

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالانتماء  
الوظيفي في جنوب الضفة الغربية

رافع (محمد رسمي) حجازي مزيه

رسالة ماجستير

القدس \_ فلسطين

1438 هـ / 2017 م

استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالانتماء  
الوظيفي في جنوب الضفة الغربية

إعداد الطالب:

رافع (محمد رسمي) حجازي مضييه

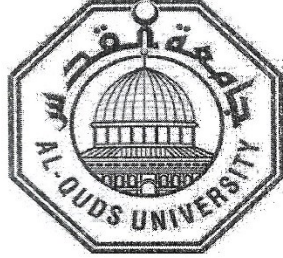
بكالوريوس العلوم الإدارية، جامعة القدس المفتوحة ، الخليل

المشرف الدكتور : محمد محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة من كلية  
الدراسات العليا/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا

### إجازة الرسالة

استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها  
بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية

اسم الطالب : رافع (محمد رسمي) حجازي مضيه  
الرقم الجامعي : 21412089

المشرف: الدكتور : محمد محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017/05/06م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع.....

1- الدكتور محمد محمد عمرو رئيس لجنة المناقشة

التوقيع.....

2- الدكتور إياد خليفة ممتحناً داخلياً

التوقيع.....

3- الدكتور محمد الجعبري ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017

## الإهداء

إلى والديّ العزيزين، نُخري في الدنيا، وسنديانة عمري وريحانته "وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى من هم أكرم منا مكانة... شهداء فلسطين الذين يصعدون كلّ صباحٍ إلى حتفهم باسمين .  
إلى الأسرى والمعتقلين الذين يحفرون بأمعائهم وجوعهم في جدار الليل نافذة تُطلُّ على الحياة .

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية ، وأحبتني قرّة العين ( سنال، وندى ، وهادي ) جعلهما الله دُخراً وفخراً .

إلى من بهم أشدّ بهم أزي ... رفقاء العمر إخوتي وأخواتي .  
إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي..... أصدقائي  
إلى كل محبّي العلم والمعرفة وفي مقدمتهم أستاذي الفاضل الدكتور محمد عمرو .  
إلى كل من ترك في البحث بصمةً خير وأثراً طيباً  
إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع محبةً وعرفاناً .

## إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما أشير له حيثما ورد ، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع .....  


الاسم: رافع (محمد رسمي) حجازي مضييه

التاريخ : 2017/5/6

## الشكر

الشكر أولاً لله الذي منّ عليّ بحب العلم ، والسعي الدائم نحو المعرفة ، ووقفني لما أنا فيه ،  
فلك الحمد مولاي حتى ترضى ، ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضا .

كما أتقدم بخالص شكري وعرفاني من أستاذي الدكتور محمد عمرو على ما بذله من توجيه  
وإرشادٍ ومتابعةٍ حتى تمّ إنجاز البحث ورأى النور .

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية بجميع الموظفين  
فيها لما قدمته من تسهيلات كان لها عظيم الأثر في إنجاز البحث

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة ، وأخرجها لحيز  
الوجود سواء كان بالكلمة أو النصيحة أو التشجيع .

الباحث

رافع مضييه

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2016-2017) وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في هيئات الحكم المحلي في جنوب الضفة الغربية ( محافظتي الخليل و بيت لحم) والبالغ عددهم (305) موظفاً إدارياً ، حيث وزعت (155) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد 147 استبانة بنسبة (48 %) بالطريقة التطبيقية العشوائية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث بني الباحث أداة الدراسة وهي الاستبانة، وقد تكونت من (81) فقرة موزعه على احد عشر محوراً كل محور يتعلق بإحدى استراتيجيات الموارد البشرية والمحور الأخير يتعلق بالانتماء الوظيفي .

تأكد الباحث من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين، واحتسب معامل ثبات الأداة من خلال كرونباخ ألفا وهو (0.96).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) من وجهة نظر الموظفين الإداريين كانت (3.20)، وبانحراف معياري (1.06)، وهذا يعبر عن درجة متوسطة لمدى الالتزام حيث جاء محور المتعلق بالموارد البشرية في مقدمة المحاور بمتوسط (3.37) في حين كان ادنى المحاور المتعلق بالأجور والمرتبات بمتوسط (2.63)

كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجة الانتماء الوظيفي (3.67) مما يدل على درجة كبيرة للانتماء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

وتوصلت الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي ، وطبيعة القسم ، وسنوات الخبرة في حين كانت الفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومستوى الدخل

وبينت الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الانتماء الوظيفي تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي ، وطبيعة القسم ، في حين كانت الفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل .

كما أظهرت النتائج وجود علاقة كبيرة بين الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية والانتماء الوظيفي حيث كان معامل الارتباط بيرسون عال (0.92)

وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث تعديل أنظمة الأجور والمرتبات المعمول بها هيئات الحكم المحلي بما يتناسب مع غلاء المعيشة حيث أن النتائج أشارت إلى تدني هذا المحور، تعزيز معيار سلطة القانون والشفافية ، والعمل على اتخاذ إجراءات صريحة وواضحة والتخطيط السليم لها خاصة في مجال التوظيف، العمل على إيجاد بيئة عمل عادلة تتميز بتكافؤ الفرص ومكافحة التمييز.



# **Strategies of Human Resources' in Local government Council and their Relationship to Job affiliation in Southern West Bank**

**Prepared By : Rafi Madiah**

**Supervisor: Dr. Mohammad Amro**

## **Abstract**

The study aims at identifying the strategies of Human Resources' in Local government Council and their Relationship to Job affiliation in Southern West Bank

This study was conducted in the second semester of the academic year 2016-2017 and the study population consisted of all administrative employees in local council authorities in Southern West Bank .totaling 305 employees The researcher distribute 155 questionnaires A sample of 147 employees was taken, which represents 48% using stratified method, where the researcher used

questionnaires consisting of 81 paragraphs distributed over 11 topics. Each topic is related to one of the human resources strategies. The last topic is related to job affiliation.

The researcher verified the truth of the questionnaire by asking some referees to review and evaluate it. The coefficient of questionnaire reliability was computed through Cranach's  $\alpha$  which is 96%.

The study results revealed that the average commitment of human resources strategies in local council authorities as far as administrative employees are concerned is 3.20 and the standard deviation is 1.06, which is considered moderate to the degree of commitment. The topic related to human resources was in the top with an average of 3.37 whereas the lowest topic was related to salaries and compensations with an average of 2.63.

The study results also revealed that the average of job affiliation is 3.67 which indicate a high degree of employee commitments.

The study results revealed that there is no significant difference regarding the commitment of human resources strategies due to variables related to job rank,

division type, and years of experience. Whereas the differences were due variables related to academic qualifications and income.

The study also showed that there is no statistical significant difference in the degree of job affiliation due to variables related to job rank and division type/nature. Whereas the differences were related to academic qualification, years of experience and income.

The study results also showed that there is a high relationship between human resources strategies commitment and job affiliation, where Pearson correlation factor was high (0.92).

Based on the study results, the researcher recommended the modification of salaries and compensation systems applied in the local councils' authorities taking into account the change of living expenses, where the study results indicated that this topic is low, the enforcement of law authority and transparency, enacting new clear and open procedures related to employee hiring. In addition, finding a just work environment with equal job opportunities and fighting discrimination.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

تعتبر البلديات من المنظمات الخدمية الكبرى التي تلعب دوراً مهماً وحيوياً في حياة الشعوب ،من خلال تقديم الخدمات للمواطنين لرفع مستوى الحياة المعيشية من خلال تطوير النواحي الخدمتية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، لذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على الوظائف و الاستراتيجيات المتبعة في أقسام الموارد البشرية في البلديات وعلاقتها بالانتماء الوظيفي ، بما يحقق التحسين والتطوير في الأهداف المالية والإدارية المرجوة منه والمساعدة على تحقيق أهدافها من خلال منهج واضح ومحدد.

والبلدية مؤسسة محلية تقوم على توفير مجموعة من الخدمات المحددة لمنطقة جغرافية صغيرة نسبياً ، ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر البلدية عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزءاً من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالبلدية بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية، التي ميزتها الرئيسية التطور و التغير.( سليم، 2007).

وتعتبر اللامركزية هي النظام الذي يقوم على أساس تفويت وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة وبين هيئات ووحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي جغرافي من ناحية أخرى، مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات والهيئات اللامركزية، ومن بين هذه الوحدات اللامركزية وأشدها تطبيقاً والتي تعتبر من أبرز صورها هي البلدية.(جربوع، 2006)

ويواجه اليوم القيّمون على العمل في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) النهوض بالبلدية إلى مستوى المؤسسة العصرية القادرة على التخطيط والاستشراف وتقديم الخدمات بسرعة وكفاءة. ويتطلب هذا التحدي وجود جهاز إداري ذو خبرة وكفاءة يعتمد في عمله على التقنيات الحديثة كالمكننة والمعلومات. إذ أن هذه التقنيات تساعد على تبسيط وتسريع الإجراءات كما تساعد البلدية على الإلمام بالواقع الديمغرافي والاجتماعي والثقافي والبيئي والاقتصادي للنطاق البلدي مما يسهل بالتالي عملية التخطيط للمستقبل. فما هو واقع المؤسسة البلدية اليوم؟(الجرباوي،1992)

### مشكلة الدراسة :

تعد دراسة استراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر ، حيث ان هذه الهيئات تقوم بتقديم خدماتها بشكل مباشر للمواطن وان من أهم مدخلاتها عملية تقديم الخدمة هو العنصر البشري وممارسة هذه الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية تنعكس على الخدمات الملموسة للمواطن بشكل واضح وكبير والتي لاقت اهتماماً كبيراً في المؤسسات على اختلاف أشكالها بما فيها المجالس المحلية ويرجع ذلك إلى ما تحدثه هذه الاستراتيجيات من أثر في تحسين الأنشطة المختلفة داخل تلك المجالس المحلية والرقابة عليها، مما يساعدها في إنجاز مهامها بشكل أفضل، لكن هناك كثير من المعوقات التي تحد من تطوير هذه الاستراتيجيات كأداة للتطوير والبناء الفعال والتغيير والتنمية نحو مستقبل مشرق ونظراً لأهمية الانتماء الوظيفي باعتباره أهم الركائز التي يقوم عليها العمل الإداري، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة سواء في المجال العام أو في فلسطين بشكل خاص، لذلك ولأهمية الموضوع كان ميلاد مثل هذه الدراسة.

ومن هنا يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

## استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية

### 3.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤالين الرئيسيين الآتيين :-

**السؤال الأول :** ما هي استراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) في جنوب الضفة

الغربية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

ولإجابة عن هذا السؤال تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:-

1-1 هل تختلف درجة الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف

المستوى الوظيفي للعامل فيها ؟

2-1 هل تختلف درجة الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف

المؤهل العلمي للعامل فيها ؟

3-1 هل تختلف درجة الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف

طبيعة القسم الذي يعمل فيها؟

4-1 هل تختلف درجة الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) المحلية

باختلاف سنوات الخبرة للعامل فيها ؟

5-1 هل تختلف درجة الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) المحلية

باختلاف مستوى الدخل للعامل فيها؟

1-2 هل تختلف درجة الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف المستوى الوظيفي للعامل فيها ؟

2-2 هل تختلف درجة الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف المؤهل العلمي للعامل فيها ؟

3-2 هل تختلف درجة الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف طبيعة القسم الذي يعمل فيها ؟

4-2 هل تختلف درجة الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف سنوات الخبرة للعامل فيها ؟

5-2 هل تختلف درجة الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف مستوى الدخل للعامل فيها؟

السؤال الثاني : هل توجد علاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) في جنوب الضفة الغربية ؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة:

1-1 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الالتزام استراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف المستوى الوظيفي للعامل فيها.

2-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الالتزام استراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف المؤهل العلمي للعامل فيها.

**1-3** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الالتزام استراتيجيات

الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف طبيعة القسم الذي يعمل فيها.

**1-4** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الالتزام استراتيجيات

الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) سنوات الخبرة للعامل فيها ( اقل من 5 سنوات ، من 5

- 10 ، 10 فما فوق ).

**1-5** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الالتزام استراتيجيات

الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف مستوى الدخل للعامل فيها (2000 فاقل ،

من 2001 - 3000 ، 3001 - 4000 ، 4001 فما فوق ).

**2-1** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الانتماء الوظيفي في

البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف المستوى الوظيفي للعامل فيها.

**2-2** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الانتماء الوظيفي في

البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف المؤهل العلمي للعامل فيها.

**2-3** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الانتماء الوظيفي في

البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف طبيعة القسم الذي يعمل فيها.

**2-4** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الانتماء الوظيفي في

البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) سنوات الخبرة للعامل فيها ( اقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 ، 10 فما

فوق ).

2-5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف مستوى الدخل للعامل فيها (2000 فاقل ، من 2001 – 3000 ، 3001 – 4000 ، 4001 فما فوق ) .

فرضية العلاقة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استراتيجيات الموارد البشرية ومتوسطات الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) .

### 5.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) ومدى الالتزام من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها ، كما وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى الالتزام بهذه الاستراتيجيات في ضوء التعرف عليها لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين ، ولأخذ بالنتائج لتعزيز الانتماء الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وينعكس على الخدمة المقدمة للمواطنين وإحداث نقلة نوعية في دور البلدية وفعالية أداءها وسلوك العاملين فيها من خلال تحسين مستوى رسم السياسات العامة والخدمات الأساسية. كما تسعى الدراسة إلى التعرف إلى مدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) الفلسطينية. وتحديد علاقة المتغيرات التالية : (المستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي، وطبيعة القسم، والخبرة) باستراتيجيات الموارد البشرية والانتماء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) الفلسطينية . وتحديد العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والانتماء الوظيفي



## 6.1 أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة لكونها تتعامل مع العنصر البشري في هيئات الحكم المحلي حيث أن العنصر البشري هو العنصر الحيوي والمباشر في التعامل مع المواطنين والذي يعتمد هذا التعامل على مدى الانتماء الوظيفي عند الموظف فهو من أهم عناصر العملية الإنتاجية، كما وتأتي أهمية هذه الدراسة من أن استراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) هي الضمان لحدوث نقلة نوعية في جميع المجالات داخل وخارج البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) ، وتطوير أداء العاملين وتصميم مسارات تبادل المعلومات داخل البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) ، مما يسهم في بناء مستقبل أفضل بأقل جهد ووقت وتكلفة وبالتالي تقديم الخدمات للجمهور بشكل سلس ومرن .ويتم العمل من خلالها لتحقيق وسيلة عامة أساسية واحدة وهي تنظيم الجهاز الإداري في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة منه. ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه العاملين في سلطات الحكم المحلي الفلسطينية من تأثير في المجتمع، كان لا بد من الاهتمام بدراسة العوامل المتعلقة برضاهم الوظيفي والمشاكل التي يواجهونها، من أجل ضمان عطائهم وإخلاصهم وتقانيهم في تحقيق أهداف المجتمع وخدمته .

## 7.1 حدود الدراسة :

تحدد هذه الرسالة بما يأتي :

الحدود المكانية : هيئات الحكم المحلي في جنوب الضفة الغربية ( محافظتي الخليل وبيت لحم ) والتي

تصنف ( أ - ب ) .

الحدود الزمانية : من شهر ايلول 2016 إلى شهر أيار 2017 .

الحدود البشرية : الموظفين الإداريين في هيئات الحكم المحلي في جنوب الضفة الغربية في الإدارات الوسطى والعليا .

