوات	61	40.4
أكثر من 10 سنوات	61	40.4
<b>المجموع</b>	<b>151</b>	<b>%100</b>

يتبين من الجدول السابق أن (19.2%) من عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خدمة أقل من 5 سنوات، وأن (40.4%) لديهم عدد سنوات خدمة من 5-أقل من 10 سنوات، وأن (40.4%) لديهم عدد سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات، وهذا يدل على الخدمة الطويلة التي يتمتع بها معظم العاملين في إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة.

## رابعاً: أداة الدراسة:

- تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم إعدادها على النحو التالي:
1. إعداد استبانة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
  2. عرض الاستبانة على المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
  3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  4. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل وحذف ما يلزم.
  5. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية.
  6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، كما يلي:
1. القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وهي: (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
  2. القسم الثاني: وتتناول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، وتم تقسيمه إلى سبعة محاور، كما يلي:
- المحور الأول: استقطاب الموارد البشرية، ويتكون من (8) فقرات.
  - المحور الثاني: اختيار الموارد البشرية، ويتكون من (10) فقرات.
  - المحور الثالث: تدريب وتطوير الموارد البشرية، ويتكون من (10) فقرات.
  - المحور الرابع: المكافآت والأجور والحوافز، ويتكون من (13) فقرة
  - المحور الخامس: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، ويتكون من (11) فقرة.
  - المحور السادس: تقييم الأداء، ويتكون من (9) فقرات.
- وقد كانت الإجابات على حسب مقياس خماسي التدرج، كما هو موضح في جدول رقم (5):

### جدول رقم (15)

#### درجات مقياس خماسي التدرج

الدرجة	5	4	3	2	1
التصنيف	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جداً

## خامساً: صدق وثبات الاستبانة:

يعني صدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

1) صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

### الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة فلسطين، متخصصين في الإدارة والمحاسبة والإحصاء، ويوضح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين، إلى جانب المقياس خماسي التدرج المستخدم في الاستبانة، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة، حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتبين الجداول من رقم (16-21) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (16)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: استقطاب الموارد البشرية

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب	0.852	0.000
2	تشمل خطة القوى العاملة كافة أنواع العمالة اللازمة للقيام بأنشطة المؤسسة	0.871	0.000
3	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل.	0.721	0.000
4	يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب	0.758	0.000
5	لدى المؤسسة مقاييس واضحة محددة للاستقطاب	0.798	0.000
6	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة	0.770	0.000
7	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص	0.793	0.000
8	القائمون بعملية الاستقطاب في الوزارة من ذوي الخبرة والكفاءة	0.621	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361 يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة، وهذا يدل على صدق الفقرات.

جدول رقم (17)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: اختيار الموارد البشرية

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تقوم المؤسسة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً، تمشياً مع التطورات المحتملة، والنمو الحاصل فيها	0.815	0.000
2	تقوم الوزارة باختيار الكفاءات المناسبة، لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا	0.847	0.000
3	تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة	0.699	0.000
4	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة، من أهمها الخبرة والكفاءة	0.851	0.000
5	يتم اختيار المتقدمين للوظائف للعمل بالمؤسسة على أسس موضوعية	0.829	0.000
6	تتم عملية الاختيار بناءً على الخبرات والمؤهلات المطلوبة	0.821	0.000
7	القائمون على عملية الاختيار مؤهلون ولديهم الخبرة الكافية	0.671	0.000
8	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة	0.595	0.001
9	لدى المؤسسة مقاييس واضحة ومحددة للتوظيف	0.606	0.000
10	يتم تحديد ومعرفة احتياجات المؤسسة من القوى البشرية، ووضع استراتيجية واضحة، لتوفير هذه الاحتياجات	0.578	0.001

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361 يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة، وهذا يدل على صدق الفقرات.

جدول رقم (18)

الصدق الداخلي لقرارات المحور الثالث: تدريب وتطوير الموارد البشرية

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد تدريب مستمر لكافة العاملين في المؤسسة العاملة في المؤسسة	0.838	0.000
2	التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات السلبية واكتساب اتجاهات إيجابية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية في العمل	0.658	0.000
3	يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية، يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم	0.907	0.000
4	تعمل المؤسسة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين، وفق دراسات وخطط معدة	0.831	0.000
5	أهتم بإدراج تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ضمن أهداف خطتي التشغيلية السنوية	0.885	0.000
6	يعتبر التدريب أمراً شكلياً، ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء	0.907	0.000
7	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب	0.898	0.000
8	التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله	0.843	0.000
9	أعتقد أن التدوير الوظيفي بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية حلاً لمشاكل الأداء	0.725	0.000
10	أقوم بتكليف كل متدرب بتقديم تقرير مفصل عن البرنامج التدريبي الذي تلقاه	0.651	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361 يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة، وهذا يدل على صدق القرارات.

جدول رقم (19)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المكافآت والأجور والحوافز

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة، لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل	0.852	0.000
2	يتم اتباع أساليب عديدة للتحفيز	0.895	0.000
3	تستند سياسة التحفيز إلى أسس موضوعية	0.895	0.000
4	توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات	0.896	0.000
5	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل	0.916	0.000
6	اكتسابي لمهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية	0.764	0.000
7	العمل المطلوب للحصول على الحوافز والامتيازات محدد بشكلٍ دقيقٍ	0.650	0.000
8	أسس وقواعد الحصول على الحوافز واضحة في المؤسسة	0.684	0.000
9	الأسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محددة	0.700	0.000
10	يتم إتباع أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها، كخطابات الشكر والتقدير	0.449	0.013
11	تقوم المؤسسة بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين	0.582	0.001
12	تعتمد المؤسسة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها	0.555	0.001
13	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتاحة	0.691	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361. يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة، وهذا يدل على صدق الفقرات.

## جدول رقم (20)

### الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي	0.799	0.000
2	أدوات وآليات تطوير وتنمية المسارات الوظيفية المتبعة في المؤسسة بحاجة إلى تطوير	0.778	0.000
3	من الضروري أن يتضمن التخطيط العام للمؤسسة تخطيط الموارد البشرية	0.852	0.000
4	تخطيط الموارد البشرية يحقق التوازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة	0.906	0.000
5	تقوم المؤسسة بسد احتياجاتها من الموظفين أصحاب الكفاءة، باستخدام التخطيط التعاقبي (أي تحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جداً، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وإعدادهم للمستقبل، لتولي المناصب العليا في المنظمة)	0.825	0.000
6	يساعد تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة	0.834	0.000
7	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية لها	0.826	0.000
8	الجهود المشتركة لكل من مدراء الدوائر ومدير الموارد البشرية مطلوبة لكل خطوة من خطوات تخطيط الموارد البشرية	0.851	0.000
9	أعتمد منهجية المقارنة بين الاحتياج والمتاح في تخطيط الموارد البشرية داخل إدارتي	0.897	0.000
10	تقوم الوزارة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	0.871	0.000
11	يراعي تخطيط الموارد البشرية البعدين الزمني والكمي للموارد المطلوبة	0.881	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة، وهذا يدل على صدق الفقرات.



جدول رقم (21)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: تقييم الأداء

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة	0.793	0.000
2	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية	0.834	0.000
3	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله	0.821	0.000
4	يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف	0.782	0.000
5	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة	0.796	0.000
6	معايير التقييم تشمل معايير لها علاقة بالصفات الشخصية ومعايير لها علاقة بمعدلات الأداء	0.679	0.000
7	الرئيس المباشر هو المسئول الوحيد فقط عن عملية تقييم أداء المرؤوسين	0.699	0.000
8	توفر عملية التقييم أساساً موضوعيةً لترقية العاملين	0.520	0.003
9	من الضروري أن يتم تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة	0.564	0.001

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361  
يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة، وهذا يدل على صدق الفقرات.

## - صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة:

يبين جدول رقم (22) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي ل فقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، والتي تساوي (0.361).

### جدول رقم (22)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	استقطاب الموارد البشرية	0.894	0.000
الثاني	اختيار الموارد البشرية	0.885	0.000
الثالث	تدريب وتطوير الموارد البشرية	0.893	0.000
الرابع	المكافآت والأجور والحوافز	0.897	0.000
الخامس	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية	0.553	0.002
السادس	تقييم الأداء	0.784	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361 يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة، وهذا يدل على صدق المحاور.

## 2. ثبات الاستبانة (Reliability):

أما ثبات أداة الدراسة، فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً، لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، في أوقات مختلفة (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية ومعادلة ألفا كرونباخ.

- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient):

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient)، وذلك حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$ ، حيث r معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (23) أن هناك

معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث بلغ (0.884)، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (23)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الاول	استقطاب الموارد البشرية	0.735	0.847
الثاني	اختيار الموارد البشرية	0.742	0.852
الثالث	تدريب وتطوير الموارد البشرية	0.882	0.937
الرابع	المكافآت والأجور والحوافز	0.785	0.880
الخامس	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية	0.812	0.896
السادس	تقييم الأداء	0.757	0.862
	الاستبانة ككل	0.792	0.884

## - معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ، كطريقة ثانية لقياس الثبات، ويبين جدول رقم (24) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ (0.902)، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

### جدول رقم (24)

#### معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط
الاول	استقطاب الموارد البشرية	8	0.867
الثاني	اختيار الموارد البشرية	10	0.870
الثالث	تدريب وتطوير الموارد البشرية	10	0.957
الرابع	المكافآت والأجور والحوافز	13	0.889
الخامس	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية	11	0.902
السادس	تقييم الأداء	9	0.872
	الاستبانة ككل	61	0.902

## خامساً: المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس خماسي التدرج، ولتحديد طول فترة المقياس (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-4=1)، ثم تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة، للحصول على طول الفقرة أي (4=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، ويوضح جدول رقم (25) أطوال الفترات كما يلي:

## جدول رقم (25)

### متوسط فقرات مقياس خماسي التدرج

متوسط الفقرة	1.80-1	-1.80 2.60	3.40-2.60	-3.40 4.20	5.0-4.20
التقدير	موافق بدرجة ضعيفة جداً	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الوزن	1	2	3	4	5

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية، التي تتضمنها أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996: 89).
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
5. معادلة ألفا كرونباخ، لمعرفة ثبات الاستبانة.
6. معامل ارتباط بيرسون، لقياس صدق الاستبانة.
7. معامل سبيرمان براون، لقياس ثبات الاستبانة.
8. اختبار كولومجروف-سمرنوف، لمعرفة نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟.
9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة (One sample T test)، لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
10. اختبار t، للفرق بين عينتين مستقلتين.
11. تحليل التباين الأحادي، للفرق بين ثلاثة متوسطات فأكثر.
12. اختبار شفيه، للفرق المتعددة بين متوسطات العينات.

### سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف):

يستخدم اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (26) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

#### جدول رقم (26)

#### اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	استقطاب الموارد البشرية	8	1.096	0.181
الثاني	اختيار الموارد البشرية	10	1.108	0.172
الثالث	تدريب وتطوير الموارد البشرية	10	1.069	0.203
الرابع	المكافآت والأجور والحوافز	13	1.025	0.244
الخامس	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية	11	0.666	0.767
السادس	تقييم الأداء	9	1.061	0.211
	الاستبانة ككل	61	0.628	0.825

## **الفصل الخامس :**

### **نتائج الدراسة الميدانية**

- المقدمة
- نتائج السؤال الفرعي الأول ومناقشتها
- نتائج السؤال الفرعي الثاني ومناقشتها
- نتائج السؤال الفرعي الثالث ومناقشتها
- نتائج السؤال الفرعي الرابع ومناقشتها
- نتائج السؤال الفرعي الخامس ومناقشتها
- نتائج السؤال الفرعي السادس ومناقشتها
- نتائج السؤال الرئيسي ومناقشتها
- نتائج السؤال الفرعي الثامن ومناقشتها

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

### المقدمة:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، من حيث تحليل فقرات ومحاور الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة، ثم مناقشة وتفسير النتائج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

### أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الفرعي الأول على ما يلي:

هل يوجد سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (27)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (استقطاب الموارد البشرية)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي (73.77%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن (القائمون بعملية الاستقطاب في الوزارة من ذوي الخبرة والكفاءة).
2. الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (72.58%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن (المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل).

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "68.87%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "عملية وصف الوظيفة ودراساتها تتم بصورة تحليلية، للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة".
2. الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "67.81%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه "يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم



والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (استقطاب الموارد البشرية) تساوي 3.55، والانحراف المعياري يساوي 0.784 والوزن النسبي يساوي 70.99% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 8.610 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويعزو الباحث بأن السبب الذي أدى لمثل هذه الاستجابة الكبيرة هو نتيجة الخبرة العالية لدى أفراد إدارات شئون الموظفين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات، مثل: دراسة (عليوه، 2015) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سياسة الاستقطاب وتحقيق التنمية الادارية، ودراسة (أبو شريعة، 2014) التي أثبتت أن مستوى إدراك المدراء لسياسة التخطيط يعتبر عالٍ، ودراسة (النجار، 2012) التي أظهرت أن هناك قواعد للبيانات متوفرة وسهلة الوصول لضمان تخطيط جيد، ودراسة (أبو زيد وخير، 2008) التي أشارت أن هناك سياسة واضحة لتخطيط وتطوير إدارة الموارد البشرية، ودراسة (أبو سلمية، 2007) التي أظهرت أن هناك سياسة لتخطيط وتطوير إدارة الموارد البشرية بشكلٍ مقبولٍ، ودراسة (القاضي، 2012) التي بينت أن هناك أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتخطيط لها على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وأيضاً على العاملين في هذه الجامعات، وأن أداء العاملين يتأثر بحدٍ كبيرٍ بعمليات الاستقطاب والتعيين، ودراسة (آل سعود، 2012) التي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تطوير وتنمية نشاط إدارتهم والمنظمة بصفة عامة، ودراسة (اليعقوبي، 2011) التي أوضحت أهمية فعالية تخطيط الموارد البشرية وارتفاع الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، وأن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجية الموارد البشرية.

واختلفت مع دراسة (الزعنون، 2006) التي ترى بأن الوزارات الفلسطينية لا تقوم باتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة، قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة، ولا يوجد سياسات إدارية ثابتة ومحددة تنظم العملية، ودراسة (صيام، 2007) التي أظهرت أن مستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف، ودراسة (شبير، 2004) التي بينت أن عملية

الاستقطاب والاختيار لا تلقى العناية الكافية، ولا توجد في المؤسسات دراسة لسوق العمل، وأساليب الاستقطاب محصورة في إعلانات الصحف، والاختيار يتم عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة، وأن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، ودراسة (كاظم وعبد الرسول، 2009) التي أشارت إلى أن هناك ضعفاً في تخطيط الموارد البشرية ونظام الحوافز المعمول به، بينما هناك رضا جيد للعاملين عن بعض المتغيرات الخاصة برضا الموارد البشرية عن وظائفها، ودراسة (الفزاري، 2009) التي ترى وجود قصور واضح في منظومة البحث العلمي، من حيث الخطط والبرامج القائمة على الأسس العلمية الحديثة، وتوافقها مع المتغيرات الاقتصادية والتحديات العالمية.