## 8.1 مصطلحات الدراسة :

### وزارة الحكم المحلي الفلسطينية:

وزارة رائدة تعمل على بناء قدرات الهيئات المحلية وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد ( موقع الوزارة الالكتروني )

هي الوزارة المسؤولة عن تطوير قدرات الهيئات المحلية في دولة فلسطين وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد . ( ماضي، 2011 )

### هيئات الحكم المحلي التي تصنف (أ) :

هي التي تقع في مراكز المدن الفلسطينية علما أن هنالك ثلاث هيئات محلية على مستوى الوطن تصنف (أ+) وهي الخليل / نابلس / غزة و باقي مراكز المدن تصنف (أ)

### هيئات الحكم المحلي التي تصنف (ب) :

هي الهيئات التي يزيد عدد سكانها عن خمسة عشر ألف نسمة

**التخطيط الإستراتيجي :** التخطيط الإستراتيجي هو عملية تقوم من خلالها المنظمة غير حكومية بدراسة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها . هذا بالإضافة إلى ضرورة التأكد من وضوح النتائج التي تسعى المنظمة غير الحكومية لتحقيقها وكيفية توظيف مواردها من أجل حدوث التغيير المقصود.

## إدارة الموارد البشرية :

الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضراً ومستقبلاً، وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتمييزها وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة (أبو علفة، 2005: 25).

إدارة الموارد البشرية : " مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (ديسلر، : 2009 ص 34 )

إستراتيجية الموارد البشرية هي جميع الممارسات الجديدة التي برسم سياسة التعامل المنطقة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة. (السالم، 2009)

## تصميم العمل :

عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به (المرسي، 2003، 168)

## تحليل العمل :

عملية جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف وتحليلها (Noe, 2006, P. 145).

### تخطيط الموارد البشرية :

عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة (السالم وصالح : 58، 2002)

### الاستقطاب :

عملية استقطاب كفاءات المرشحين المؤهلين للعمل في المنظمة والعمل على اختيار أفضلهم من حيث الكفاءة والمهارات (Denisis, 2005, P. 185).

### الاختيار :

عملية تحديد أفضل المرشحين للوظائف من بين مجموعة المرشحين المؤهلين الذين تم تطوير كفاءتهم أثناء عملية الاستقطاب (Denisi, 2005, P. 183).

### تدريب الموارد البشرية :

جهد مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة (Noe, 2006, P. 3).

### تطوير الموارد البشرية :

تعليم المديرين والمحترفين المهارات التي يحتاجونها للوظائف الحالية والمستقبلية (Denisi, 2005, P. 321).

321

### التحفيز :

العملية التي يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم العمل للمنظمة. وتشكل الأجور والرواتب والحوافز التي تدفعها المنظمة والمزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها لحفز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية ولضمان استمرارهم في قوة عمل المنظمة. (عبد المتعال، 2003)

## تقييم الأداء:

جميع الجهود التي يسعى من خلالها المدبرون إلى التأكد من أن نشاطات العاملين ومخرجاتهم تتوافق وتنسجم مع الأهداف التنظيمية (Noe, 2006, P. 330).

## المسار الوظيفي:

يتضمن مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية. تخطيط المسار الوظيفي: عبارة عن عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى (العوامل ، 2012)

## الانتماء الوظيفي :

انه التزام الفرد بقيم ومبادئ يمارسها بحيث يظهر من خلاله حرصه على مؤسسته وتميزه بالأداء وانغماسه بالعمل وتقانيه فيه ، وبث روح التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة ( عواد ، 2012)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### مفهوم الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الأسلوب العلمي الذي يهتم بإدارة شؤون الموظفين داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينهم، ويتم من خلالها تحقيق الكفاءة والعدل بين الموظفين، وذلك عن طريق: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتدريب وتحفيز الموارد البشرية العاملة والعمل على اندماجها والحفاظ عليها؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (الديري، 2011)

مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري حدث تطور ونضوج لهذا المفهوم فأصبح يسمى العنصر البشري الذي يهتم بالموظفين في المؤسسة بما يحملوه من طاقات و مهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية، وهم المدراء والإداريين والفنيين، ويمثل العنصر البشري استثمار للمؤسسة ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بالشكل الملائم بمعنى أنه يتطلب منها تخطيط وتنظيم للموارد البشرية (السالم، 2009)

#### تعريف الموارد البشرية:

تعددت تعريفات الموارد البشرية، وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد -تقريباً- في المضمون وروح رسالتها، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات، وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات: "إجماليات الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين، واستقدام، وتنمية، ودافعية، وتقويم، (جربوع، 2006)

وصيانة، ومستقبل الموارد البشرية "هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف العاملين، ونظم الحوافز، (ابو شيخة، 2000) المنظمة "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها (شاويش 2000،

### مدرسة إدارة الموارد البشرية :

خلال السبعينيات و الثمانينيات من القرن الماضي شاع استخدام مدخل الموارد البشرية , بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة و متسقة بين بعضها البعض إلي حد كبير , و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى , و يركز مدخل الموارد البشرية علي أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج بعبارة أخرى , ينظر إلي الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات و مشاعر و قيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة , وعلي هذا الأساس , يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو و التطور و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهارتهم (الهيبي، 2005) .

وتقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية :

1 - تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول علي مواردها ومنها الموارد البشرية .وفي محاولة المنظمة الحصول علي مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .

2 - في محاولتها للتكيف مع حركة البيئية تحتاج المنظمة إلي إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى .

3 - لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية .

4 - للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية .

5 - أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلي إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة ، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .

6- تخضع حركة الفرد من البيئة إلي منظمة وداخل المنظمة ومنها إلي البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية Human Resources .



ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة (الهيئي، 2005) .

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية ، فهي تنظر إلي المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل ،أي إنها تنظر إلي العنصر البشري باعتباره مدخل من مداخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمداخلات الأخرى ، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يُسهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية ، وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية ( الهيئي ، 2005):

1 – **منظور الوقت والتخطيط** : ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد علي الاستجابة لحاجة منظميه وعلي المستوي الحدي ، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم علي أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي .

2 – **العقد النفسي** : تركز إدارة الأفراد علي الإذعان في العقد مع الفرد العامل ، بينما تركز إدارة الموارد البشرية علي الولاء و الانشداد للعمل .

3 – **أنظمة الرقابة** : تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية ، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية .

4 – **منظور العلاقات بين الأفراد** : يكون منفعي وجمعي وقائم علي أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد ، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية .

5 - الهياكل و الأنظمة المفضلة : تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية ، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية .

6 - الأدوار : تركز إدارة الأفراد علي الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلي التنوع والتكامل في الأدوار ، علاوة علي أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري علي دور إدارة الموارد البشرية .

7 - الوظائف : تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز علي النتائج الداخلية للمنظمة ، بينما تمي وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية .

8 . العوامل التي ساعدت علي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطورها :

لقد نشأت إدارة الموارد البشرية - كما ذكرنا قبل قليل - في مطلع هذا القرن و ظهرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات ، و أهم هذه العوامل :

1) تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات و المعدات ، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة و تعظيم الثروة ، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول ، و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار .

(2) التطور العالمي و التطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة ، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية و جني خيرات الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها ، و من المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً و اقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية ، و أن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوفر فيها الثروات الطبيعية الضخمة و لم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية .

(3) قياس العمل و التخصص فيه ، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلي حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف علي محددات الأداء المعنوية و استخدامها بفاعلية اكبر لتحقيق الرغبة في العمل ، كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل و تعميق التخصص فيه كالتراثة في الأداء و السام و الملل تلقى علي عاتق إدارة الأفراد مسئوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات و التقدير الذاتي .

(4) صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور و الاستخدام و ساعات العمل و الخدمات و ظروف العمل و غيرها .

(5) إعلان مبادئ حقوق الإنسان و انتشار الأفكار و المعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس و الشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

6) تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الأجازات و الخدمات و

الرعاية الصحية و الحماية من العجز و الشيخوخة و ما شابه ذلك . ( الهيئي ، 2005 )

### وظائف الموارد البشرية

تتمثل وظائف الموارد البشرية بداية في تخطيط الموارد البشرية، والتي يقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا وتقدير الطلب والعرض من الموظفين؛ لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية وفقا لطبيعة النشاطات المراد نجازها في المؤسسة، وتحليل وتوصيف الوظائف، ويرتبط ذلك النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات الموكلة لكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة (الخرشة وحمود، . 2007 )

كما تشمل الوظائف وضع نظم الاختيار والتعيين، وتهتم تلك الوظيفة بإجراءات اختيار ثم تعيين الموارد البشرية وبالتالي تحديد إجراءات التعيين اللازمة لدخول الموظفين إلى المؤسسة من خلال المقابلة والاختبارات ؛ لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتصميم نظام الأجور والحوافز فمن خلال الأجور يتم تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها ويقصد بالحوافز منح مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية ثم وضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم، ثم إعداد خطة التدريب والتي بموجب تلك الوظيفة يتم تحسين كفاءة الموظفين وإكسابهم المهارات المناسبة وتطويرهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة وكيفية تقييم الأنشطة التدريبية(الديري، 2011)

وهناك من اعتبر أن وظيفة تقييم الأداء تتم من خلال وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للموظفين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي والجماعي للموظفين لديها، ثم وضع نظم الترقية والنقل، كما تهتم تلك الوظيفة بوضع نظم الترقية والنقل

ورعاية وسلامة الموظفين كما تهتم تلك الوظيفة بوضع ضوابط نظم السلامة: المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية الموظفين في المؤسسة (الخرشة، وحمود، . 2007)

وفي ظل ما تعيش فيه المؤسسات من تحديات معاصرة؛ برزت أهمية إدارة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية مختصة من خلال التوسع والتطور وبالتالي كبر حجم العمالة، وما يشترط لها من مواصفات، مما يجعل من العسير التفريط الموارد البشرية والمدرّبة وضرورة المحافظة عليها من خلال إدارة مختصة بذلك، وتبرز الأهمية كذلك من خلال ارتفاع تكلفة العمل الإنساني ، حيث تمثل الأجور نسبة عالية من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات الأمر الذي يتطلب ضغط تكاليف العمل وزيادة الإنتاجية، وكذلك لارتفاع مستويات التعليم وما ارفقه من تغير في خصائص الموارد البشرية، وضرورة وجود خبراء في إدارة الموارد البشرية للتعامل مع تلك النوعية الجديدة من الموظفين(سلطان، 2003)

### عجلة الموارد البشرية

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الغدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن. ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين( راوية ، 2000).

بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد.

أمثلة لأنواع مختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

الخدمات الخاصة	النصائح	التنسيق
----------------	---------	---------

تقييم الأداء الشؤون المتعلقة بالتعويضات	الشؤون الإدارية أو المتعلقة بقوانين العمل.	حفظ سجلات الأفراد المراحل الأولى والأساسية لتقديم الفرد للعمل
--	---	--

جدول رقم ( راوية ، 2000 ، ص 27 ) :

إداري الاختيارات	- إدارة الاختيارات تفسر النتائج، ترتيب المتقدمين للعمل وعمل التوصيات على أساس نتائج الاختبارات.
موجهة التدريب	- تنظيم وإدارة وتنفيذ برامج التدريب والتعليم وتطوير أداء الأفراد.
ممثل التدريب	- تنظيم حاجات التدريب لتنمية المحتوى (المواد التعليمية) لتحسين أداء الأفراد وإعداد وتنفيذ التدريب لأفراد المنظمة.
إداري الأجور والمرتبات	- تصميم وإدارة نظام الأجور والمرتبات في المنظمة لضمان عدالة نظام الدفع وإذاعته للوائح الحكومية وسياسات المنظمة ويتفق مع النقابات العمالية.

### وظائف إدارة الموارد البشرية

تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة ، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة ، و التي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين و تنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فاعليتها ، و يتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال ، هذه الوظائف هي :

Human Resources Planning , Recruitment , And Selection	التخطيط , الاستقطاب , و الاختيار للموارد البشرية .
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT	تنمية الموارد البشرية
COMPENSTATION AND BENEFITS	التعويضات و المكافآت
SAFETY AND HEALTH	السلامة و الرعاية الصحية
LABOR RELATIONS	علاقات العمل
HUMAN RESOURCES RESEARCHES	البحوث في الموارد البشرية

إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فإن كل وظيفة منها تتشكل

في الحقيقة و تقوم علي مجموعة من النشاطات , و كما يأتي :

### 1) التخطيط , الاستقطاب و الاختيار للموارد البشرية :

- تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته .
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة .
- بناء و تطوير و تنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات .
- استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها)

زيادة ، 2004) .

**الاستقطاب:**

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلاً وأنه عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف والذين يرغبون بشغلها وأيضاً البحث عن الأفراد الصالحين لملاً الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم للعمل (السالم، 2009)

### الاختيار

هو الخطوة التي تتبع عملية الاستقطاب، فمن خلاله يتم انتقاء الموظفين الذين يمتلكون المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، وهو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين؛ للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم ثم تعيينهم في نهاية الأمر ويمكن تعريف الاختيار بأنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة (السالم، 2009)

ويمكن تعريف الاختيار بأنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة (نورى وكورتل، 2011) وهناك من اعتبر أن عملية اختيار الموظفين هي خطوة أولى حاسمة نحو بناء قوة فاعلة منتجة تساعد في تحديد الموظف وما يمتلك من معارف و مهارات وقدرات ، بالإضافة إلي أنها عملية صعبة لأنها تمثل عملية توافق بين الموظف والوظيفة وكذلك بين الموظف وثقافة المؤسسة والقيم فبدون وجود الشخص المناسب للعمل في المؤسسة قد يؤدي ذلك إلي عدم الولاء للمؤسسة وزيادة الدوران الوظيفي ( Combs and Kitchen , 2007 )

### 2) تنمية الموارد البشرية :

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل .
- تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين .



- تشكيل مجموعات العمل الكفؤة .
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين .

### (3) التعويضات و المكافآت :

- تصميم نظم الأجور و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل .
- تحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات و المزايا للعاملين .
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين .

### (4) السلامة و الرعاية الصحية :

- تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم .
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء .
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم .

### (5) علاقات العمل :

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين .
- تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة .
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة و خارجها .

### (6) البحوث في الموارد البشرية :

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين .
- تصميم و بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة . (سلامة، 2003)

وهناك من يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى (<http://hrdiscussion.com>) :

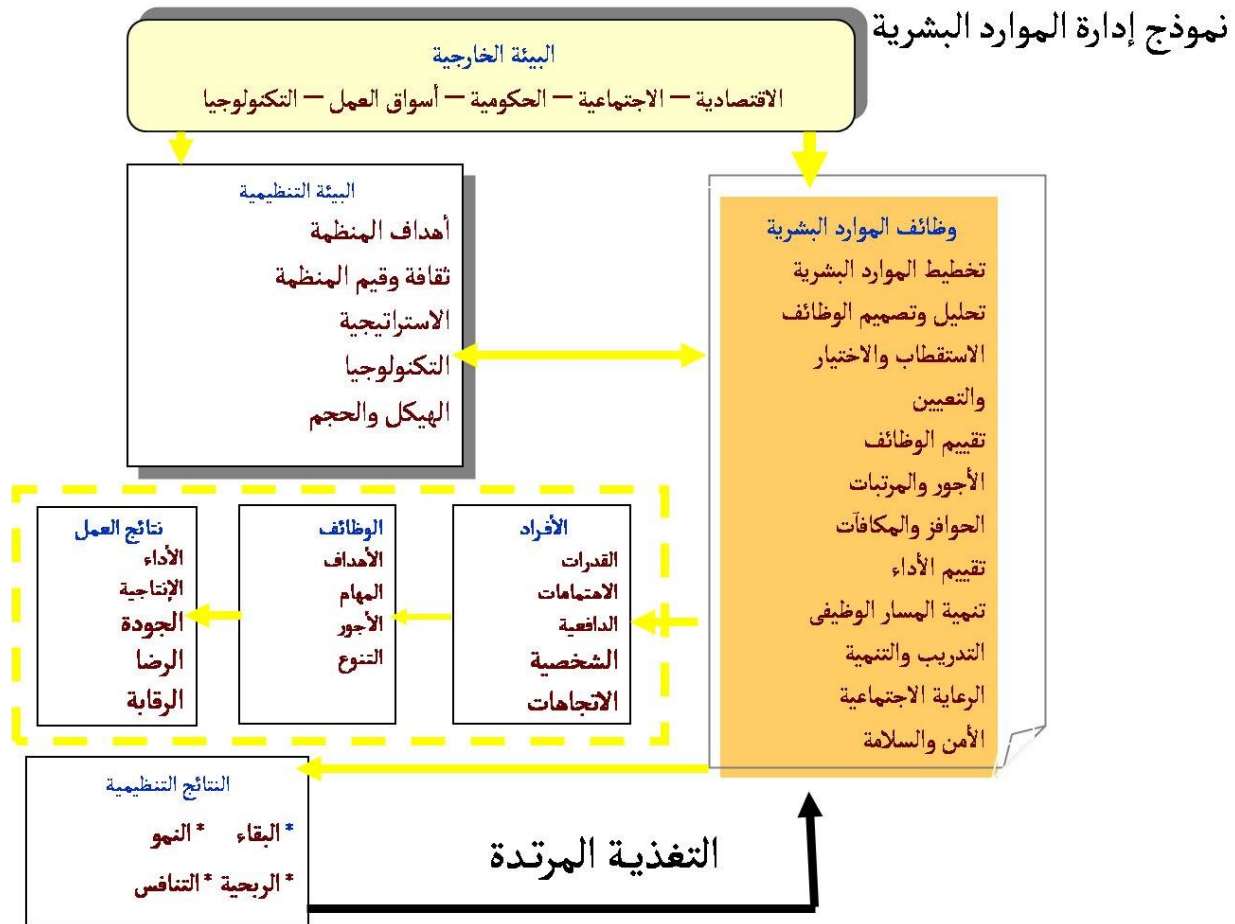
- التحليل الوظيفي Job Analysis
- الوصف الوظيفي Job Description
- نظام الاختيار والتعيين Recruitment and Selection
- نظام تقييم الأداء Performance Appraisal
- نظام التعويض والمكافأة Compensation and Benefits System
- تطوير الموارد البشرية Human Resources Development
- نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives
- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning
- الصلاحيات والمسؤوليات Authorities and Responsibilities
- تحديث الهياكل التنظيمية Organization Structure
- أنظمة السلامة Health and Safety
- مشاكل العاملين ومعالجتها Employee Problem Solving

#### الحوافز:

يمكن تعريفها: بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة الي الموظفين؛ لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم علي نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق حاجاتهم (وأهدافهم، وغاياتهم وبما يحقق أهداف المؤسسة) (المدهون، 2000 )

**تعريف المسار الوظيفي:** يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد. ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها

الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء . كما يحتمل مفهوم المسار الوظيفي معاني عديدة، منها التحرك صعودا في سلم الوظيفة في مجال من المجالات العملية، وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية ترافق التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر، أو أموال أكثر، أو شهرة أو تحقيق للذات، أو غيرها من المكاسب . ويميز بعض الكتاب بين جوانب مختلفة للمسار الوظيفي، تتضمن المسار الوظيفي ذاته أو ما يطلق عليه بالإنجليزية Career ، وتخطيط المسار الوظيفي الذي يسمى بالإنجليزية Career Planning، ومسالك المسار الوظيفي أي Career Pathing. وفيما يلي توضيح لهذه المصطلحات :-المسار الوظيفي: يتضمن مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية .تخطيط المسار الوظيفي: عبارة عن عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى .مسالك المسار الوظيفي: ويطلق على تسلسل الوظائف من خلال متابعة الفرص والأهداف الوظيفية .من خلال دراسة المصطلحات المذكورة أعلاه يتبين أهمية العنصر البشري، وضرورة الارتقاء به، وتطوير قدراته من أجل شغل الوظائف بأهل الكفاءة من العناصر البشرية(العوامله ، 2012 ) .



## تعريف الانتماء في اللغة والاصطلاح:

1- الانتماء في اللغة:

يرى (منصور، 2004) أن الانتماء في اللغة أخذ شكلين أحدهما الانتساب والزيادة من جهة ، والكثرة من جهة أخرى.

أن الانتماء في اللغة مأخوذة من النماء بمعنى الزيادة والعلو والارتقاء ويقال: انتمى فلان إلى فلان بمعنى ارتفع في النسب.(ابن منظور، 2000).

وفي اللغة العربية تشير المعاجم إلى أن الانتماء معناه الانتساب ، فانتماء الولد إلى أبيه انتسابه إليه واعتزازه به.

## 2- الانتماء في الاصطلاح:

لقد تعدد تعريف الانتماء اصطلاحا وفقا للنظرية التي يتبناها الباحث وسيعرض الباحث من التعريفات للانتماء ومنها:

ووفقا لما يذكره (فودة، 2007) فان (الخولي) يرى أن الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزءا بين مجموعة أشمل أسرة، أو قبيلة، أو حزب، أو أمة، أو جنس، أو نحو ذلك ينتمي لها، وكأنه ممثل لها أو متوحد فيها ويتمصفا فيشعر بالاطمئنان والفخر والرضا المتبادل وكأن كل ميزة للجماعة هي ميزته الخاصة.

ويعرف (عسلي، 2000) الانتماء : بأنه شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة مرتبط بها ومتوحد معها ومقبولا ومنسجما فيها وله مكان أمن فيها ويشعر بالفخر والاعتزاز بها وبالمسؤولية نحوها مع تفضلها عن غيرها من الجماعات الأخرى كما يشعر بالالتزام بقيمها ومعاييرها وعاداتها وتقاليدها ونصرتها والدفاع عنها والمساهمة في حل مشكلاتها.

ويرى الباحث بعد الاطلاع على عدة دراسات وأبحاث تناولت مفهوم الانتماء الوظيفي أن هناك اختلافا في تعريف مفهوم الانتماء الوظيفي، فهناك من تناوله كمفهوم سيكولوجي، وآخرون كمفهوم اجتماعي، وآخرين كمفهوم إداري وتنظيمي، ويعرض الباحث عدة تعريفات للانتماء الوظيفي وذلك على النحو التالي:

يعرف (عواد 2012) الانتماء الوظيفي: بأنه التزام الفرد بقيم ومبادئ يمارسها بحيث يظهر من خلاله حرصه على مؤسسته، وتميزه بالأداء وانغماسه بالعمل وتقانيه فيه، وبث روح التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، ويرى(المطيري، 2006) الانتماء الوظيفي: بأنه شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة الانتماء

بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء ، عرف (سلامة، 2003) : الانتماء الوظيفي: بأنه عبارة عن الانسجام والإحساس الايجابي المتكون عند الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على عدم تركها والبقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها ، وخلق التوافق والتفاعل بين أهدافه وأهدافها. ويرى كوري ورفاقه ( Carry et.al, 1979 ) الانتماء الوظيفي: بأنه مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع التنظيم، وقالوا أن الفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الانتماء والولاء تكون لديه الصفات التالية:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها.

2- استعداد لبذل أقصى جهود ممكنة عند التنظيم.

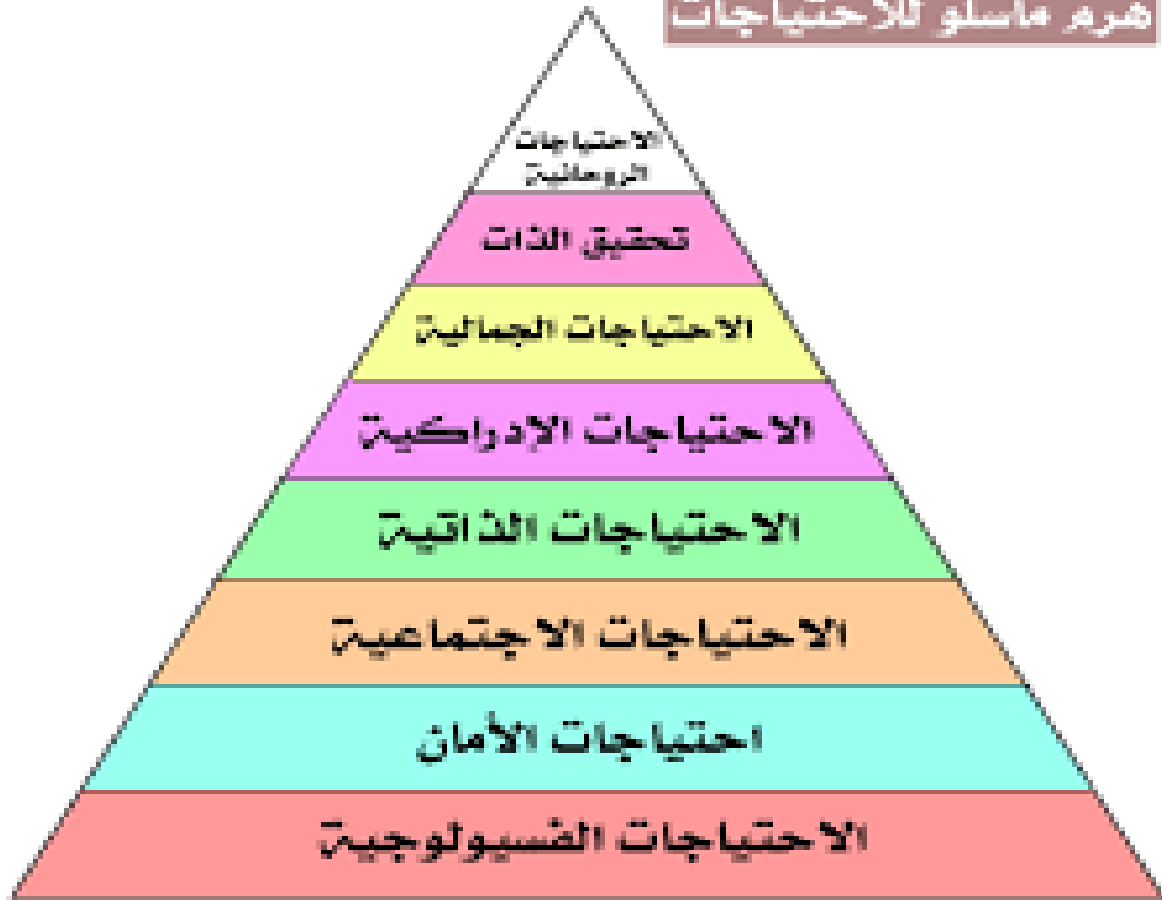
3- الرغبة في الاستمرار بالبقاء في عضويته في المنظمة.

ويتفق بورتر ورفاقه مع الصفات التي حددها كوري ورفاقه (Porter et.al,1974) الذين كانوا من أهم الباحثين الذين اهتموا بتوضيح وتحديد ماهية الانتماء التنظيمي والتفاعل مع المنظمة والعاملين فيها (عورتاني، 2003).

ويعرف (جريجوسون وستيورات) الانتماء : بأنه الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية (Gregeresen and Stewart, 1992) .

ولقد قام العالم ماسلو بتقسيم الاحتياجات لخمسة أنواع سماها: الفسيولوجية والسلامة و(الانتماء والحب)، والاحترام ، وتحقيق الذات والرغبة الدائمة في التحسين والتفوق على النفس

## هرم ماسلو للأحتياجات



كما يتقاطع الانتماء الوظيفي مع مفاهيم أخرى كالولاء الذي يشير إلى حب وإخلاص شديدين يوجهها الفرد إلى موضوع معين، كالوطن، أو الدين، أو حزب، لدرجة يضحي الفرد فيها بحياته لصالح قناعة تامة، أما الهوية فتعطي الفرد الإحساس بالانتماء إلى حجم أكبر، وتخلق لديه الولاء والاعتزاز بذلك، لما ينطوي على ذلك من معايير رمزية ، وروحية، وحضارية جماعية( أبو زعيتر ، 2010).

ويتضح للباحث مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين الانتماء والولاء والهوية بحيث يستحيل فصل المفاهيم الثلاثة عن بعضها البعض كونها صفات نفسية يصعب الفصل بين مكوناتها.

ويرى الباحث: أن الانتماء الوظيفي هو ذلك الشعور والإحساس الداخلي للموظف الذي يجعله جزء من المنظمة التي يعمل بها، بحيث يرتبط بها، وينتسب إليها بغض النظر عن الحوافز الخارجية، مما يجعله يشعر بالسعادة والرضا في انجاز عمله.

### أنواع الانتماء ومستوياته

تعريف (عواد 2012 ) بأنه التزام الفرد بقيم ومبادئ يمارسها بحيث يظهر من خلاله حرصه على مؤسسته وتميزه بالأداء وانغماسه بالعمل وتغانيه فيه، وبث روح التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة. لقد قام العديد من العلماء والباحثين في مجال علم النفس بدراسة موضوع الانتماء وقسموا الانتماء إلى أنواع ومن هذه الدراسات دراسة (منصور، 2004) ودراسة (حمزة، 1995) ودراسة (زايد، 1994) ودراسة (أسعد، 1992) ودراسة (محمد، 1990) على النحو التالي:

وقد قسم ( منصور ، 2004) فقسم الانتماء عند الإنسان إلى سبعة أشكال، كالتالي:

1- الانتماء العرقي (الأسري والقبلي) : ويتمثل في انتماء الفرد إلى أسرته أو قبيلته من حيث الاعتزاز بها وشعوره بأنه جزء مهم منهم يؤثر بهم .



2- الانتماء المكاني (الوطني): ويتمثل في اعتزاز وانتساب الفرد إلى وطنه والافتخار به أينما تواجد في كل مكان وزمان.

3- الانتماء الديني: ويتمثل في الفكر الديني الذي ينتمي إليه الفرد والإيمان والإخلاص لديانة يشعر بالفخر بالانتماء لها.

4- الانتماء الأيديولوجي (المذهبي أو الحزبي): ويتمثل في الفكر الأيديولوجي الذي يتبناه الفرد للحزب الذي ينتمي إليه والإيمان بمبادئ هذا الحزب.

5- الانتماء القومي: ويتمثل في صلة الفرد بالمجتمع من ناحية اجتماعية عاطفية تنشأ من الاشتراك في الوطن واللغة ووحدة التاريخ والأهداف.

6- الانتماء السياسي (الإقليمي): انتساب الفرد إلى نظام سياسي ما بحيث يتقبل مبادئه وفكره.

7- الانتماء الزمني (التاريخي): ويتمثل في الاعتزاز إلى فترة زمنية معينة.