## جدول رقم (27)

### تحليل فقرات المحور الأول: استقطاب الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب	3.58	0.867	71.66	8.261	0.000	4
2	تشمل خطة القوى العاملة كافة أنواع العمالة اللازمة للقيام بأنشطة المؤسسة	3.50	0.992	70.07	6.232	0.000	5
3	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل.	3.63	1.062	72.58	7.278	0.000	2
4	يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب	3.60	1.161	72.05	6.379	0.000	3
5	لدى المؤسسة مقاييس واضحة محددة للاستقطاب	3.56	1.017	71.13	6.719	0.000	6
6	تتم عملية وصف الوظيفة ودراساتها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة	3.44	1.141	68.87	4.779	0.000	7
7	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص	3.39	1.107	67.81	4.336	0.000	8
8	القائمون بعملية الاستقطاب في الوزارة من ذوي الخبرة والكفاءة	3.69	1.034	73.77	8.185	0.000	1
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.55</b>	<b>0.784</b>	<b>70.99</b>	<b>8.610</b>	<b>0.000</b>	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "150" تساوي 1.98

## ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الفرعي الثاني على ما يلي:

ما الكيفية التي يتم بها اختيار وتعيين الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (28)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (اختيار الموارد البشرية)، وتبين النتائج أن أعلى فترتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "72.05%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية".
2. الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "71.39%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه "يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة".

كما تبين النتائج أن أقل فترتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "68.08%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه "تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة".
2. الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "67.42%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "الوزارة تقوم باختيار الكفاءات المناسبة، لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (اختيار الموارد البشرية) تساوي 3.51، والانحراف المعياري يساوي 0.842 والوزن النسبي يساوي 70.15% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي 7.407 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الوزارة تقوم باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا، وعلى أسس موضوعية، ووفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى المهنية التي عملت بها الوزارات والمؤسسات خلال السنوات السابقة، ووجود أساتذة متخصصين على رأس الهرم في الإدارات، وقد اتفقت مع بعض الدراسات، مثل دراسة (عليوه، 2015) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سياسة الاختيار وتحقيق التنمية الادارية، ودراسة (النجار، 2012) التي أظهرت اهتمام الجامعة بالتوظيف الأمثل لتقنية المعلومات، ومواكبتها للتغيرات المتلاحقة في عالم تكنولوجيا المعلومات، والاستفادة منها، بما يخدم النظام الإداري والأكاديمي فيها، ودراسة (العالول، 2011) التي أشارت إلى أن بعض الجامعات تحرص الحرص الشديد على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة لتحسين الأداء والوصول إلى التميز في العمل، بالرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها شعبنا في قطاع غزة، واختلفت مع دراسة (الزعنون، 2006) التي ترى أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم باتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة، قائمة على أسسٍ ومعاييرٍ علميةٍ سليمةٍ، ولا يوجد سياسات إدارية ثابتة ومحددة تنظم العملية.

جدول رقم (28)

تحليل فقرات المحور الثاني: اختيار الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تمشياً مع التطورات المحتملة، والنموالحاصل فيها	3.52	1.113	70.33	5.705	0.000	7
2	تقوم الوزارة باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا	3.37	1.043	67.42	4.369	0.000	10
3	تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة	3.40	1.008	68.08	4.926	0.000	9
4	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة	3.44	1.192	68.74	4.506	0.000	8
5	يتم اختيار المتقدمين للوظائف للعمل بالمؤسسة على أسس موضوعية	3.55	1.215	70.99	5.560	0.000	4
6	تتم عملية الاختيار بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة	3.56	1.017	71.13	6.719	0.000	3
7	القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية	3.60	1.065	72.05	6.953	0.000	1
8	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة	3.57	0.935	71.39	7.488	0.000	2
9	لدى المؤسسة مقاييس واضحة محددة للتوظيف	3.53	1.159	70.60	5.615	0.000	6
10	يتم تحديد ومعرفة احتياجات المؤسسة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات	3.54	1.159	70.73	5.687	0.000	5
	جميع الفقرات	3.51	0.842	70.15	7.407	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "150" تساوي 1.98

### ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث الفرعي على ما يلي:

هل يتم اتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية؟

وللاجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (29)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (تدريب وتطوير الموارد البشرية)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "76.03%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله".

2. الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "74.83%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات السلبية، واكتساب اتجاهات إيجابية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية في العمل".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "67.02%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "المتدربين يقومون بتكليف كل متدرب بتقديم تقرير مفصل عن البرنامج التدريبي الذي تلقاه".

2. الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "62.91%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.180" وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن "التدريب يعتبر أمراً شكلياً، ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء بدرجة متوسطة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (تدريب وتطوير الموارد البشرية) تساوي 3.52، والانحراف المعياري يساوي 0.727 والوزن النسبي يساوي 70.44% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 8.825 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتم إتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المنهجية التي اتبعها ديوان الموظفين خلال الفترة السابقة، من حيث اتباع البرامج والخطط التدريبية المنهجية الحديثة، لتنمية وتطوير الموارد البشرية، في المؤسسات الحكومية، وقد اتفقت مع بعض الدراسات، مثل: دراسة (أبو زيد وخير، 2008) التي أظهرت أن هناك سياسة واضحة لتخطيط وتنمية إدارة الموارد البشرية، ودراسة (أبو سلمية، 2007) التي بينت أنه يتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حدٍ ما، أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب، فقد أظهرت الدراسة مدى إيجابية وكفاءة هذه المرحلة، ودراسة (الطيّار، 2011) التي أشارت إلى أن مساهمة الموارد البشرية في إرشاد الجهات ذات العلاقة في القطاع الخاص، سواءً في منشآت الأعمال أو مؤسسات التدريب الأهلية، أو على مستوى الدولة، نحو رفع مستوى فاعلية تخطيط القوى العاملة فيها، وتنمية الموارد البشرية لديها، من خلال برامج التدريب وإعادة التأهيل، ودراسة (العتيبي، 2010) التي ترى أن نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وخاصةً في مجالات التدريب والتطوير.



## جدول رقم (29)

### تحليل فقرات المحور الثالث: تدريب وتطوير الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يوجد تدريب مستمر لكافة العاملين في المؤسسة العاملة في المؤسسة	3.70	1.124	74.04	7.673	0.000	3
2	التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات السلبية واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل	3.74	1.029	74.83	8.855	0.000	2
3	يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم	3.41	1.173	68.21	4.300	0.000	7
4	تعمل المؤسسة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة	3.48	1.088	69.54	5.384	0.000	6
5	أهتم بإدراج تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ضمن أهداف خطتي التشغيلية السنوية	3.65	1.066	72.98	7.483	0.000	4
6	يعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء	3.15	1.329	62.91	1.347	0.180	10
7	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب	3.40	1.223	68.08	4.059	0.000	8
8	التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله	3.80	1.071	76.03	9.195	0.000	1
9	اعتقد ان التدوير الوظيفي بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية حلاً لمشاكل الأداء.	3.54	1.044	70.73	6.313	0.000	5
10	أقوم بتكليف كل متدرب بتقديم تقرير مفصل عن البرنامج التدريبي الذي تلقاه.	3.35	1.103	67.02	3.911	0.000	9
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.52</b>	<b>0.727</b>	<b>70.44</b>	<b>8.825</b>	<b>0.000</b>	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "150" تساوي 1.98

## رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الفرعي الرابع على ما يلي:

ما مدى وجود نظام فعال للمكافآت والأجور والحوافز؟

وللاجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (30)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (المكافآت والأجور والحوافز)، وتبين النتائج ان أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "75.76%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل".

2. الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "73.11%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "اكتساب المتدربين لمهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية". كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "60.40%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.832" وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن "الأسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محددة بدرجة متوسطة".

2. الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "57.35%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.169" وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أنه "تعتمد المؤسسة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها بدرجة متوسطة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (المكافآت والأجور والحوافز) تساوي 3.26، والانحراف المعياري يساوي 0.847 والوزن النسبي يساوي 65.18% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي 3.756 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود نظام فعال للمكافآت والأجور والحوافز عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

وقد اتفقت مع بعض الدراسات، مثل: دراسة (أبو شريعة، 2014) التي أثبتت أن مستوى إدراك المدراء لممارسة تقييم الأداء هو جيد، ودراسة (النجار، 2012) التي أظهرت أن هناك قواعد

للبيانات متوفرة وسهلة الوصول لضمان تخطيط جيد، ودراسة (أبو زيد وخير، 2008) التي بينت أن هناك وجود نظام فعال للمكافآت والأجور والحوافز، لتطوير إدارة الموارد البشرية.

### جدول رقم (30)

#### تحليل فقرات المحور الرابع: المكافآت والأجور والحوافز

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل	3.32	1.208	66.36	3.235	0.001	6
2	يتم إتباع أساليب عديدة للتحفيز	3.03	1.208	60.66	0.337	0.737	12
3	تستند سياسة التحفيز إلى أسس موضوعية	3.02	1.191	60.40	0.205	0.838	10
4	توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات	3.15	1.290	63.05	1.451	0.149	7
5	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل	3.79	1.117	75.76	8.668	0.000	1
6	اكتسابي لمهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية	3.66	1.020	73.11	7.898	0.000	2
7	العمل المطلوب للحصول على الحوافز والامتيازات محدد بشكل دقيق	3.38	1.182	67.68	3.992	0.000	5
8	أسس وقواعد الحصول على الحوافز واضحة في المؤسسة	3.08	1.099	61.59	0.889	0.375	9
9	الأسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محددة	3.02	1.146	60.40	0.213	0.832	10
10	يتم إتباع أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير	3.52	1.182	70.33	5.368	0.000	3
11	تقوم المؤسسة بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين	3.09	1.296	61.72	0.816	0.416	8
12	تعتمد المؤسسة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها	2.87	1.153	57.35	-1.412	0.160	13
13	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتاحة	3.44	0.943	68.87	5.784	0.000	4
	جميع الفقرات	3.26	0.847	65.18	3.756	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "150" تساوي 1.98

## خامساً: نتائج السؤال الفرعي الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال الفرعي الخامس على ما يلي:

هل يتم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (31)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "83.84%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه "من الضروري أن يتضمن التخطيط العام للمؤسسة تخطيط الموارد البشرية".

2. الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "81.46%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "تخطيط الموارد البشرية يحقق التوازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "66.23%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "تخطيط الموارد البشرية يراعي البعدين الزمني والكمي للموارد المطلوبة".

2. الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "65.56%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.005" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "الوزارة تقوم بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية) تساوي 3.67، والانحراف المعياري يساوي 0.713 والوزن النسبي يساوي 73.49% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 11.617 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول رقم (31)

تحليل فقرات المحور الخامس (تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يوجد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي	3.40	1.033	67.95	4.725	0.000	9
2	أدوات واليات تطوير وتنمية المسارات الوظيفية المتبعة في المؤسسة بحاجة إلى تطوير	4.04	0.901	80.79	14.181	0.000	3
3	من الضروري أن يتضمن التخطيط العام للمؤسسة تخطيط الموارد البشرية	4.19	0.971	83.84	15.085	0.000	1
4	تخطيط الموارد البشرية يحقق التوازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة	4.07	1.033	81.46	12.757	0.000	2
5	تقوم المؤسسة بسد احتياجاتها من الموظفين أصحاب الكفاءة باستخدام التخطيط التعاقبي (أي تحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا في المنظمة)	3.58	1.180	71.52	6.000	0.000	7
6	يساعد تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة	3.71	0.984	74.17	8.851	0.000	4
7	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية لها	3.44	1.068	68.74	5.028	0.000	8
8	الجهود المشتركة لكل من مدراء الدوائر ومدير الموارد البشرية مطلوبة لكل خطوة من خطوات تخطيط الموارد البشرية	3.70	1.026	73.91	8.326	0.000	6
9	أعتمد منهجية المقارنة بين الاحتياج والمتاح في تخطيط الموارد البشرية داخل إدارتي	3.71	0.984	74.17	8.851	0.000	4
10	تقوم الوزارة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	3.28	1.201	65.56	2.846	0.005	11
11	يراعي تخطيط الموارد البشرية البعدين الزمني والكمي للموارد المطلوبة	3.31	1.078	66.23	3.547	0.001	10
	جميع الفقرات	3.67	0.713	73.49	11.617	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "150" تساوي 1.98

## سادساً: نتائج السؤال الفرعي السادس ومناقشتها:

ينص السؤال الفرعي السادس على ما يلي:

ما واقع عملية التقييم لنشاطات الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (32)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السادس (تقييم الأداء)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "82.25%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه "من الضروري أن يتم تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة".

2. الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "76.69%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "معايير التقييم تشمل معايير لها علاقة بالصفات الشخصية ومعايير لها علاقة بمعدلات الأداء".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "66.09%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "نظام تقييم الأداء يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف".

2. الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "65.17%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.010" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "عملية التقييم توفر أساساً موضوعيةً لترقية العاملين".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (تقييم الأداء) تساوي 3.52، والانحراف المعياري يساوي 0.781 والوزن النسبي يساوي 70.40% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي 8.187 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن عملية التقييم لنشاطات الموارد البشرية تتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة ويعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف بدرجة مقبولة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

وقد دلت إجابات المبحوثين على أن نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة، وقيس قدرات الموظف الفعلية، ويحقق الغرض الذي وضع من أجله، ويعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف، ويجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة، وبأن جميع معايير التقييم تشمل معايير لها علاقة بالصفات الشخصية، ومعايير لها علاقة بمعدلات الأداء، وتوفر عملية التقييم أسساً موضوعيةً، لترقية العاملين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات، مثل: دراسة (أبو شريعة، 2014) التي أثبتت أن مستوى إدراك المدراء لممارسة تقييم الأداء جيد، ودراسة (النجار، 2012) التي أظهرت أن هناك قواعد للبيانات متوفرة وسهلة الوصول، لضمان تخطيط جيد.

جدول رقم (32)

تحليل فقرات المحور السادس: تقييم الأداء

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة	3.48	1.064	69.54	5.509	0.000	5
2	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية	3.48	1.045	69.67	5.686	0.000	4
3	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من اجله	3.34	1.131	66.75	3.671	0.000	7
4	يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف	3.30	1.039	66.09	3.602	0.000	8
5	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع	3.36	1.174	67.15	3.744	0.000	6
6	معايير التقييم تشمل معايير لها علاقة بالصفات الشخصية ومعايير لها علاقة بمعدلات الأداء	3.83	1.219	76.69	8.412	0.000	2
7	الرئيس المباشر هوالمسئول الوحيد فقط عن عملية تقييم أداء المرؤوسين	3.52	1.165	70.33	5.447	0.000	3
8	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين	3.26	1.214	65.17	2.615	0.010	9
9	من الضروري أن يتم تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.	4.11	0.963	82.25	14.198	0.000	1
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.52</b>	<b>0.781</b>	<b>70.40</b>	<b>8.187</b>	<b>0.000</b>	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "150" تساوي 1.98



## سابعاً: نتائج السؤال الرئيس ومناقشتها:

ينص السؤال الرئيس على ما يلي:

ما واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (33)، والذي تبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، وهي مرتبة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية حسب الوزن النسبي، كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لمحور (تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية) (73.49%)، حيث احتل المرتبة الأولى.
- بلغ الوزن النسبي لمحور (استقطاب الموارد البشرية) (70.99%)، حيث احتل المرتبة الثانية.
- بلغ الوزن النسبي لمحور (تدريب وتطوير الموارد البشرية) (70.44%)، حيث احتل المرتبة الثالثة.
- بلغ الوزن النسبي لمحور (تقييم الأداء) (70.40%)، حيث احتل المرتبة الرابعة.
- بلغ الوزن النسبي لمحور (اختيار الموارد البشرية) (70.15%)، حيث احتل المرتبة الخامسة.
- بلغ الوزن النسبي لمحور (المكافآت والأجور والحوافز) (65.18%)، حيث احتل المرتبة السادسة.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة 3.49 وهو أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري 0.701، والوزن النسبي 69.89% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة 8.670 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة جاء بدرجة كبيرة، من ناحية (تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية - استقطاب الموارد البشرية - تدريب وتطوير الموارد البشرية - تقييم الأداء - اختيار الموارد البشرية - المكافآت والأجور والحوافز).