ويرى (منصور: 2004) في هذا الترتيب أن يتبع تطور الانتماء تاريخياً، فالشاهد أن الانتماء العرقي بنوعية (الأسري والقبلي) أسبق من الانتماء المكاني من حيث نشأته التاريخية ومكانته في نفوس الأفراد، ويحتاج الانتماء الديني إلى نوع من الثقافة أكثر تعقيداً من الانتماء المكاني أو العرقي، وذلك لأن هذا الانتماء الديني يحتاج إلى وحدة التوجه الفكري والعقائدي التي تنعكس في الجانب المادي من الثقافة الاجتماعية ومظاهر الحضارة الإنسانية عامة، من هذا الفهم اتخذ المنطلق في الترتيب المذكور. وبين (منصور) سبب هذا التقسيم فإنه يرى أن الانتماء الأسري والقبلي هو أول ما يشعر به الإنسان البدائي أو الإنسان صغير السن، ثم تطور واتسع مفهوم الانتماء بأن عرفت كل قبيلة أو طائفة من الناس حدود أرض معينة تنتفع بها هذه القبيلة أو القبائل المتحدة أو المتحالفة، فتكون مفهوم (الوطن) الذي شعر الجماعة بحاجتهم إليه كمجال

حيوي لهم يلبي المتطلبات الحياتية لهم ولحيواناتهم وبذلك كله كان الارتباط بين الإنسان والمكان مولدا لانتماء أكثر تعقيدا من الانتماء الأول للأسرة أو القبيلة، هو الانتماء الوطني، أما الانتماء الديني فهو يشكل نقطة مركزية في حياة الجنس البشري، فالمسلم يشعر بانتمائه الديني للإسلام ويعتز بهذا الانتماء، كما أن إتباع الديانات الأخرى قد يمتلكون نفس الشعور تجاه أديانهم وإذا استطاع الإنسان أن يتوصل إلى الإيمان العميق بالدين السماوي، فإنه بلا شك يستطيع أن يجد الطمأنينة ويحميه الإيمان من الشعور بالاغتراب، وقد سميت الانتماءات التالية أو الحديثة لأنها جاءت تالية للانتماء الأولى (أو الطبيعية) وبالتالي فهي أحدث منها، ويلاحظ من الناحية العاطفية دورا مهما في هذا الانتماء، كما أن له أثرا عظيما يستلهم أبناء الأمة في تحديد مستقبلهم ورسم خطوط سيرهم والانتماءات الأيدلوجية والحزبية انتماءات حديثة مفاهيمها ظهرت بشكل واضح بعد انهيار قيم الكنيسة المسيحية في نفوس الأوروبيين ، حيث قامت عدة فلسفات ومذاهب وحاولت أن تسد الفراغ الناتج عن الانهيار القيمي ( منصور ،2004).

### أهمية الشعور بالانتماء :

إن الشعور بالانتماء من الحاجات المهمة بل والضرورية للإنسان فهو يساعد على التوافق النفسي والصحة النفسية، كذلك يعد الشعور بالانتماء من الحاجات المهمة بل والضرورية للمجتمع فهو يدعم بناء وصياغة المجتمع ليكون مجتمعا ناهضا متماسكا منتجا، وبدونه أيضا لا يمكن للفرد أن يدافع عن أمته أو يحميها أو يساهم بإخلاص في بنائها، وبدونه أيضا لا يمكن لأمة من الأمم أن تنهض أو يرتفع نجمها أو يعتز بها أبنائها أو يفتخروا بمجدها، أو يشعروا بالأمان والاستقرار على أرضها (كردي: 2011).

كما أن الإحساس بالانتماء يؤدي إلى القضاء على أسباب التوتر والفرقة بين أفراد المجتمع، ويقضي على الطبقية الاجتماعية ، ويشيع العدالة بين المجتمع الواحد، محققا بذلك التماسك الاجتماعي الذي من خلاله يمكن لأي مجتمع أن يواجه مشكلاته الداخلية والخارجية وه كل متحد (الهندي:2000).

ويلاحظ في واقعنا الكثير من الناس في المظاهر الفردية ، واهتمام الفرد وشعوره بالمسؤولية المقصورة على شخصيته وأسرته فحسب، وقلة الميل إلى التعاون مع الغير، وضعف الحماس نحو العمل في فريق متكامل لحل المشكلات والقضايا التي تمس المجتمع، التي تشترك فيها المصالح العامة ونحو ذلك وكلها شواهد على ضرورة جعل قضية الشعور بالانتماء من أهم القضايا التي يجب أن يعتني بها المسئول عامة والمربون خاصة ( محفوظ :2000) .

ويرى الباحث: أن أهمية الانتماء تكمن في جعل الفرد جزء من المجتمع الذي يبحث فيه عن سعادته وراحته، وجعله مواطنا صالحا منتجا مبادرا يعمل على انجاز عمله بدافعية ودقة وإتقان كما ويلعب الانتماء دورا أساسيا في تماسك المجتمع من خلال انتماء أفرادهِ ويساعده على الرقي والنمو والتطور والترابط. العوامل التي تساعد في تكوين الانتماء الوظيفي والسلوك الناجم عنه:

إن عملية تكوين الانتماء الوظيفي عند الأفراد عملية معقدة ذات تأثير وأبعاد مختلفة ومتداخلة وقد تعددت الآراء بشأن العوامل التي تتسبب في تكوين الانتماء الوظيفي تبعا لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراء الدراسات فيها، حيث قام كثير من المفكرين بوضع نماذج تبحث في العوامل المسببة للانتماء وتوضيح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك، ومن هذه النماذج نموذج ستيرز الذي وضعه عام 1977 والذي أظهر فيه العوامل التي تؤثر في تكوين الانتماء الوظيفي عند الأفراد وما ينتج عنه من سلوكيات .

ويرى الباحث أن الانتماء الوظيفي يتجسد في انتماء الفرد لوظيفته من خلال إقامة العلاقات مع رفاق العمل والاعتزاز بالانتماء بالعمل في المؤسسة التي يعمل بها فهو تمثل بالانتماء المكاني والارتباط برفاق العمل والمؤسسة التي يعمل بها .

وهناك إمكانية للاستفادة من النموذج السابق في تحديد العوامل والظروف التي تقف وراء الانتماء الوظيفي وذلك بهدف الإسهام في حل تدني دافعية العاملين.

ويتبين للباحث أن الشخص الذي يتصف بخصائص شخصية ولديه رضا عن عمله، وخبرات في مجال عمله سيؤدي ذلك إلى زيادة في دافعيته نحو العمل والانجاز وكلما زاد انتماء الفرد إلى عمله زادت دافعية الانجاز لديه.

#### الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء الوظيفي:

تشير بعض الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء الوظيفي إلى عدد من الحاجات التي تساعد على زيادة الانتماء الوظيفي لدى العاملين ومن أهمها:

#### 1- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يشير رورزنهولتز إلى أن معظم المعلمين يحصلون على أقوى المكافآت من العلاقات الأكاديمية الناجحة والايجابية من التلاميذ ومن المديح الخارجي الذي يتلقونه من زملائهم ومن المديرين، لذلك فان غياب المكافآت المعنوية سيكون له التأثير على عدم اقتناع المعلم بالعمل وتغيبه عن مكان العمل، والرغبة في ترك المهنة، ويعتمد نظام الحوافز إلى شقين:

الشق الأول: وهو أن يشتمل هذا النظام على الحوافز المادية والمعنوية.

الشق الثاني: فيجب أن يكون النظام موجهاً للأفراد والجماعات. (Rozenholts, 1990)

## 2- زيادة إشراك العاملين في المدرسة:

تعرف المشاركة على أنها اشتراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها ولقد تبين أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الانتماء الوظيفي لديهم، فيتحدث الفرد عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال مواجهتهم مشكلة في العمل يشيرون لها أنها "مشكلتهم" وبذلك يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد. (Newstrom and Davis, 1985)

## 3- المساعدة وإشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المؤسسة:

إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وآخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضا الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد فإذا حققت المنظمة الناحية المادية لأفرادها دونما نظر إلى تحقيق الالتزام النفسي وإهمال ضعف الانتماء الوظيفي للعاملين، أخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل على توازن في الشقين المادي والنفسي

## 4- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

وتعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعهم، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة وهي المؤسسة، والتي يسعى المسئول هـ=عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة في الأداء عن أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة (سلامة، 2003).

## 5- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

فكلما كانت الأهداف واضحة داخل المؤسسة زادت درجة الانتماء الوظيفي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الانتماء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في مجال التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن أن يجلب الغموض في الأدوار إلى الصراع في المنظمة وبداخلها دوامة الخلافات وعدم الاستقرار (عورتاني، 2003).

### قرار وزير الحكم المحلي بخصوص تصنيف هيئات الحكم المحلي

أصدر وزير الحكم المحلي د.حسين الأعرج قراراً بخصوص تصنيف وترقية البلديات من فئة إلى فئة أعلى، وذلك حرصاً على دعم تلك البلديات ومساندتها والنهوض بها إلى مستوى أعلى من أجل العمل على تقديم أفضل الخدمات لمواطنيها.

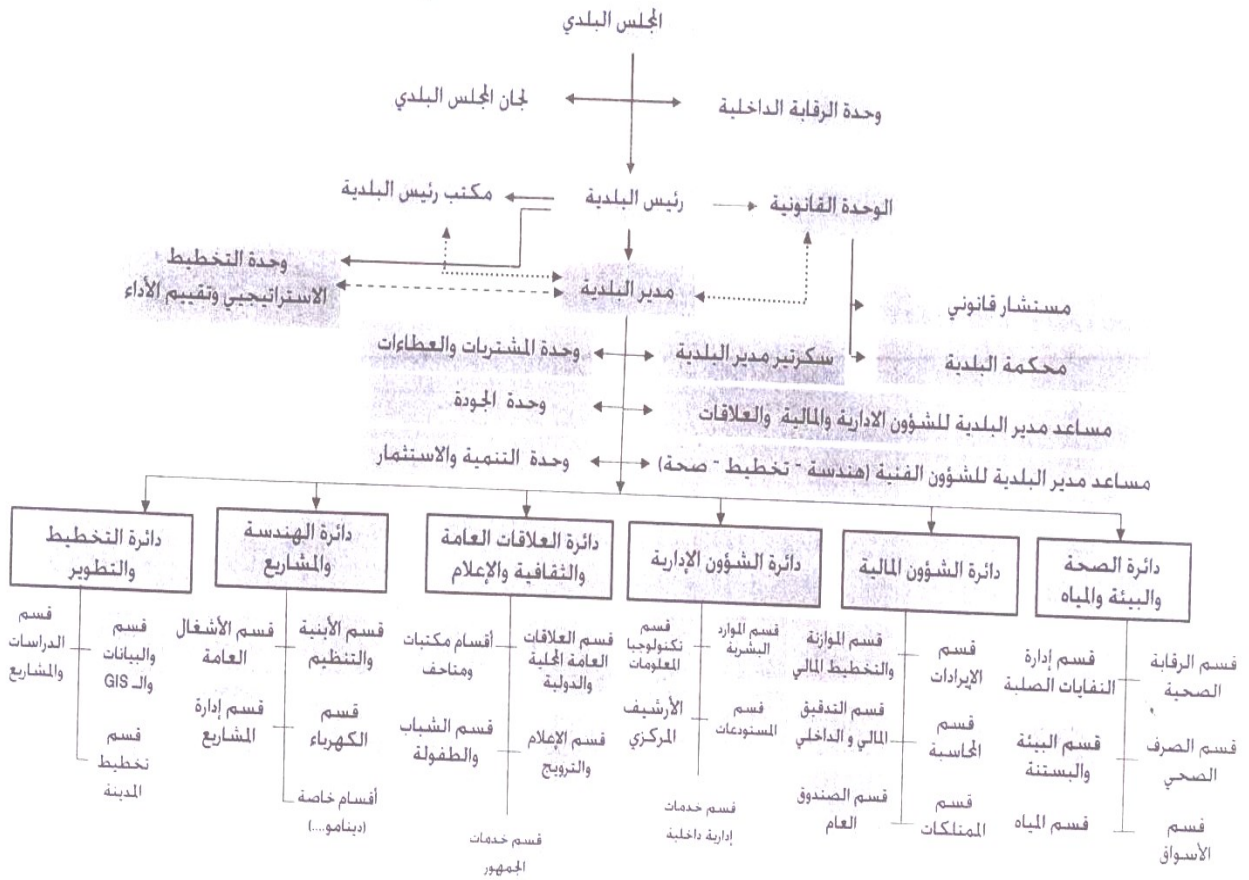
وجاء في حيثيات القرار أنه وبعد الإطلاع على قرار تصنيف البلديات وبناءً على مقتضيات المصلحة العامة، فإنه تقرر تصنيف البلديات إلى الفئة (أ) وتشمل البلديات للمدن مراكز المحافظات، والفئة (ب) وتشمل البلديات التي يتجاوز عدد سكانها خمسة عشرة ألف نسمة، والبلديات المصنفة (ب) حتى تاريخ صدور هذا القرار، والفئة (ج) وتشمل جميع البلديات التي يقل عدد سكانها عن خمسة عشر ألف نسمة باستثناء البلديات التي سبق وأن صدر قراراً بترقيتها إلى الفئة (ب)

كما جاء في القرار أنه يلغى التصنيف على الفئة (د)، وترفع جميع البلديات على هذه الفئة إلى الفئة (ج)، فيما تبقى رواتب رؤساء البلديات التي كانت على الفئة (د) كما هي بدون تغيير لغاية صدور نظام جديد بمكافآت رؤساء الهيئات المحلية.

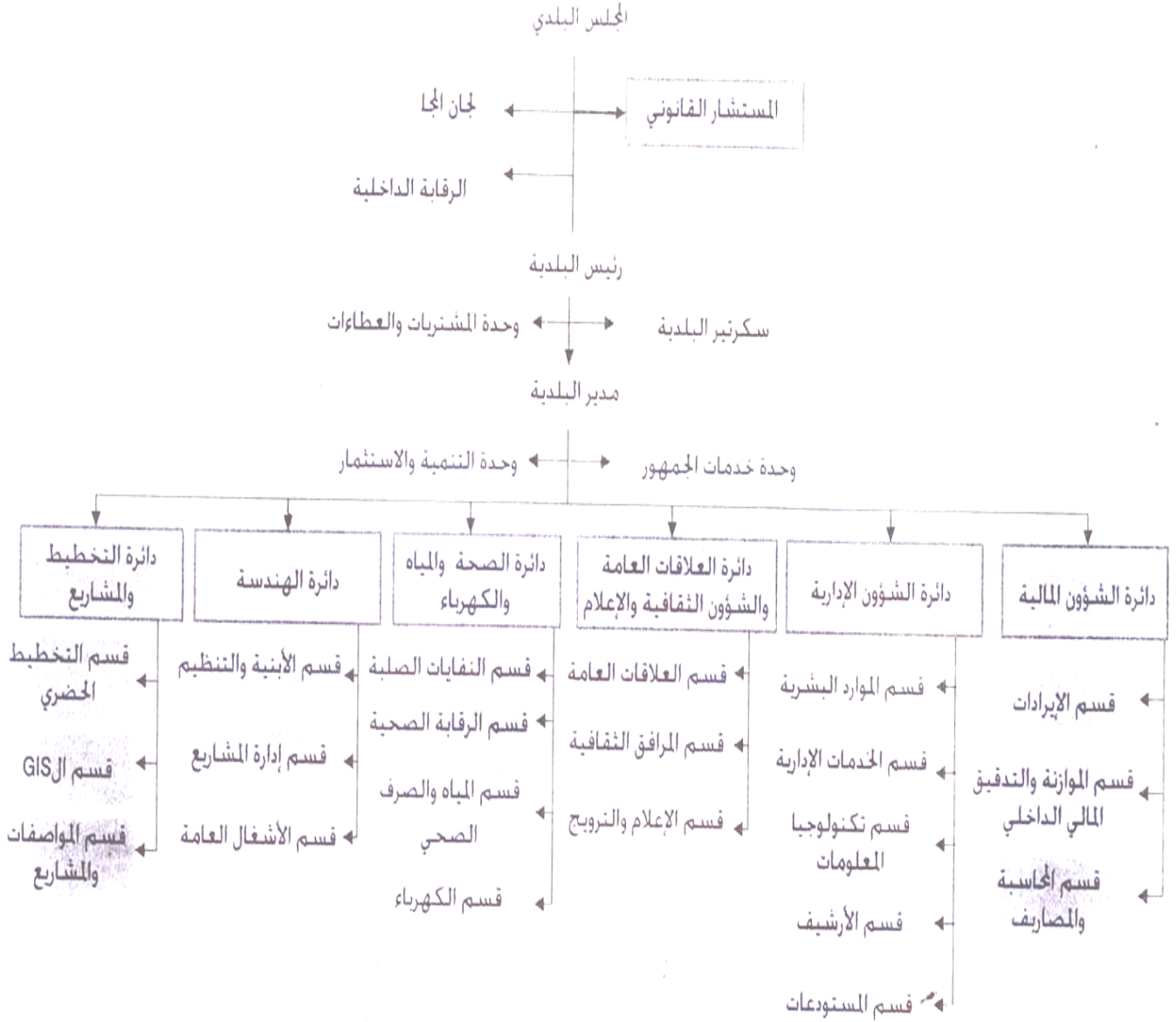
كما نص القرار على أنه يتم ترفيع البلديات من فئة إلى فئة أعلى بقرار من وزير الحكم المحلي، ويتم ترفيع البلديات من الفئة (ب) إلى الفئة (أ) فقط إذا أصبحت مركز محافظة.

### التنظيم الهيكلي للهيئات المحلية التي تصنف (أ)

شكل ٤: نموذج هيئات محلية أولى (٢)



## التنظيم الهيكلي للهيئات المحلية التي تصنف (ب)





## الدراسات السابقة

دراسة (حماد، 2013) بعنوان: "مدى امتلاك المدير المساعد الكفايات التخطيطية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالانتماء الوظيفي". هدف الدراسة للتعريف الى مدى امتلاك المدير المساعد الكفايات التخطيطية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالانتماء الوظيفي ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مدرء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة البالغ عددهم (198) مديرا ومديرة وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012/2013 وتم اختيارها بالطريقة القصدية ، وقام الباحث باعداد استبانة تكونت من (74) فقرة موزعة على محورين هما : كفايات التخطيط والانتماء الوظيفي واستخدم الباحث في دراسته المنهج التحليلي الوصفي ، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها ما يلي : ان الدرجات التقديرية للانتماء الوظيفي ، لدى المدير المساعد من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث ، وجاءت بوزن نسبي (69.9%)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة للانتماء الوظيفي ، لدى المدير المساعد للكفايات التخطيطية تعزى لمتغير الجنس ، في حين كانت النتائج بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة للانتماء الوظيفي ، لدى المدير المساعد للكفايات التخطيطية تعزى لمتغير المؤهل العلمي جاءت لصالح الدراسات العليا ، وجود فروق تعزى لعدد سنوات الخدمة لصالح من لديهم عشر سنوات فأكثر

وأشار القاضي (2012) في دراسته بعنوان "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، هدفت الدراسة إلى

تعرف أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة . وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة المواد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

دراسة (عواد، 2012) بعنوان: 'درجة الانتماء الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية' هدفت هذه الدراسة الى تحديد درجة الانتماء الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية، والى معرفة أثر بعض المتغيرات المتعلقة بهم في درجة انتمائهم، والى ترتيب أبعاد الانتماء الوظيفي لديهم وتكونت عينة الدراسة من (90) أخصائيا نفسيا واجتماعيا وأعد الباحث أداة الدراسة المكونة من استبانة مكونة من (37) فقرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:-

- بلغ درجة الانتماء الوظيفي مستويا عاليا بمتوسط (4.11)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الانتماء الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس، وموقع العمل، والتفاعل: بين الجنس والدخل شهري وموقع العمل، والجنس والدخل الشهري وموقع العمل، ولصالح الذكور ذوي الدخل الأقل في وزارة الصحة.

- أن الانتماء للإناث يزداد بزيادة الدخل الشهري.

وأشار القاضي (2012) في دراسته بعنوان "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة . وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار . وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

دراسة عريقات وعقل(2010) بعنوان " دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراية -بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني " هدفت الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة /، ذ أنهما مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلا فان مالها إلى الفشل. وتعرضت الدراسة لتجربة مصرف الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال تعرف مصادر الاستقطاب التي استخدمها المصرف في سبيل تحقق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وخلصت الدراسة إلى أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات , كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطاب التي تقوم بالأصل على الخبرة في المال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات. وركز البنك

في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء. وأثبتت الدراسة إحصائياً وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في مصرف الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية . كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة المصرف على تحقيق الميزة التنافسية.

### الدراسات الأجنبية :-

أما دراسة (Walia , kranti (2012) "Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention" وبينت الدراسة أن الاحتفاظ بالموظفين له أهمية كبيرة في هذه الأيام الإبقاء على الموظفين أمر مهم في كل شركة وأنها ليست فقط مهمة لتحديد الموظف المناسب لهذا التنظيم ولكن مهمة أيضاً للموظفين لذلك أنه يمكن الاحتفاظ به إذا تم إعطاء التدريب الصحيح للموظف فيما يتعلق بالبيئة والعمل والتطوير الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة لقد أجريت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في فروع بنك (ICIC) وبنك ( AXIS ) و ( HDFC) في ولاية هاريانا وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة وبينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والموظفين في تلك المنظمة.

كما قام Yuan, et..al (2010) بدراسة بعنوان

### " Can Strategic Flexibility .help Firms Profit from Product Innovation?"

هدفت إلى التركيز على الأثر الوسيط للمرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق ) على العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين . تكون مجتمع الدراسة من (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) عل

العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين. تكون مجتمع الدراسة من (850) مؤسسة صينية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (607) مؤسسة صينية استجابت للاستبيان الذي تم إعداده من قبل الباحثين . واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير استبانة بالاعتماد على مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك لجأ الباحثين إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين كان تأثير سلبى، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين تأثير إيجابى.

## الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات :

### 1.3 منهج الدراسة :

تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ،ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها لاستخراج النتائج .

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لملاءمته لطبيعة الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في هيئات الحكم المحلي في جنوب الضفة الغربية والذين يعملون في (18) هيئة محلية المصنفة (أ ، ب) والبالغ عددهم (305) موظف وموظفة .

### 3.3 عينة الدراسة :

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية جميع الموظفين الإداريين. حيث قام الباحث بتوزيع (155) استبانة على الموظفين الإداريين الذين يمثلون (50.8%) من مجتمع الدراسة وتم استرداد (147) استبانة وهذه النسبة مناسبة جدا لأغراض الدراسة موزعين حسب المتغيرات كما في الجدول (2.3)

المتغير	العدد	النسبة
المستوى الوظيفي	رئيس/ة قسم	48
	موظف /ة	99
المجموع	147	100%
المتغير	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم	43
	بكالوريوس	93
	ماجستير فأعلى	11
المجموع	147	100%
المتغير	العدد	النسبة
طبيعة القسم	الشؤون المالية	48
	الشؤون الإدارية	32
	الصحة الإدارية	17
	العلاقات العامة	24
	الهندسة والمشاريع	26
المجموع	147	100%
المتغير	العدد	النسبة
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	47
	من 5 - 10 سنوات	38
	أكثر من 10 سنوات	62
المجموع	147	100%
المتغير	العدد	النسبة
مستوى الدخل	2000 شيكل فأقل	29
	شيكلي (2001-3000)	37
	شيكلي (3001-4000)	36

30.6%	45	أكثر من 4001 شيكل	
100%	147		المجموع

الجدول ( 1.3 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات



### 4.3 أداة الدراسة :

قام الباحث ببناء استبانة كأداة قياس ملحق رقم (1) من خلال مراجعة الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة ومراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة ، وقام الباحث بعمل صدق للأداة من خلال عرض الأداة على مجموعة من المختصين والخبراء ومن ثم حساب معامل الثبات عن طريق معامل كرونباخ الفا الذي كان ( 96.7 ) .

### 5.3 متغيرات الدراسة :

#### المتغيرات الديمغرافية :

المستوى الوظيفي وله مستويان : (رئيس قسم ، موظف)

المؤهل العلمي : دبلوم ، بكالوريوس ، ماجستير فأعلى

طبيعة القسم : الشؤون المالية ، الشؤون الإدارية ، الصحة والبيئة والمياه ، العلاقات العامة، الهندسة والمشاريع .

سنوات الخبرة : اقل من (5سنوات) ، من (5-10) سنوات ، أكثر من (10سنوات).

مستوى الدخل: 2000 شيكل فأقل، من (2001-3000) شيكل ، من (3001- 4000) شيكل ، أكثر من

4001 شيكل

المتغيرات التابعة:

الانتماء الوظيفي

استراتيجيات الموارد البشرية

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة :

قام الباحث بإجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية

- عرض أداة الدراسة على مجموعه من المحكمين
  - إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية
  - تحديد أفراد عينة الدراسة
  - توزيع الاستبانة على عينة الدراسة
  - جمع الاستبيانات من أفراد العينة
  - القيام بعملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الإحصاء spss
- ومن خلال المتوسطات الحسابية للاستجابات تم اعتماد الدرجات التالية :

متوسط حسابي ( 2.33 فاقل ) درجة منخفضة

متوسط حسابي ( 2.34 – 3.66 ) درجة متوسطة

متوسط حسابي ( 3.67 فأكثر ) درجة كبيرة .

### 7.3 المعالجات الإحصائية :

قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على الفرضيات استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة ، وأيضاً تحليل التباين الأحادي ( One-way ANOVA ) ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ الفا

## الفصل الرابع

### 1.4 المقدمة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث لاستجابة أفراد العينة على أداة الدراسة ، مناقشة النتائج المتعلقة بالأسئلة الرئيسية للدراسة ، والنتائج المتعلقة بفرضياتها .

### 2.4 نتائج الدراسة:

**السؤال الأول :** ما مدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال نلاحظ الجداول التالية التي توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس مدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها في جنوب الضفة الغربية وفقاً للمحاور التالية . ( محور الموارد البشرية ، محور تصميم وتحليل الوظائف ، محور الاستقطاب والاختيار والتعيين، محور تقييم الوظائف ، محور الأجور والمرتبات، محور الحوافز والمكافآت، محور تقييم الأداء، محور المسار الوظيفي، محور التدريب والتنمية، محور الرعاية الاجتماعية، محور الأمن والسلامة)

جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) مرتبة تنازلياً

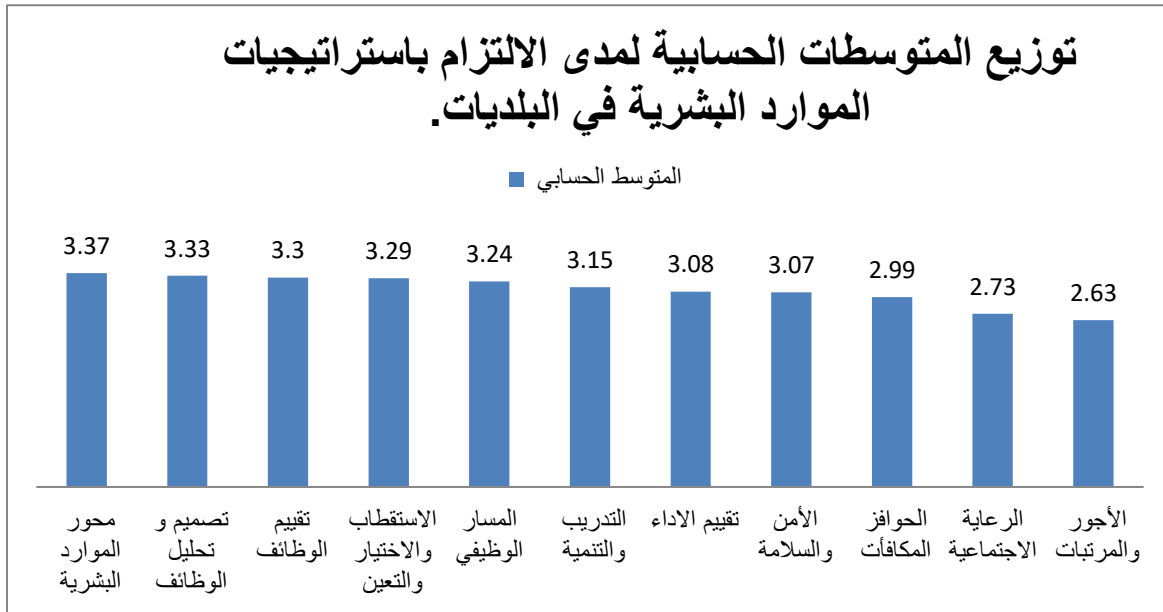
ترتيب المحاور	محاور الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	محور الموارد البشرية	3.37	0.96

0.96	3.33	تصميم و تحليل الوظائف	2
1.02	3.30	تقييم الوظائف	4
1.06	3.29	الاستقطاب والاختيار والتعيين	3
1.06	3.24	المسار الوظيفي	8
1.12	3.15	التدريب والتنمية	9
1.13	3.08	تقييم الاداء	7
0.99	3.07	الأمن والسلامة	11
1.14	2.99	الحوافز المكافآت	6
1.08	2.73	الرعاية الاجتماعية	10
1.16	2.63	الأجور والمرتبات	5
1.06	3.20	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول ( 1.4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة كلها وهي التي تقيس مدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها ، حيث يظهر الجدول السابق محاور الأداة مرتبة تنازلي حسب الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية حيث الدرجة الكلية متوسطة بمتوسط حسابي (3.2) وتبين أن أعلى محور هو المحور المتعلق بالموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.37) وهذا يعبر عن درجة كبيرة في التزامهم بالاستراتيجيات ومن ثم المحور المتعلق بتصميم وتحليل الوظائف بمتوسط حسابي (3.33) وأيضا يعبر عن درجة كبيرة في التزامهم بالاستراتيجيات ، ومن ثم المحور المتعلق بتقييم الوظائف وأيضا يعبر عن درجة كبيرة في التزامهم بالاستراتيجيات حيث جاء بمتوسط حسابي (3.30) ومن ثم المحور المتعلق بالاستقطاب والاختيار والتعيين بمتوسط حسابي (3.29) ويعبر عن درجة كبيرة في التزامهم بالاستراتيجيات في هذا المحور ومن ثم المحور المتعلق بالمسار الوظيفي بمتوسط حسابي (3.24) وأيضا يعبر عن درجة كبيرة في التزامهم بالاستراتيجيات ومن ثم المحور المتعلق بالتدريب والتنمية بمتوسط حسابي (3.15) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور ومن ثم المحور المتعلق بتقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.08) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور ومن ثم المحور المتعلق بالأمن والسلامة بمتوسط

حسابي(3.07) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور ومن ثم المحور المتعلق بالحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي(2.99) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور ومن ثم المحور المتعلق بالرعاية الاجتماعية، بمتوسط حسابي(2.73) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور ومن ثم المحور المتعلق بالأجور والمرتبات بمتوسط حسابي(2.63) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور

ولقد رتبت محاور الاستراتيجيات تنازليا حسب مدى التزام باستراتيجيات الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في الجدول (1.4)



الشكل (1.4) توزيع المتوسطات الحسابية لمدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات.

1.4.4: النتائج المتعلقة بمحور الموارد البشرية

بلغ المتوسط الحسابي للمحور المتعلق بالموارد البشرية (3.37) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل على

التزام باستراتيجيات الموارد البشرية بدرجة كبيرة .

الجدول (2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بالموارد البشرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور المتعلق بالموارد البشرية	الرقم التسلسلي في الاستبانة	الرقم
0.98	3.48	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي	1	1
0.93	3.36	تقوم وزارة الحكم المحلي بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية الاستراتيجية لها	2	2
0.99	3.3	يوجد وضوح في الخطط المعدة للموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي	3	3
0.88	3.39	تلتزم إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي بالتخطيط للموارد البشرية	4	4
0.91	3.41	بناء الخطط لتلبية متطلبات عمليات هيئات الحكم المحلي	5	5
0.95	3.27	تتمتع خطط الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي بالمرونة للتعامل مع المتغيرات الطارئة	6	6
1.07	3.37	تقوم هيئات الحكم المحلي بمشاركة الموظفين المعنيين في إعداد خطط الموارد البشرية	7	7
0.96	3.37	الدرجة الكلية		

يوضح الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات المحور المتعلق

بالموارد البشرية ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن التزام

باستراتيجيات الموارد البشرية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.37) مع انحراف

معياري مقداره (0.69) مما يدل على هذا الالتزام بدرجة متوسطة .

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: " يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي "

بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.98) .