جدول رقم (33)

تحليل محاور الدراسة: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عنوان المحور	المحور
1	0.000	11.617	73.49	0.713	3.67	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية	الخامس
2	0.000	8.610	70.99	0.784	3.55	استقطاب الموارد البشرية	الأول
3	0.000	8.825	70.44	0.727	3.52	تدريب وتطوير الموارد البشرية	الثالث
4	0.000	8.187	70.40	0.781	3.52	تقييم الأداء	السادس
5	0.000	7.407	70.15	0.842	3.51	اختيار الموارد البشرية	الثاني
6	0.000	3.756	65.18	0.847	3.26	المكافآت والأجور والحوافز	الرابع
	<b>0.000</b>	<b>8.670</b>	<b>69.89</b>	<b>0.701</b>	<b>3.49</b>	<b>الاستبانة ككل</b>	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "150" تساوي 1.98

## ثامناً: نتائج السؤال الثامن ومناقشتها:

ينص السؤال الثامن على ما يلي:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

وتم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.160 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.248 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويفسر الباحث ذلك بأن معظم العاملين في إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة من الذكور، وبوجود نظام موحد من قبل ديوان الموظفين العام تخضع له جميع المؤسسات الحكومية.

جدول رقم (34)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.766	0.298	0.773	3.559	120	ذكر	استقطاب الموارد البشرية
		0.841	3.512	31	أنثى	
0.374	0.891	0.819	3.538	120	ذكر	اختيار الموارد البشرية
		0.929	3.387	31	أنثى	
0.160	1.413	0.670	3.564	120	ذكر	تدريب وتطوير الموارد البشرية
		0.907	3.358	31	أنثى	
0.123	1.550	0.816	3.313	120	ذكر	المكافآت والأجور والحوافز
		0.940	3.050	31	أنثى	
0.229	1.207	0.715	3.710	120	ذكر	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية
		0.699	3.537	31	أنثى	
0.625	0.490	0.796	3.536	120	ذكر	تقييم الأداء
		0.728	3.459	31	أنثى	
0.200	1.160	0.683	3.528	120	ذكر	الاستبانة ككل
		0.764	3.364	31	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "149" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (35)، والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.937 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.06، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.394 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويعزو الباحث ذلك بطبيعة عمل الشخص المبحوث ومسماه الوظيفي، بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله.

واختلفت مع دراسة (الشريف، 2010) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة (مديري إدارات الموارد البشرية) نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (Sutisophan Chuaywongyart, 2012) التي بينت أن ذوي المؤهلات العالية والمستويات الوظيفية العالية أكثر إدراكاً من غيرهم لممارسات إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.493	0.711	0.439	2	0.879	بين المجموعات	استقطاب الموارد البشرية
		0.618	148	91.436	داخل المجموعات	
			150	92.315	المجموع	
0.089	2.461	1.710	2	3.420	بين المجموعات	اختيار الموارد البشرية
		0.695	148	102.822	داخل المجموعات	
			150	106.242	المجموع	
0.608	0.499	0.265	2	0.531	بين المجموعات	تدريب وتطوير الموارد البشرية
		0.532	148	78.667	داخل المجموعات	
			150	79.198	المجموع	
0.990	0.010	0.007	2	0.015	بين المجموعات	المكافآت والأجور والحوافز
		0.726	148	107.494	داخل المجموعات	
			150	107.509	المجموع	
0.286	1.264	0.641	2	1.281	بين المجموعات	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية
		0.507	148	75.022	داخل المجموعات	
			150	76.303	المجموع	
0.091	2.441	1.461	2	2.921	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.598	148	88.545	داخل المجموعات	
			150	91.466	المجموع	
0.394	0.937	0.460	2	0.921	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		0.491	148	72.694	داخل المجموعات	
			150	73.615	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 148" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.868 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.43، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.025 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وقد توصلت دراسة (الشريف، 2010) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة (مديري إدارات الموارد البشرية) نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، باختلاف مسمى الإدارة.

جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
استقطاب الموارد البشرية	بين المجموعات	7.525	4	1.881	3.239	0.014
	داخل المجموعات	84.790	146	0.581		
	المجموع	92.315	150			
اختيار الموارد البشرية	بين المجموعات	6.826	4	1.707	2.506	0.045
	داخل المجموعات	99.416	146	0.681		
	المجموع	106.242	150			
تدريب وتطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	3.145	4	0.786	1.510	0.202
	داخل المجموعات	76.053	146	0.521		
	المجموع	79.198	150			
المكافآت والأجور والحوافز	بين المجموعات	6.413	4	1.603	2.316	0.060
	داخل المجموعات	101.095	146	0.692		
	المجموع	107.509	150			
تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية	بين المجموعات	4.302	4	1.075	2.181	0.074
	داخل المجموعات	72.002	146	0.493		
	المجموع	76.303	150			
تقييم الأداء	بين المجموعات	9.975	4	2.494	4.468	0.002
	داخل المجموعات	81.491	146	0.558		
	المجموع	91.466	150			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	5.364	4	1.341	2.868	0.025
	داخل المجموعات	68.251	146	0.467		
	المجموع	73.615	150			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 146" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.43

ويبين اختبار شففيه جدول رقم (27) أن الفروق بين فئتي (رئيس قسم) و(مدير عام فما فوق)، ولصالح الفئة (مدير عام فما فوق)، ويعزو الباحث ذلك باطلاع المدير العام أكثر من غيره



على واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسته، وكونه أكثر إماماً وخبرة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

### جدول رقم (37)

اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

الفرق بين المتوسطات	مدير عام فما فوق	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم
مدير عام فما فوق	1				
نائب مدير عام	-0.089	1			
مدير دائرة	-0.130	-0.041	1		
نائب مدير دائرة	-0.100	-0.011	0.030	1	
رئيس قسم	-0.465*	-0.376	-0.335	-0.365	1

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.668 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.06، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.028 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول رقم (38)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.134	2.037	1.237	2	2.473	بين المجموعات	استقطاب الموارد البشرية
		0.607	148	89.842	داخل المجموعات	
			150	92.315	المجموع	
0.529	0.640	0.456	2	0.911	بين المجموعات	اختيار الموارد البشرية
		0.712	148	105.331	داخل المجموعات	
			150	106.242	المجموع	
0.029	3.620	1.847	2	3.694	بين المجموعات	تدريب وتطوير الموارد البشرية
		0.510	148	75.504	داخل المجموعات	
			150	79.198	المجموع	
0.008	4.976	3.387	2	6.774	بين المجموعات	المكافآت والأجور والحوافز
		0.681	148	100.734	داخل المجموعات	
			150	107.509	المجموع	
0.095	2.396	1.197	2	2.393	بين المجموعات	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية
		0.499	148	73.910	داخل المجموعات	
			150	76.303	المجموع	
0.001	7.265	4.088	2	8.177	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.563	148	83.289	داخل المجموعات	
			150	91.466	المجموع	
0.028	3.668	1.739	2	3.477	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		0.474	148	70.138	داخل المجموعات	
			150	73.615	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 148" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06  
ويبين اختبار شفيه جدول رقم (39) أن الفروق بين فئتي (من 5-أقل من 10 سنوات) و(أقل من 5سنوات) ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، كما توجد فروق بين فئتي (أكثر من 10 سنوات)

و(أقل من 5سنوات) ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، أي أن العاملين الذين لديهم عدد سنوات خدمة أقل، لديهم متوسط تقديرات أعلى لواقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة.