في حين كانت أدنى الفقرات " تقوم هيئات الحكم المحلي بمشاركة الموظفين المعنيين في إعداد خطط الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف المعياري (1.07).

#### 2.4.4 نتائج المتعلقة بمحور تصميم وتحليل الوظائف :

بلغ المتوسط الحسابي بالمحور المتعلق بتصميم وتحليل الوظائف (3.33) وانحراف معياري (0.96) وهذا يدل على درجة متوسطة في مدى التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية تصميم وتحليل الوظائف.

الجدول (3.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بتصميم وتحليل الوظائف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تصميم و تحليل الوظائف	الرقم التسلسلي في الاستبانة	الرقم
1.01	3.45	هناك وضوح في مفهوم تصميم الوظائف	8	1
0.94	3.44	تحليل كل عمل لأجل تحديد متطلباته	12	2
0.95	3.33	يوجد لدي تصور واضح لعملية تصميم الوظائف	11	3
0.97	3.29	تقوم هيئات الحكم المحلي على تحليل الوظائف	13	4
0.93	3.26	هناك تنسيق بين الإدارات في هيئات الحكم المحلي حول عمليات تحليل العمل	9	5
0.97	3.22	القائمون بعملية تصميم الوظائف على اطلاع تام عن التخطيط الاستراتيجي في الوزارة	10	6
<b>0.96</b>	<b>3.33</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

يوضح الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور المتعلق بتصميم وتحليل الوظائف ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية تصميم وتحليل الوظائف.كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.33) مع انحراف معياري مقداره (0.96) مما يدل على التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية تصميم وتحليل الوظائف بدرجة متوسطة .



وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: " هناك وضوح في مفهوم تصميم الوظائف " ، بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.01).

في حين كانت أدنى الفقرات : القائمون بعملية تصميم الوظائف على اطلاع تام عن التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ، بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.97) .

#### 3.4.4: نتائج المتعلقة بمحور تقييم الوظائف:

بلغ المتوسط الحسابي بالمحور المتعلق بالاستقطاب والاختيار والتعين (3.3) والانحراف معياري (1.02) وهذا يدل على درجة متوسطة في مدى التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية تقييم الوظائف.

الجدول (4.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بتقييم الوظائف .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم الوظائف	الرقم التسلسلي في الاستبانة	الرقم
1.04	3.45	تساعد المخرجات على تعديل الخطط	25	1
0.91	3.36	تقوم إدارة هيئات بتقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات	27	2
0.97	3.29	تقوم ادارة هيئات الحكم المحلي بتقييم الممارسات الحالية لتحديد نقاط القوة والضعف	26	3
1.05	3.26	تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد	23	4
1.07	3.25	تعتمد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية	24	5
1.09	3.2	تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين	22	6
<b>1.02</b>	<b>3.3</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

يوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل فقرة من فقرات المحور المتعلق بتقييم الوظائف التي تقيس مدى التزام بإستراتيجية تقييم الوظائف ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير

الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن درجة التزامهم بإستراتيجية تقييم الوظائف كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.3)، مع انحراف معياري مقداره (1.02).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: تساعد المخرجات على تعديل الخطط ، بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.04).

في حين كانت أدنى الفقرات : تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين ، بمتوسط حسابي (3.2)، وانحراف معياري (1.09) .

#### 4.4.4: نتائج المتعلقة بمحور الاستقطاب والاختيار والتعيين:

بلغ المتوسط الحسابي بالمحور المتعلق بالاستقطاب والاختيار والتعيين (3.29) والانحراف معياري (1.06) وهذا يدل على درجة متوسطة في مدى التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين .

الجدول (5.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بالاستقطاب والاختيار والتعيين .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستقطاب والاختيار والتعيين	الرقم التسلسلي في الاستبانة	الرقم
0.94	3.75	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في بعض وسائل الإعلام	16	1
1.25	3.75	يتم تعيين الموظفين وفق معايير واضحة أهمها الكفاءة	17	2
1.98	3.44	يسمح نظام العمل باستقطاب كفاءات من خلال مرونة في طبيعة العمل(عمل جزئي) استشاري	19	3
1.14	3.39	يتم اختيار المتقدمين للوظائف على أسس موضوعية	18	4
1.97	3.34	يعتبر دور هيئات الحكم المحلي في عملية الاستقطاب هامشي	20	5
0.96	3.31	القائمون بعملية الاستقطاب في هيئات الحكم المحلي من ذوي الخبرة	14	6
1.09	3.21	تتبع هيئات الحكم المحلي طرق عادلة للتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة	15	7
1.12	2.85	تقدم هيئات الحكم المحلي عروضاً جاذبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها	21	8

1.06	3.29	الدرجة الكلية
------	------	---------------

يوضح الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل فقرة من فقرات المحور المتعلق بالاستقطاب والاختيار والتعيين التي تقيس مدى التزام بإستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن التزام باستراتيجيات الموارد البشرية كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.29)، مع انحراف معياري مقداره (1.06). وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في بعض وسائل الإعلام ، بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.94).

في حين كانت أدنى الفقرات : تقدم هيئات الحكم المحلي عروضاً جاذبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها ، بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (1.12) .

#### 5.4.4: النتائج المتعلقة بمحور المسار الوظيفي

بلغ المتوسط الحسابي بالمحور المتعلق بالمسار الوظيفي (3.24) والانحراف المعياري (1.06) وهذا يدل على درجة متوسطة في مدى التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية المسار الوظيفي .

الجدول (6.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بالمسار الوظيفي .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسار الوظيفي	الرقم التسلسلي في الاستبانة	الرقم
0.98	3.65	يؤثر المسار الوظيفي على الحياة الخاصة للموظف	50	1
1.07	3.48	التحرك صعوداً في السلم الوظيفي	45	2
0.97	3.27	تحقيق مكاسب مادية ومعنوية ترافق التقدم الوظيفي	46	3
1.04	3.21	وجود معايير واضحة في التقدم في السلم الوظيفي	47	4

1.17	3.05	ينمي المسار الوظيفي تطوير القدرات من اجل شغل الوظائف بمهنية	49	5
1.12	2.8	يحقق المسار الوظيفي طموح الموظفين	48	6
<b>1.06</b>	<b>3.24</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

يوضح الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بالمسار الوظيفي التي تقيس مدى التزام بإستراتيجية المسار الوظيفي ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن درجة التزامهم بإستراتيجية المسار الوظيفي كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.24)، مع انحراف معياري مقداره (1.06).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: يؤثر المسار الوظيفي على الحياة الخاصة للموظف ، بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.98).

في حين كانت أدنى الفقرات : يحقق المسار الوظيفي طموح الموظفين ، بمتوسط حسابي (2.8)، وانحراف معياري (1.12) .

### النتائج المتعلقة بمحور التدريب والتنمية

بلغ المتوسط الحسابي بالمحور المتعلق بالتدريب والتنمية (3.15) والانحراف معياري (1.12) وهذا يدل على درجة متوسطة في مدى التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية التدريب والتنمية

الجدول (7.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بالمسار الوظيفي .

الرقم	الرقم التسلسلي في الاستبانة	التدريب والتنمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	57	تزداد مهارة الموظفين في القدرة على حل المشاكل بعد عملية التدريب	3.56	1.04
2	53	يتم عمل تدريب في موقع العمل	3.27	1.12
3	56	تبحث هيئات الحكم المحلي دائما عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجاتها	3.23	1.05
4	55	توجد معايير عادلة لانتقاء المرشحين للتدريب	3.12	1.1

1.13	3.08	يتم عمل تدريب ممنهج للعاملين بالهيئات المحلية	52	5
1.14	2.97	يتم متابعة المتدربين بعد الحصول على التدريب	54	6
1.26	2.82	يوجد برنامج تدريبي للموظف الجديد	51	7
<b>1.12</b>	<b>3.15</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

يوضح الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بالمسار الوظيفي التي تقيس مدى التزام بإستراتيجية التدريب والتنمية ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن درجة التزامهم بإستراتيجية التدريب والتنمية كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.15)، مع انحراف معياري مقداره (1.12). وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: تزداد مهارة الموظفين في القدرة على حل المشاكل بعد عملية التدريب ، بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.98). في حين كانت أدنى الفقرات : يوجد برنامج تدريبي للموظف الجديد ، بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (1.26) .

#### النتائج المتعلقة بمحور تقييم الأداء

بلغ المتوسط الحسابي بالمحور المتعلق بتقييم الأداء ( 3.08 ) والانحراف معياري (1.13) وهذا يدل على درجة متوسطة في مدى التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية تقييم الأداء .

الجدول (8.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بتقييم الأداء .

الرقم	الرقم التسلسلي في الاستبانة	تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	38	عملية تقييم عملك بشكل عام مرضية	3.23	1.1

1.07	3.14	تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من إدارة المؤسسة الشاملة (يتم استغلال نتائجها في تحسين الأداء)	44	2
1.13	3.07	تقييم الأداء يتعلق بالوصف الوظيفي	42	3
1.11	3.07	ينبثق عن عملية تقييم الأداء تحديد احتياجات التدريب للموظف	43	4
1.15	3.05	يتم عمل نقاش بينك وبين مسؤولك عن تقييم أدائك	41	5
1.15	3.01	مقارنة بالمؤسسات الأخرى التقييم في مؤسستي فعال	39	6
1.22	2.98	يتم عمل لقاء بين الموظف والمسئول عن عملية التقييم	40	7
<b>1.13</b>	<b>3.08</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

يوضح الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل فقرة من فقرات التي تقيس مدى التزام إستراتيجية بتقييم الأداء ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن درجة التزامهم باستراتيجية التدريب والتنمية كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.08)، مع انحراف معياري مقداره (1.13).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: عملية تقييم عملك بشكل عام مرضية ، بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.1).

في حين كانت أدنى الفقرات : يتم عمل لقاء بين الموظف والمسئول عن عملية التقييم ، بمتوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (1.22) .

### النتائج المتعلقة بمحور الأمن والسلامة

بلغ المتوسط الحسابي بالمحور المتعلق بالامن والسلامة (3.07) والانحراف معياري (0.99) وهذا يدل على درجة متوسطة في مدى التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية الامن والسلامة .

الجدول (9.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بالأمن والسلامة .

الرقم	الرقم التسلسلي في الاستبانة	الأمن والسلامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	63	معرفة القوانين والتشريعات الخاصة بالأمن و السلامة والصحة المهنية المحلية والدولية	3.23	0.97
2	65	عمل خطط امن و سلامه تحافظ على السلامة المهنية للعاملين بناء على نتائج التقييم	3.2	0.95
3	64	عمل تقييم وتحليل وإدارة مخاطر للأمن و السلامة المهنية ا	3.16	1.01
4	67	التسيق مع الجهات المختصة في توفير البنية التحتية للتعامل مع الحالات الطارئة	3.1	1.01
5	69	رفع مستوى السلامة المهنية للعاملين في هيئات الحكم المحلي	3	0.97
6	66	عمل خطط الإخلاء والطوارئ ويتم مراجعتها وتحسينها بعد الاختبار	2.89	1.04
7	68	عمل التفتيش اليومي أو الدوري المستمر لتطبيق إجراءات السلامة	2.87	0.97
		الدرجة الكلية	3.07	0.99

يوضح الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل فقرة من فقرات التي تقيس مدى التزام بإستراتيجية الأمن والسلامة ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن درجة التزامهم بإستراتيجية الأمن والسلامة كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.07)، مع انحراف معياري مقداره (0.99).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: معرفة القوانين والتشريعات الخاصة بالأمن و السلامة والصحة المهنية المحلية والدولية ، بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (0.97). في حين كانت أدنى الفقرات : عمل التفتيش اليومي أو الدوري المستمر لتطبيق إجراءات السلامة ، بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف معياري (0.97) .

#### 6.4.4: النتائج المتعلقة بمحور الحوافز المكافآت

بلغ المتوسط الحسابي بالمحور المتعلق بالحوافز والمكافآت (2.99) والانحراف المعياري (1.26) وهذا يدل على درجة متوسطة في مدى التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية الحوافز والمكافآت .

الجدول (10.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال المتعلق بالحوافز والمكافآت.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحوافز المكافآت	الرقم التسلسلي في الاستبانة	الرقم
1.01	3.82	يتم التعامل معي باحترام في العمل	35	1
1.11	3.17	توجد فرص لتطوير الذات في هيئات الحكم المحلي	34	2
1.24	2.76	توجد فرص متساوية وعادلة للترقية في هيئات الحكم المحلي	33	3
1.09	2.63	أتمتع بحزمة تعويضات مناسبة	36	4
1.26	2.56	تتم الترقيات في هيئات الحكم المحلي حسب الكفاءة	37	5
<b>1.14</b>	<b>2.99</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

يوضح الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بإستراتيجية الحوافز والمكافآت والتي تقيس التزامهم بإستراتيجية الحوافز والمكافآت ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن درجة التزامهم بإستراتيجية الحوافز والمكافآت كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.99)، مع انحراف معياري مقداره (1.14). وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: يتم التعامل معي باحترام في العمل ، بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (1.01)، في حين كانت أدنى الفقرات : تتم الترقيات في هيئات الحكم المحلي حسب الكفاءة ، بمتوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري (1.09) .

### النتائج المتعلقة بمحور الرعاية

بلغ المتوسط الحسابي بالمحور المتعلق بالرعاية الاجتماعية ( 2.73 ) والانحراف المعياري (1.08) وهذا يدل على درجة متوسطة في مدى التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية الرعاية الاجتماعية .

الجدول (11.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بالرعاية الاجتماعية .



الرقم التسلسلي في الاستبانة	الرقم	الرقم الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
58	1	توزع سياسات الرعاية الاجتماعية مشروعاتها واهتماماتها بطريقة متساوية	3.07	1.02
60	2	ضمان مستوى اجتماعي وصحي واقتصادي مناسب للموظف	2.73	1.11
61	3	تخضع الرعاية الاجتماعية للتقييم المستمر	2.65	1.06
59	4	يكافأ الموظف حسب العمل الذي يقوم به	2.62	1.12
62	5	يتناسب مستوى الرعاية الاجتماعية ومتطلبات الحياة	2.56	1.1
		الدرجة الكلية	<b>2.73</b>	<b>1.08</b>

يوضح الجدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل فقرة من فقرات التي تقيس مدى التزام بإستراتيجية الرعاية الاجتماعية ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن درجة التزامهم بإستراتيجية الرعاية الاجتماعية كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.73)، مع انحراف معياري مقداره (1.08).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: توزع سياسات الرعاية الاجتماعية مشروعاتها واهتماماتها بطريقة متساوية ، بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (1.02).  
في حين كانت أدنى الفقرات : يتناسب مستوى الرعاية الاجتماعية ومتطلبات الحياة ، بمتوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري (1.1)

#### النتائج المتعلقة بمحور الأجور والمرتببات

بلغ المتوسط الحسابي بالمحور المتعلق بالأجور والمرتببات (3.24) والانحراف معياري (1.06) وهذا يدل على درجة متوسطة في مدى التزام الموظفين الإداريين بإستراتيجية الأجور والمرتببات .

الجدول (12.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق الاجور والمرتبات .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأجور والمرتبات	الرقم التسلسلي في الاستبانة	الرقم
1.38	3.46	راتبي غير كاف وغير مرض	30	1
1.17	2.9	يوجد هيكل مناسب للأجور في هيئات الحكم المحلي	31	2
1.2	2.45	استطيع تلبية احتياجاتي المعيشية من راتبي بالعمل	28	3
1.03	2.24	تعتمد هيئات الحكم المحلي الربط بين الأجر وانجاز العمل	32	4
1.03	2.1	يتماشى معدل الزيادة في الراتب مع غلاء المعيشة	29	5
<b>1.16</b>	<b>2.63</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

يوضح الجدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل فقرة من فقرات التي تقيس مدى التزام بإستراتيجية الأجور والمرتبات ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن درجة التزامهم بإستراتيجية الأجور والمرتبات كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.63)، مع انحراف معياري مقداره (1.38).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: راتبي غير كاف وغير مرض ، بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (1.02).

في حين كانت أدنى الفقرات : يتماشى معدل الزيادة في الراتب مع غلاء المعيشة ، بمتوسط حسابي (2.1)، وانحراف معياري (1.16)

السؤال الثاني ما مدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في البلديات ( هيئات الحكم المحلي )

من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال نلاحظ الجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

محور الانتماء الوظيفي الذي تقيس مدى الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) من وجهة

نظر الموظفين الإداريين فيها في جنوب الضفة

الجدول (13.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بالانتماء الوظيفي

مرتبة تنازليا .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانتماء الوظيفي	الرقم التسلسلي في الاستبانة	الرقم
1.01	4.21	اعتبر المهنة التي اعمل بها جزء مهم من حياتي	1	1
1.08	4.12	أحافظ علة ممتلكات الهيئات المحلية التي اعمل فيها كمحافظتي علة ممتلكاتي الخاصة	3	2
1.06	4.04	اعمل على تقديم انطباعات جيدة حول هيئة الحكم المحلي التي اعمل بها	2	3
1.04	4.01	أتفانى بالعمل حتى لو تطلب العمل ذلك بعد الدوام الرسمي	6	4
1.02	3.93	تتيح لي وظيفتي التعامل مع أفراد المجتمع المحلي بشكل فعال	12	5
0.99	3.71	تتيح لي وظيفتي الشعور بفاعلية الأداء والانجاز	8	6
1.01	3.69	أفضل مصلحة الهيئة المحلية على مصلحتي الخاصة	7	7
1.05	3.61	أبادل المعلومات والخبرات مع زملائي في الأقسام الأخرى	9	8
1.16	3.58	اعتبر المهنة التي أقوم بها تجلب لي السعادة	5	9
1.3	3.41	ارفض ترك العمل في هيئة الحكم المحلي بحثا عن راتب أفضل	4	10
1.21	3.41	يبدى رئيسي المباشر نمطا قياديا وديمقراطيا في تعامله معي	10	11
1.25	2.27	يتناسب دخلي الشهري وتكاليف المعيشة	11	12
<b>1.1</b>	<b>3.67</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

يوضح الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل فقرة من فقرات التي تقيس مدى الانتماء الوظيفي ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن درجة الانتماء الوظيفي كانت كبيرة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.67)، مع انحراف معياري مقداره (1.1).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: اعتبر المهنة التي اعلم بها جزء مهم من حياتي ، بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (1.01).

في حين كانت أدنى الفقرات : يتناسب دخلي الشهري وتكاليف المعيشة ، بمتوسط حسابي (2.27)، وانحراف معياري (1.25)

#### **11.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية:**

##### **1.11.4 الفرضية الأولى:**

لا يوجد ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى التزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف المستوى الوظيفي للعامل فيها ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة

الجدول (15.4) : نتائج اختبار (ت) لمدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية حسب متغير المستوى الوظيفي .

المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
رئيس قسم	48	3.23	0.62	145	5.514	0.396
موظف	99	3.1	0.58			

يلاحظ من الجدول ( 15.4): أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.396)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق في مدى التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

و بلغ المتوسط الحسابي لرئيس قسم (3.23)، وبانحراف معياري (0.62)، في حين كان المتوسط الحسابي للموظف ( 3.1 ) وبانحراف معياري (0.58).

#### 2.11.4 الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في التزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فحص الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( ANOVA )

الجدول ( 16.4 ) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لمدى التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة	ف	مستوى الدلالة
المربعات	المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة		المحسوبة

0.003	6.190	2.046	2	4.092	بين المجموعات
		0.330	144	47.589	داخل المجموعات
			146	51.681	المجموع

يلاحظ من الجدول (16.4): أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.003) هي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية

(0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بوجود فروق في مدى التزام الموظفين

الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (6.190)

ولتحديد الفروق لصالح من استخدم الباحث LSD والجدول التالي يبين كيفية استخراج الفروق لكل من

المؤهل العلمي :

الجدول (17.4) : نتائج اختبار LSD

الخبرة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
دبلوم		0.015	0.157
بكالوريوس			0.004
ماجستير			

الجدول (17.4) : المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	الفرق المتوسطات	بين قيمة المحسوبة	الدالة
دبلوم	بكالوريوس	0.26 -	0.15
	ماجستير	0.28	0.157

0.004	0.54	ماجستير	بكالوريوس
-------	------	---------	-----------

يتضح من الجدول السابق نتائج اختبار LSD لمتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي حيث أظهرت النتائج إلى وجود فروق ولصالح حملة الماجستير

#### 3.11.4 الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لمتغير طبيعة القسم .

ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

الجدول ( 16.4 ) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمدى التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية حسب متغير طبيعة القسم .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	2.449	2	0.612	1.766	0.139
داخل المجموعات	49.231	42	0.347		
المجموع	51.681	146			

يلاحظ من الجدول ( 18.4): أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.139) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 ) ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق في مدى التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية الانتماء الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير طبيعة القسم .

#### 4.11.4 الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

الجدول ( 16.4 ) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمدى التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	1.01	2	0.505	1.436	0.241
داخل المجموعات	50.670	144	0.352		
المجموع	51.681	146			



يلاحظ من الجدول ( 18.4): أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.241) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 ) ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق في مدى التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة .

#### 5.11.4 الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية لمتغير مستوى الدخل.

فحص الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

الجدول ( 16.4 ) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمدى التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية حسب متغير مستوى الدخل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	3.105	3	1.035	3.047	0.031
داخل المجموعات	48.576	143	0.340		
المجموع	51.681	146			

يلاحظ من الجدول ( 16.4): أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.031) هي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 ) ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بوجود فروق في مدى التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لمتغير مستوى الدخل ولقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.047)

ولتحديد الفروق لصالح من استخدم الباحث LSD والجدول التالي يبين كيفية استخراج الفروق لكل من

المؤهل العلمي :

الجدول (17.4) : نتائج اختبار LSD

مستوى الدخل	2000 شيكل فأقل	(3000-2001)	(4000-3001)	أكثر من 4001
2000 شيكل فأقل	0.005	0.240	0.372	
(3000-2001)		0.078	0.027	
(4000-3001)			0.718	
أكثر من 4001				

الجدول (17.4) : المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدخل	الفرق بين المتوسطات	قيمة الدالة المحسوبة
2000 فأقل	0.414	0.005
(3000-2001)	0.171	0.240
أكثر من 4001	0.124	0.372
(3000-2001)	0.242-	0.078
أكثر من 4001	0.289-	0.27
(4000-3001)	0.47 -	0.718

يتضح من الجدول السابق نتائج اختبار LSD لمتوسطات الحسابية لمتغير مستوى الدخل حيث أظهرت

النتائج إلى وجود فروق ولصالح متغير الأقل دخلا كما يظهر في الجدول بمتوسط حسابي (0.414)

## 11.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة الانتماء الوظيفي :

### 1.11.5 الفرضية الأولى:

لا يوجد ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين

الإداريين في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف المستوى الوظيفي للعامل فيها

ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة

الجدول (15.4) : نتائج اختبار (ت) لمدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير المستوى

الوظيفي .

المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
رئيس قسم	48	3.97	0.57	145	3.733	0.090
موظف	99	3.52	0.73			

يلاحظ من الجدول (15.4): أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.090)، وهي أكبر من مستوى الدلالة

الإحصائية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق في مدى الانتماء الوظيفي لدى

الموظفين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

و بلغ المتوسط الحسابي لرئيس قسم (3.97)، وانحراف معياري (0.57)، في حين كان المتوسط الحسابي

للموظف (3.52) وانحراف معياري (0.73).

### 2.11.5 الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الانتماء الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فحص الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

الجدول (16.4) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	11.922	2	5.961	13.450	0.000
داخل المجموعات	63.818	144	0.443		
المجموع	75.740	146			

يلاحظ من الجدول (16.4): أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) هي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بوجود فروق في مدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (13.450).

ولتحديد الفروق لصالح من استخدم الباحث LSD والجدول التالي يبين كيفية استخراج الفروق لكل من المؤهل العلمي :

الجدول (17.4) : نتائج اختبار LSD

الخبرة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
دبلوم		0.000	0.664
بكالوريوس			0.017
ماجستير			

الجدول (17.4): المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	الفرق المتوسطات	بين قيمة المحسوبة	الدالة
دبلوم	بكالوريوس	0.61 -	0.000
	ماجستير	0.097 -	0.664
بكالوريوس	ماجستير	0.51	0.017

من

يتضح

الجدول السابق نتائج اختبار LSD لمتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي حيث أظهرت النتائج إلى

وجود فروق ولصالح حملة البكالوريوس كما يظهر في الجدول بمتوسط حسابي (- 0.61)

### 3.11.5 الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الانتماء الوظيفي لدى الموظفين

تعزى لمتغير طبيعة القسم .

فحص الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( ANOVA )

الجدول ( 16.4 ) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لمدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير طبيعة القسم .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	4.516	4	1.129	2.251	0.067
داخل المجموعات	71.224	142	0.502		
المجموع	75.740	146			

يلاحظ من الجدول ( 18.4 ) : أن مستوى الدلالة المحسوبة ( 0.067 )، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق في مدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير طبيعة القسم .

**4.11.5 الفرضية الرابعة :**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الانتماء الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

الجدول ( 16.4 ) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير سنوات الخبرة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	4.289	2	2.145	4.322	0.015
داخل المجموعات	71.451	144	0.496		
المجموع	75.740	146			

يلاحظ من الجدول ( 18.4 ): أن مستوى الدلالة المحسوبة ( 0.015 )، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق في مدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير سنوات الخبرة .

ولتحديد الفروق لصالح من استخدم الباحث LSD والجدول التالي يبين كيفية استخراج الفروق لكل من  
المؤهل العلمي :

الجدول (17.4) : نتائج اختبار LSD

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.025	0.630
من 5-10 سنوات			0.005
أكثر من 10 سنوات			

الجدول (17.4) : المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي

الخبرة	الفرق بين المتوسطات	قيمة الدالة المحسوبة
أقل من 5 سنوات	0.347	0.025
من 5-10 سنوات	0.065 -	0.630
من 10-5 سنوات	0.413-	0.005

يتضح من الجدول السابق نتائج اختبار LSD لمتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة حيث أظهرت النتائج إلى وجود فروق ولصالح حملة سنوات الخبرة الأكثر من 10 كما يظهر في الجدول بمتوسط حسابي (0.347)

### 5.11.5 الفرضية الخامسة:



لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الانتماء الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير مستوى الدخل.

فحص الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

الجدول (16.4) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير مستوى الدخل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	6.025	3	2.008	4.120	0.008
داخل المجموعات	69.715	143	0.488		
المجموع	75.740	146			

يلاحظ من الجدول (16.4): أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.008) هي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بوجود فروق في مدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير مستوى الدخل ولقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.120).

ولتحديد الفروق لصالح من استخدم الباحث LSD والجدول التالي يبين كيفية استخراج الفروق لكل من المؤهل العلمي :

الجدول (17.4) : نتائج اختبار LSD

أكثر من 4001	(4000-3001)	(3000-2001)	2000 شيكل فأقل	مستوى الدخل
0.466	0.352	0.021		2000 شيكل فأقل
0.001	0.144			(3000-2001)
0.071				(4000-3001)
				أكثر من 4001

الجدول (17.4): المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي

الدالة	قيمة المحسوبة	بين	الفرق المتوسطات	مستوى الدخل
	0.021		0.402	2000 فأقل
	0.352		0.162	(4000-3001)
	0.466		0.121 -	أكثر من 4001
	0.144		0.239-	(4000-3001)
	0.001		0.524-	أكثر من 4001
	0.071		0.284 -	أكثر من 4001

يتضح من الجدول السابق نتائج اختبار LSD لمتوسطات الحسابية لمتغير مستوى الدخل حيث أظهرت

النتائج إلى وجود فروق ولصالح متغير الأكثر دخلا.

السؤال الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

استراتيجيات الموارد البشرية ومتوسطات الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ).

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي حيث أظهر المعامل (ويساوي 0.92) مما يدل على علاقة كبيرة تربط بين المتغيرين .

**الفصل الخامس :**

**مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات :**

**1.5 المقدمة :**

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول استراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين ، كما يتضمن الفصل التوصيات التي يراها الباحث في ضوء النتائج .

## 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص :

ما مدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها ؟ ولإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في هيئات الحكم المحلي على فقرات الاستبانة ، واعتمادا على سلم الاستجابة الخماسي فقد اعتمدت خمسة مستويات للاستجابات ( موافق بشدة ، موافق ، لا اعرف ، معارض ، معارض بشدة ) . حيث حسبت كل من المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة ، وذلك لتسهيل معرفة مدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها.

والجدول الآتي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الأداة المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية مرتبة تنازليا حسب استجابات الموظفين في هيئات الحكم المحلي :

الجدول ( 1.5 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ومحاورها

ترتيب المحاور	محاور الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

0.96	3.37	محور الموارد البشرية	1
0.96	3.33	تصميم و تحليل الوظائف	2
1.02	3.3	تقييم الوظائف	4
1.06	3.29	الاستقطاب والاختيار والتعيين	3
1.06	3.24	المسار الوظيفي	8
1.12	3.15	التدريب والتنمية	9
1.13	3.08	تقييم الاداء	7
0.99	3.07	الأمن والسلامة	11
1.14	2.99	الحوافز المكافآت	6
1.08	2.73	الرعاية الاجتماعية	10
1.16	2.63	الأجور والمرتبات	5
1.06	3.2	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول ( 1.5 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة كلها وهي التي تقيس مدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها ، حيث يظهر الجدول السابق محاور الأداة مرتبة تنازلي حسب الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية حيث الدرجة الكلية متوسطة بمتوسط حسابي (3.2) وتبين أن أعلى محور هو المحور المتعلق بالموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.37) وهذا يعبر عن درجة كبيرة في التزامهم بالاستراتيجيات ومن ثم المحور المتعلق بتصميم وتحليل الوظائف بمتوسط حسابي (3.33) وأيضا يعبر عن درجة كبيرة في التزامهم بالاستراتيجيات ، ومن ثم المحور المتعلق بتقييم الوظائف وأيضا يعبر عن درجة كبيرة في التزامهم

بالاستراتيجيات حيث جاء بمتوسط حسابي (3.30) ومن ثم المحور المتعلق بالاستقطاب والاختيار والتعین بمتوسط حسابي (3.29) ويعبر عن درجة كبيرة التزامهم بالاستراتيجيات في هذا المحور ومن ثم المحور المتعلق بالمسار الوظيفي بمتوسط حسابي (3.24) وأيضاً يعبر عن درجة كبيرة في التزامهم بالاستراتيجيات ومن ثم المحور المتعلق بالتدريب والتنمية بمتوسط حسابي (3.15) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور ومن ثم المحور المتعلق بتقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.08) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور ومن ثم المحور المتعلق بالأمن والسلامة بمتوسط حسابي (3.07) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور ومن ثم المحور المتعلق بالحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي (2.99) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور ومن ثم المحور المتعلق بالرعاية الاجتماعية، بمتوسط حسابي (2.73) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور ومن ثم المحور المتعلق بالأجور والمرتبات بمتوسط حسابي (2.63) وهذا يعبر عن درجة متوسطة في التزامهم بالاستراتيجيات بهذه المحاور

ويعزو الباحث بان طبيعة العلاقة بين موظفي قسم الموارد هي علاقة ايجابية ويشعر الموظفون ان هذه الدائرة تعمل كأرشيف للمعلومات التي تخص كافة العاملين وان هذا القسم ليس له سلطة تنفيذية مثل سلطة مجلس الهيئة المحلية حيث ان هذه الهيئة هي التي تتحكم بالحوافز والكافات والاجور والتدرج الوظيفي داخل هذه الهيئات .