### جدول رقم (39)

اختبار شفوية للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد سنوات الخدمة

الفرق بين المتوسطات	أقل من 5سنوات	من 5-اقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5سنوات	1		
من 5-اقل من 10 سنوات	-0.401*	1	

## **النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة**

- أولاً: نتائج الدراسة**
- ثانياً: توصيات الدراسة**
- ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة**

## الفصل السادس: النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة

أولاً: نتائج الدراسة:

### 1. نتائج المحاور:

- واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة من ناحية (تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية - استقطاب الموارد البشرية - تدريب وتطوير الموارد البشرية - تقييم الأداء - اختيار الموارد البشرية - المكافآت والأجور والحوافز) جاء بوزن نسبي (69.89%).
  - واقع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة جاء (73.49%).
  - واقع استقطاب الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة جاء (70.99%).
  - واقع تدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة جاء (70.44%).
  - واقع تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة جاء (70.40%).
  - واقع اختيار الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة جاء (70.15%).
  - واقع المكافآت والأجور والحوافز في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة جاء (65.18%).
- ### 2. نتائج المحور الأول: استقطاب الموارد البشرية:
- الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي (73.77%)، مما يدل على أن (القائمون بعملية الاستقطاب في الوزارة من ذوي الخبرة والكفاءة).
  - الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (72.58%)، مما يدل على أن (المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل).
  - الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "68.87%"، مما يدل على أن "عملية وصف الوظيفة ودراساتها تتم بصورة تحليلية، للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة".

- الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "67.81%"، مما يدل على أنه "يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص".

### 3. نتائج المحور الثاني: اختيار الموارد البشرية:

- الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "72.05%"، مما يدل على أن "القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية".

- الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "71.39%"، مما يدل على أنه "يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة".

- الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "68.08%"، مما يدل على أنه "تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة".

- الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "67.42%" والقيمة، مما يدل على أن "الوزارة تقوم باختيار الكفاءات المناسبة، لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعلوية".

### 4. نتائج المحور الثالث: تدريب وتطوير الموارد البشرية:

- الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "76.03%"، مما يدل على أن "التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله".

- الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "74.83%"، مما يدل على أن "التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات السلبية، واكتساب اتجاهات إيجابية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية في العمل".

- الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "67.02%"، مما يدل على أن "المتدربين يقومون بتكليف كل متدرب بتقديم تقرير مفصل عن البرنامج التدريبي الذي تلقاه".

- الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "62.91%"، مما يدل على أن "التدريب يعتبر أمراً شكلياً، ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء بدرجة متوسطة".

#### 5. نتائج المحور الرابع: المكافآت والأجور والحوافز:

- الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "75.76%"، مما يدل على أن "التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل".
- الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "73.11%"، مما يدل على أن "اكتساب المتدربين لمهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية".
- الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "60.40%"، مما يدل على أن "الأسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محددة بدرجة متوسطة".
- الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "57.35%"، مما يدل على أنه "تعتمد المؤسسة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها بدرجة متوسطة".

#### 6. نتائج المحور الخامس: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية:

- الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "83.84%"، مما يدل على أنه "من الضروري أن يتضمن التخطيط العام للمؤسسة تخطيط الموارد البشرية".
- الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "81.46%"، مما يدل على أن "تخطيط الموارد البشرية يحقق التوازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة".
- الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "66.23%"، مما يدل على أن "تخطيط الموارد البشرية يراعي البعدين الزمني والكمي للموارد المطلوبة".
- الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "65.56%"، مما يدل على أن "الوزارة تقوم بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية".

#### 7. نتائج المحور السادس: تقييم الأداء:

- الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "82.25%"، مما يدل على أنه "من الضروري أن يتم تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة".
- الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "76.69%"، مما يدل على أن "معايير التقييم تشمل معايير لها علاقة بالصفات الشخصية ومعايير لها علاقة بمعدلات الأداء".
- الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "66.09%"، مما يدل على أن "نظام تقييم الأداء يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف".

- الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "65.17%"، مما يدل على أن "عملية التقييم توفر أسساً موضوعيةً لترقية العاملين".

#### 8. نتائج اختبار الفرضيات:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المدراء العامون.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.



## ثانياً: توصيات الدراسة:

يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

- الاهتمام بتطوير الخدمات، وتحسين المنافع والحوافز المقدمة للموظفين، الأمر الذي ينعكس على أداءهم وزيادة التنافس فيما بينهم، وتحقيق ولاءهم لمؤسساتهم.
- ضرورة تطوير إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين، بما يتناغم مع التطوير المستمر في احتياجات الوظائف، وطبيعة المؤهلات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة.
- ضرورة أن يقوم ديوان الموظفين العام بإجراء تحليل وتخطيط للموارد البشرية بشكل أفضل، حتى يصل إلى استقطاب واختيار الموارد البشرية من الخبرات والكفاءات والخبرات وأصحاب المؤهلات المطلوبة.
- أن ترتبط نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية بسياسات وضع البرامج التدريبية وتقييم الأداء.
- ضرورة انسجام وملاءمة خطط التدريب والتطوير مع رسالة المؤسسات الحكومية ورؤيتها وأهدافها.
- ضرورة أن يقوم ديوان الموظفين العام بتعزيز سياسات الاختيار، والتي تسهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين، لضمان زيادة الانتاجية وتحسين الخدمات.
- أن تهتم المؤسسات الحكومية باستخدام الأساليب الرياضية والعلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، للمساهمة في الارتقاء بالنواحي الإدارية بخصوص الاستقطاب والاختيار، لما لها من دور فعال في زيادة دقة عملية التخطيط، والتي بدورها تسهم في مساعدة المؤسسات على الحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين.
- زيادة اعتماد المؤسسات الحكومية على تحليل المعدلات وتحليل عبء وقوة العمل في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- أن تتبنى كل مؤسسة وضع خطة شاملة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- العمل على توفير برامج تدريبية تتلاءم وتتسجم مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.
- ضرورة تحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة.

- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت، من خلال تطبيق ما هو وارد في قانون الخدمة المدنية بهذا الشأن، الأمر الذي ينعكس على الأداء ويزيد من إنتاجية المؤسسة، ويؤدى إلى الحفاظ على كوادرها البشرية.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات والمؤهلات العلمية، للعمل في إدارة الموارد البشرية، بما يضمن النجاح على العمل.
- ضرورة وضع هيكل مناسب للأجور، بحيث يتناسب مع احتياجات الموظفين وغلاء المعيشة.
- التركيز على تطوير العنصر البشري، لأن الإنسان هو أساس التنمية، وهو القادر على الابتكار والإبداع، لحل مشكلة النقص في عدد العاملين في المؤسسات الحكومية.
- إعداد نظام تقييم على أسس موضوعية، لترقية العاملين، وأن يقوم نظام التقييم على تحسين وتطوير أداء العاملين.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

- تصور مقترح لتفعيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.
- واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة مقارنة بين قطاع غزة والضفة الغربية.
- إدارة الموارد البشرية في الدول الأجنبية.

## **المصادر والمراجع**

- **أولاً: المصادر**
- **ثانياً: الكتب العربية**
- **ثالثاً: الرسائل والدراسات العربية**
- **رابعاً: المراجع الأجنبية**
- **خامساً: المواقع الإلكترونية**

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب العربية:

أبو بكر، مصطفى (2004م). "إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو شيخة، نادر (2010م). "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار صفاء.

أبو شيخة، نادر (2000م). "إدارة الموارد البشرية" ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

إسلام، عبد العظيم (1996م). "اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة"، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

بربر، كامل (1997م). "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

برنوطي، سعاد (2004م). "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

بن حبتور، عبد العزيز (2009م). "مبادئ الإدارة لاعامة"، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسن، راوية (2003م). "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية.

الدباغ، عصام (2012م). "إدارة الأفراد"، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري والصباع، زهير (2011م). "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري والصباع، زهير (2008م). "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين"، ط1، عمان: دار وال للنشر.

الديري، زهدي (2011م). "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- ديسلر، جاري (2003م). "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد عبد العال، الرياض: دار المريخ للنشر.
- ربابعة، علي (2003م). "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زوليف، مهدي (2011م). "إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي"، ط1 عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- السالم، مؤيد (2009م). "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل"، ط1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح، حرحوش (2002م). "إدارة الموارد البشرية - مدخل"، الأردن: عالم الكتب الحديثة.
- السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002م). "إدارة الموارد البشرية"، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال (2011م). "الحقائب التدريبية"، ط1، عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع.
- سلام، عبد العظيم (1996م). "اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة"، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- السلمي، علي (1983م). "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية" القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سورتيذ، مراكز وآخرون (2008م). "تنمية الموارد البشرية"، ترجمة علاء صالح، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- شاويش، مصطفى (2005م). "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، عمان: دار الشروق.
- شاويش، مصطفى (2000م). "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شاويش، مصطفى (2002م). "الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات"، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- شحادة، نظمي وآخرون (2000م). "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار صفاء.
- شقبوعة، داود (2001م). "أنظمة إعداد المشرفين"، ليبيا: المركز العربي للتدريب البيئي وإعداد القادة.

الصيرفي، محمد (2003م). "إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمبادئ"، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

العالول، عبد الماجد وآخرون (2012م). "مدخل إلى منظمات المجتمع المدني والتنمية"، فلسطين، غزة.

عامر، سامح (2011م). "استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عباس، سهيلة (2003م). "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين وحنفي، عبد الغفار (1998م). "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

عبد الباقي، صلاح (2000م). "إدارة الموارد البشرية من الناحية العمية والعملية"، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الباقي، صلاح (2001م). "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الباقي، صلاح الدين (2002م). "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبد الرحمن، بن عنتر (2010م). "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العساف، صالح (1995م). "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية" الرياض: مكتبة العبيكان.

العقيلي، عمر (1996م). "إدارة القوى العاملة"، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر (2006م). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

كشواي، باري (2006م). "إدارة الموارد البشرية"، ط2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

الكلادة، طاهر (2013م). "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، ط1، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

ماهر، أحمد (1999م). "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

المحاسنة، إبراهيم (2013م). "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، عمان: دار  
حرير للنشر والتوزيع.

محيرق، مبروكة (2013م). "أساسيات تدريب الموارد البشرية"، ط1، القاهرة: دار السحاب للنشر  
والتوزيع.

المدهون، محمد (2005م). "إدارة وتنمية المارد البشرية"، ط1، غزة: إبداع للطباعة والنشر.

المغربي، عبد الحميد (2002م). "نظم المعلومات الإدارية"، المنصورة: دار المكتبة العصرية للنشر  
والتوزيع.

النداوي، عبد العزيز (2009م). "عوامة إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار السيرة للنشر  
والتوزيع.

نصر الله، حنا (2002م). "إدارة الموارد البشرية"، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

نوري، منير وكورتل، فريد (2011م). "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي  
للنشر والتوزيع.

الهوش، أبوبكر (2006م). "الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق"، ط1، القاهرة: مجموعة النيل  
العربية.

الهييتي، عبد الرحيم (2003م). "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

### ثالثاً: الرسائل والدراسات العربية:

ابن صوشة، رياض (2007م). "تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"،  
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

أبو أمونه، يوسف (2009م). "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية  
النظامية - قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

أبو رحمة، أمل (2005م). "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين  
في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة  
الإسلامية بغزة، فلسطين.

أبو زيد، بسمة (2008م). "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في فلسطين  
وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

أبو زيد، سليم وخير، محمد (2000م). "أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب - دراسة تطبيقية على مندوبي تأمين شركات التأمين الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (31)، العدد (2)، الأردن.

أبو سلمية، باسمه (2007م). "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الإقليمي بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

أبو عبد، رائد (2011م). "أثر أتمته دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وأليات تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.

أبو فارة، يوسف (2004م). "العلاقة بين استخدام مدخل المعرفة والأداء"، بحث قدم إلى المؤتمر العملي الدولي السنوي الرابع - إدارة المعرفة في العالم العربي، 26/ إبريل/ 2004م، جامعة الزيتونة، عمان.

الأعور، رشا (2012م). "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية، وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012م). "مسح القوى العاملة الفلسطينية"، فلسطين.

الحيصات، خالد (2006م). "معايير قياس وكفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (4)، الأردن.

خلفاوي، شمس (2011م). "متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.

ديوان الفتوى والتشريع (2008م). "القانون الأساسي وتعديلاته للسلطة الوطنية الفلسطينية"، العدد 71، وزارة العدل، الوقائع الفلسطينية، غزة، فلسطين.

زعرى، فاطمة (2008م). "الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الزعنون، محمد (2006م). "تقييم أثر نضام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.



زقوت، خليل (2013م). "واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

شبير، رحاب (2004م). "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

شراب، باسم (2007م). "تقييم أثر نضام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الشريف، الحميدان (2010م). "تطبيق الإدارة الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية"، دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة، الكلية التقنية، السعودية.

شلتوت، أماني (2009م). "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

شهوان، أسامة (2003م). "توجهات عامة في الإصلاح الإداري بمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية"، ورقة عمل، الملتقى المدني، فلسطين.

الصرايرة والغريب (2010م). "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية"، عمان، الأردن.

صيام، محمد (2007م). "فعالية تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الطهراوي، عبد المنعم (2010م). "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

العتيبي، عزيزة (2010م). "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية ملبورن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

العزاوي، محمد (2009م). "أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية"، نموذج وزارت التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.

العلول، سمر (2011). "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر بغزة، فلسطين.

قرار مجلس الوزراء للموازنة العامة رقم (10/258/11/م.و/1.هـ). (2012).

اللوح، نبيل (2006م). "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

منظمة التحرير الفلسطينية (2000م). "الوزارات والمؤسسات الفلسطينية - برامج وخطط عمل"، فلسطين.

موسى، أسامة (2007م). "واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين - دراسة حالة بنك فلسطين"، فلسطين.

وزارة الأشغال العامة والإسكان (2013م). "الخطة التنفيذية لوزارة الأشغال العامة والإسكان لعام 2013م، غزة، فلسطين.

وزارة التخطيط الفلسطينية (2011م). "خطة التنمية للعام 2012م"، فلسطين.

وزارة التخطيط الفلسطينية بغزة (2014م). "مؤسسات الخدمة المدنية للحكومة الفلسطينية في قطاع غزة"، فلسطين.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية:

Abu-Doleh, j. (2006). Human Resource management: Management Training and Development in the Jordanian Private sector: Attitudes, Policies and Practices in the 1990s .Unpublished PH.D Thesis, Bradford Management Center, University of Bradford, UK.

Ana V. (2010). The workers perception about human resource management function".

Baloh, P. & Trukman, P.(2003). Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management. Issues Informing Science and Information Technology Journal,

Bruton, M. (1984). "The Spirit and Purpose of Planning, London".

- Dubas & Nijhawan. (2005). " Atest of the EFQM excellence Modle of TQM".
- Ekvall, G. (1996). "Organizational Climate For Creativity and Innovation", European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5, PP, 105-123.
- Gillian M. & Lois F. (2008). " Senior Managers, Perceptions of the Practice of Human Resource Management".
- Goza & Susana. (2007). " European Excellence Model self assessment of administrative services at the University".
- Huselid, M. & Jackson, S. & Schuler, R. (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", Academy of Management Journal, Vol. 40, No.1.
- Jauch, L. & Glueck, W. (1988). Strategic Management and Business Policy, 3rd ed. , McGraw-Hill Book Company.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1999). Exploring Corporate Strategy, 5th ed., Prentice Hall Pub.
- Mondy, W. & None, R. (2005). "Human Resources Management Pearson education International, Prentice Hall, Ninth Edition".
- PankajK. (2012). "Human Resource Management Practices: A Comprehensive Review".
- PankajK. (2012). "Human Resource Management Practices: A Comprehensive Review".
- Pattanayak, B. (2006). "Human Resources Management, Prentice Hall of India, New Dilhi".
- Saada. (2013). "Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Instituions – UCAS as Acase Study".
- Scott, S. & Bruce, R. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place", Academy of Management Journal, , 37, PP, 580-607.
- Thomas P. (1971). " Manpower Planning and the Development of Human Resources, John Wiley".

## خامساً: المواقع الإلكترونية:

موقع الدكتور طارق سويدان ([www.suwaidan.com](http://www.suwaidan.com))، بتاريخ 2014/7/11م.  
موقع ديوان الموظفين ([http://diwan.ps/ar/index/ads\\_details\\_con/details\\_page?idpage=170](http://diwan.ps/ar/index/ads_details_con/details_page?idpage=170)) بتاريخ 2016/1/5م.

## **الملاحق**

**ملحق رقم (1): خطاب التحكيم**

**ملحق رقم (2): قائمة بأسماء الحكّمين**

**ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية**

## ملحق رقم (1): خطاب التحكيم



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
برنامج ماجستير القيادة والإدارة



### تحكيم استبانة

السيد الدكتور: ..... المحترم ،،،

يطيب لي أن أضع بين يديك هذه الاستبانة، التي تم تصميمها بغرض جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها، وهي بعنوان: (واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صُممت هذه الاستبانة المكونة من ستة مجالات: استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية، نظام فعال للمكافآت والأجور والحوافز، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، عملية التقييم لنشاطات الموارد البشرية، والتي يشرف عليها الدكتور/ جلال إسماعيل شبات، وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، لذا نرجو التكرم من سيادتكم تحكيم نموذج الاستبانة، وإبداء الملاحظات إن وجدت.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم معنا ،،،

الباحث:

معين "محمد شحدة" النجار

## ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

م	اسم المحكم	الجامعة
1	أ. د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
2	أ. د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية
3	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
4	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
5	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
6	د. سامي أبوالروس	الجامعة الإسلامية
7	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
8	د. مروان الأغا	جامعة الأزهر
9	د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر

## ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
برنامج ماجستير القيادة والإدارة



الأخ الكريم / الأخت الكريمة..... المحترم/ة ،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،  
تحية طيبة وبعد ،،

### الموضوع: تعبئة استبانة لبحث ماجستير

يطيب لي أن أضع بين يديك هذه الاستبانة، التي تم تصميمها بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي اقوم بإعدادها يقوم وهي بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صُممت هذه الاستبانة المكونة من ستة مجالات: استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، المكافآت والأجور والحوافز، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، تقييم الأداء للموارد البشرية.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية، سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة، مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة المؤسسة الحكومية والمجتمع بإذن الله، علماً بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام ،،

الباحث

معين "محمد شحادة" النجار



أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة:

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

3. المسمى الوظيفي:

( ) مدير عام فما فوق ( ) نائب مدير عام ( ) مدير دائرة ( ) نائب مدير دائرة ( ) رئيس قسم

4. عدد سنوات الخدمة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر

ثانياً: الرجاء وضع علامة (√) في الخانة التي تراها مناسبة:

م	البيان	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جداً	موافق بدرجة
المجال الأول: استقطاب الموارد البشرية:							
1.	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب						
2.	تشمل خطة القوى العاملة كافة أنواع العمالة اللازمة للقيام بأنشطة المؤسسة						
3.	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل						
4.	يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب						
5.	لدى المؤسسة مقاييس واضحة محددة للاستقطاب						
6.	تتم عملية وصف الوظيفة ودراساتها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة						
7.	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص						
8.	القائمون بعملية الاستقطاب في الوزارة من ذوي الخبرة والكفاءة						

المجال الثاني: اختيار الموارد البشرية:				
				9. تقوم المؤسسة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تمثيلاً مع التطورات المحتملة، والنموالحاصل فيها
				10. تقوم الوزارة باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا
				11. تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة
				12. يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة
				13. يتم اختيار المتقدمين للوظائف للعمل بالمؤسسة على أسس موضوعية
				14. تتم عملية الاختيار بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة
				15. القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية
				16. يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة.
				17. لدى المؤسسة مقاييس واضحة محددة للتوظيف
				18. يتم تحديد ومعرفة احتياجات المؤسسة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات
المجال الثالث: تدريب وتطوير الموارد البشرية:				
				19. يوجد تدريب مستمر لكافة العاملين في المؤسسة العاملة في المؤسسة
				20. التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات السلبية واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل
				21. يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم
				22. تعمل المؤسسة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة
				23. أهتم بإدراج تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ضمن أهداف خطتي التشغيلية السنوية
				24. يعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء
				25. تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب
				26. التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله
				27. اعتقد أن التدوير الوظيفي بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية حلاً لمشاكل الأداء
				28. أقوم بتكليف كل متدرب بتقديم تقرير مفصل عن البرنامج التدريبي الذي تلقاه

المجال الرابع: المكافآت والأجور والحوافز:				
				29. هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل
				30. يتم اتباع أساليب عديدة للتحفيز
				31. تستند سياسة التحفيز إلى أسس موضوعية
				32. توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات
				33. التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل
				34. اكتسابي لمهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية
				35. العمل المطلوب للحصول على الحوافز والامتيازات محدد بشكل دقيق
				36. أسس وقواعد الحصول على الحوافز واضحة في المؤسسة
				37. الأسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محددة
				38. يتم اتباع أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير
				39. تقوم المؤسسة بعمل اختبارات متنوعة، من أجل ترقية العاملين
				40. تعتمد المؤسسة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها
				41. لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتاحة
المجال الخامس: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية:				
				42. يوجد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي
				43. أدوات واليات تطوير وتنمية المسارات الوظيفية المتبعة في المؤسسة بحاجة إلى تطوير
				44. من الضروري أن يتضمن التخطيط العام للمؤسسة تخطيط الموارد البشرية
				45. تخطيط الموارد البشرية يحقق التوازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة
				46. تقوم المؤسسة بسد احتياجاتها من الموظفين أصحاب الكفاءة باستخدام التخطيط التعاقبي (أي تحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا في المنظمة)
				47. يساعد تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة
				48. تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية لها
				49. الجهود المشتركة لكل من مدراء الدوائر ومدير الموارد البشرية مطلوبة لكل خطوة من خطوات تخطيط الموارد البشرية
				50. أعتمد منهجية المقارنة بين الاحتياج والمتاح في تخطيط الموارد البشرية داخل إدارتي
				51. تقوم الوزارة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية
				52. يراعي تخطيط الموارد البشرية البعدين الزمني والكمي للموارد المطلوبة

المجال السادس: تقييم الأداء:					
					53. يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة
					54. نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية
					55. يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله
					56. يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف
					57. نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع
					58. معايير التقييم تشمل معايير لها علاقة بالصفات الشخصية ومعايير لها علاقة بمعدلات الأداء
					59. الرئيس المباشر هو المسئول الوحيد فقط عن عملية تقييم أداء المرؤوسين
					60. توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين
					61. من الضروري أن يتم تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ،،،