فرضيات استراتيجيات الموارد البشرية

### 3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص :

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى الالتزام استراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف المستوى الوظيفي للعامل فيها..

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ، ويتضح من الجدول أنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى المستوى الوظيفي للعامل فيها ، حيث لم يكن لمتغير المستوى الوظيفي للعاملين فيها أثر في مدى الالتزام استراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي )

#### 4.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في التزام باستراتيجيات الموارد البشرية في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويتضح من الجدول أنه كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، حيث أنه كانت الفروق لصالح العاملين الحاصلين على شهادة ماجستير فأعلى .

ويعزو الباحث هذه الفروق كانت لصالح الحاصلين على الشهادات العليا وذلك لأنهم يمرون في مراحل تعليمية متقدمة من خلالها يدركون أهمية هذه الاستراتيجيات والالتزام بها ولديهم فهم أعمق وأشمل من المستويات التعليمية الأدنى .

#### 5.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لمتغير طبيعة القسم .

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويتضح من الجدول انه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير طبيعة القسم (الشؤون المالية، الشؤون الإدارية، الصحة والبيئة والمياه، العلاقات العامة، الهندسة والمشاريع). أظهرت نتائج هذه الفرضية انه لا علاقة لطبيعة القسم بمدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في بلدية هيئات الحكم المحلي باختلاف طبيعة القسم الذي يعمل فيها سواء بدرجة كبيرة أو بدرجة منخفضة حيث ظهر أن العاملين في جميع الأقسام أنهم يتشابهون بنفس الدرجة ويفسر الباحث هذا التشابه أن جميع الموظفين في مختلف الأقسام يخضعون لنظام إداري واحد .

## 6.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي تنص :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ( اقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 ، 10 فما فوق )

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويتضح من الجدول انه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى سنوات الخبرة ( اقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 ، 10 فما فوق ).

وقد أظهرت نتائج هذه الفرضية أن الموظفين متشابهين في تقييمهم لمدى الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي ويفسر الباحث هذا التشابه أن هيئات الحكم المحلي دأبت منذ سنوات



على رفع كفاءات العاملين ، وتطوير الكادر البشري فيها بخطوات متسارعة ، حيث أُعطي الموظف اهتماماً بالغاً مع إتاحة المجال أمامه لتحديد أولياته واحتياجاته التدريبية . ومن خلال التغذية الراجعة التي تقوم بها هيئات الحكم المحلي .

## 7.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مدى التزام الموظفين الإداريين باستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لمتغير مستوى الدخل.

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويتضح من الجدول أنه كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير مستوى الدخل ، حيث أنه كانت الفروق لصالح العاملين الحاصلين على اقل دخل .

ويعزو الباحث ان هؤلاء الموظفين في بداية توظيفهم يقومون بواجبهم على أكمل وجه كي يثبتون أنفسهم في هيئات الحكم المحلي ليستطيعوا الاستمرار ( التثبيت ) في وظائفهم ويسعوا للحصول على الأمن الوظيفي والترقية ولبناء صورة ايجابية في ذهن المسؤولين لتعزيز فرص الاستمرار في العمل لدى هذه الهيئات .

## الفرضيات المتعلقة بالانتماء الوظيفي

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص :

لا يوجد ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف المستوى الوظيفي للعامل فيها

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ، ويتضح من الجدول أنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى المستوى الوظيفي للعامل فيها ، حيث لم يكن لمتغير المستوى الوظيفي للعاملين فيها لمدى الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي )

#### 4.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الانتماء الوظيفي في البلديات ( هيئات الحكم المحلي ) باختلاف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويتضح من الجدول أنه كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، حيث أنه كانت الفروق لصالح العاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس .

ويعزو الباحث هذه الفروق كانت لصالح الحاصلين على الشهادات البكالوريوس وذلك لتطلعهم إلى الحصول على الترقيات والمكافآت ورفع من مستوى دخلهم وشانهم ، وهم الفئة الأكبر حجما في الهيئات ولديهم شعور بالتقدم والاستمرار في هذه الهيئات لتعزيز مكانتهم وتطوير أمورهم الوظيفية .

#### 5.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مدى الانتماء الوظيفي الموارد البشرية تعزى لمتغير طبيعة القسم .

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويتضح من الجدول انه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير طبيعة القسم (الشؤون المالية، الشؤون الإدارية، الصحة والبيئة والمياه، العلاقات العامة، الهندسة والمشاريع). أظهرت نتائج هذه الفرضية انه لا علاقة لطبيعة القسم بمدى الانتماء الوظيفي في هيئات الحكم المحلي باختلاف طبيعة القسم الذي يعمل فيها سواء بدرجة كبيرة أو بدرجة منخفضة حيث ظهر أن العاملين في جميع الأقسام أنهم يتشابهون بنفس الدرجة ويفسر الباحث هذا التشابه أن جميع الموظفين في مختلف الأقسام يخضعون لنظام إداري واحد .

#### 6.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي تنص :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الانتماء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ( اقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 ، 10 فما فوق ).

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويتضح من كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ، حيث أنه كانت الفروق لصالح العاملين لسنوات خبرة اكبر من 10 سنوات .

ويعزو الباحث هذه الفروق أن هذه الوظيفة تصبح جزء من حياته الخاصة بعد هذه المدة الزمنية الطويلة مما يزيد انتمائه لها وعلاقته بها والفئات الأخرى قد تعتبر أن هذه الوظيفة محطة أولى للانتقال لوظائف أفضل خارج الهيئات

#### 7.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الانتماء الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير مستوى الدخل.

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويتضح من الجدول أنه كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير مستوى الدخل ، حيث أنه كانت الفروق لصالح العاملين الحاصلين على أكثر دخل .

ويعزو الباحث بما أن المردود المادي كبير من المنطق ان يكون الانتماء الوظيفي عالٍ لهذه الفئة

## 8.5 التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:-

1) إعادة النظر باليات تقييم الأداء حيث يجب ان تكون واضحة وشفافة وان يقوم الموظف بنفسه بتقييم أدائه

2) عمل هيكل تنظيمي يتوافق مع حجم الهيئات حيث ان هنالك بعض الهيئات مثل دورا ، حلحول، يطا بها عدد يتجاوز (40) موظف إداري وهنالك هيئات لا يتجاوز (15) موظف إداري مثل اذنا ، بيت جالا .

3) تغيير أنظمة الأجور والمرتبات المعمول بها هيئات الحكم المحلي بما يتناسب مع غلاء المعيشة حيث أن النتائج أشارت إلى تدني هذا المحور

4) تعزيز معيار سلطة القانون والشفافية ، والعمل على اتخاذ إجراءات صريحة وواضحة خاصة في مجال

التوظيف والعمل على اتخاذ إجراءات واضحة والتخطيط السليم لها

5) ضرورة إيجاد نظام متكامل يعتمد على استراتيجيات الموارد البشرية لتقييم أداء الموظفين في هيئات

الحكم المحلي ، وربط الأداء بالحوافز

6) إعادة النظر في توظيف ( العقود) حيث لا يشعرون بالأمن الوظيفي لذلك كانت إستراتيجية الرعاية

الصحة منخفضة من بين استراتيجيات الموارد البشرية

7) العمل على إيجاد بيئة عمل عادلة تتميز بتكافؤ الفرص ومكافحة التمييز

8) تطوير إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين بما يتناغم مع التطوير المستمر في احتياجات

الوظائف وطبيعة المؤهلات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة

9) العمل على تكثيف التدريب ومتابعة المتدربين بعد الحصول على الجرعة التدريبية ؛لوقوف على

مدى استفادتهم من التدريب، مع ضرورة الاهتمام بالتدريب في موقع العمل ؛لما له من مزايا عديدة

منها رفع الروح المعنوية للموظفين

10) الاهتمام بالرضا الوظيفي والتعويضات مع ضرورة وضع هيكل مناسب للأجور يتناسب مع احتياجات

الموظفين وجدول غلاء المعيشة، والتركيز على ربط الأجر بالإنجاز في العمل

## المراجع

ابن منظور ، (2000) ، لسان العرب ، ط1 ، دار صادر ، ج14 ، بيروت

أبو زعيتر ، علا" ( 2010 )**الانتماء والمسؤولية**، رسالة منشورة على الموقع الالكتروني

[WWW.2011.alafdal.net](http://WWW.2011.alafdal.net)

أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان. 2000.

أبو علفة، عصام الدين أمين . ( 2005 )**اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق** .

القاهرة :مؤسسة طيبة.

أسعد ، يوسف 1992 " الانتماء وتكامل الشخصية"، مكتبة غريب للنشر والتوزيع القاهرة .  
الجرباوي، علي .( 1992 ) . " دور البلديات في فلسطين" ، مجلة الدراسات الفلسطينية، العدد( 9 ) ،  
بيروت.

جربوع، يوسف .( 2006 ) . مجالات مساهمة المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في تحسين القرارات  
المالية لمجلس الإدارة وفقاً لقواعد حوكمة الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع غزة" ، مجلة الجامعة  
الإسلامية - غزة ، المجلد ( 5 ) .

حماد ، ادريس (2013)، مدى امتلاك المدير المساعد الكفايات التخطيطية في مدارس وكالة الغوث  
بمحافظة غزة وعلاقتها بالانتماء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر بغزة ، فلسطين  
حمود، خضير، الخرشة ، ياسين،(2007)، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،  
عمان

ديسلر، جاري،" إدارة الموارد البشرية"، الرياض، دار المريخ،2009

ديري، زاهد محمد(2011) ، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع

راوية حسن ،(2000)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

زيادة، فريد فهمي ، (2004) ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، ط4 ، عمان ، الأردن

السالم، مؤيد،(2009)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،

السالم، مؤيد، صالح، عادل(2002)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث .للتشر والتوزيع،

سلامة ، انتصار" ( 2003 ) درجة الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

سلطان، محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الجديدة للنشر.

سليم، فريد " . ( 2007 ) . أثر تطبيق الأساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة

شاويش، مصطفى نجيب(2000) ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، رام . الله، فلسطين.

عبد المتعال، محمد سعيد . ( 2003 ) إدارة الموارد البشرية، الرياض :دار المريخ.

عسلىة ، عزات ، (2000) ، القيم وعلاقتها بالانتماء لدى طلبة الجامعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر بغزة ، فلسطين

عريقات ، حربي محمد ، عقل ، يوسف ، (2010) ، إدارة المصارف الإسلامية ، ط1، دار وائل

العوامله ، نائل عبد الحافظ،(2012) ، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية

في الأردن، دراسة ميدانية، مؤتمة للبحوث والدراسات، م 10 ، ع 6



عواد ، يوسف ، (2012) الانتماء الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ووكالة الغوث اللاجئين الفلسطينيين (الاونروا) ، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الأول - العدد 2 - جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين

عورتاني، مأمون، (2003) ، العلاقة بين الولاء الوظيفي والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين

القاضي ، زياد ، (2012) علاقة ممارسات بإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن ، الشرق الأوسط رسالة ماجستير غير منشورة

فوده، عبد الله جاد ، (2007) ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي ، بصائر المعرفة مدونة تهتم بقضايا التقدم الإنساني ، منشور على الموقع الإلكتروني

كردي، سميرة ، (2011) ، اتخاذ القرار وعلاقته بالاستقلال - الاعتماد على المجال الإدراكي وفعالية الذات لدى بعض نائبات رؤساء الأقسام العلمية ، جامعة الطائف ، مجلة أخبار علم النفس ، العدد 71 ، القاهرة ماضي، صبري . ( 2011 ) . اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة.

محفوظ ، محمد ، (2000) ، انتماء المسلم الى امته من اقوى الدعائم .

المرسي، جمال الدين ( 2003 ) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،(الإسكندرية :الدار الجامعية)

المدهون ،محمد ،(2011) ، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، إبداع للطباعة والنشر

المطيري، نائف ،(2006)،العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي ، دراسة مسحية مقارنة على ضباط وحرس الحدود بمدينةالرياض والدمام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية

منصور ، حسن ،(2004) ، الانتماء والاعتراب ، دراس جرش للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة

نورى، منير، كورتل، فريد، (2011)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ،عمان مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الهندي، عبد المعين ، (2000)، الوعي الاجتماعي لدى طلاب كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية ، الرياض ، السعودية .

الهيبي، خالد عبد الرحيم ( 2005 ) ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

Carry L.,:Cooper and Denek Tomington,:(1979) "**Strategies for relieving Stress work,**"Personnel Management ",:Vol.11.No.6.

Combs Liu a, and Ketchen, David. : ( 2007) **The value of human resource anagement for organizational performance.**

Denisis, A & Griffin, R. (2005). **Human Resource Management**, (2<sup>nd</sup> ed.), New York: Houghton Mifflin Company.

Gregersen H,:and Stewart (1992) **Antecedent s too Commitment Too apparent Company and foreign operation Academy of Management Journal**,:35 (1)

Newstrom John W., Davis Keith,(1985) "**Organizational Behavior Human Resource At Work**", 9th Edition, Tata McGraw Hill E dition.

Noe, R, (2006).Employee Training And Development, New York: McGraw– Hill Irwin .

Rozenholtz, S. (1990). **Workplace conditions that affect teacher quality and commitment: teacher induction programs.** *The Elementary School Journal*, 89, (4)

Porter, ME (1996) **‘What is strategy?’** *Harvard Business Review* 96(6)61 – 78

Portugal, Alan H. (1976). **Pour la mesure de la satisfaction au travail.** Paris: Organization de cooperation et de developement économiques.

Walia , kranti , (2012) . “ Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Retention”, *International Journal of Research in IT & Management* , Vol.8, No.3, PP: 15-22.

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الملك  
كلية الدراسات العليا  
التمهيد المسند  
استيفه للرأي

أخي الموقف / أختي الموقفة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية في جنوب الطفرة الغربية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي "، وذلك لاستكمال درجة الماجستير في التمهيد المسند وقد وقع عليك الاختيار لتكون ضمن لجنة الدراسة، لذا نرجو منك التعاون معنا بتعبئة هذا الاستبيان، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يتطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليه.

شاكرون لك حسن تعاونك معنا

الباحث: رافع مضية

إشراف: د. محمد عمرو

### القسم الأول: معلومات أساسية

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة الصحيحة لكل منها:

1. المستوى الوظيفي :  
أ. مدير/ة  
ب. موقف/ة  
ج. ماجستير فأعلى
2. المؤهل العلمي :  
أ. دبلوم  
ب. بكالوريوس  
ج. ماجستير فأعلى
3. طبيعة القسم :  
أ. الشؤون المالية  
ب. الشؤون الإدارية  
ج. الصحة والبيئة والمياه  
د. العلاقات العامة  
هـ. الهندسة والمشاريع  
و. التخطيط والتطوير
4. سنوات الخبرة :  
أ. أقل من (5) سنوات  
ب. من (5-10) سنوات  
ج. أكثر من (10) سنوات
5. مستوى الدخل  
أ. أقل من 2000 شيكين  
ب. من (2001-3000) شيكين  
ج. من (3001-4000) شيكين  
د. أكثر من 4001 شيكين





التقسيم الثاني: أرجو قراءة الفقرات الثانية والإيجابية بوضع إشارة (X) في المكان المخصص لها والتي تتفق مع رأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>محور الموارد البشرية</b>						
1	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي					
2	تقوم وزارة الحكم المحلي بالتخطيط للموارد البشرية بلورة الرؤية الإستراتيجية لها					
3	يوجد وضوح في الخطط لمعدة للموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي					
4	تلتزم إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي بالتخطيط للموارد البشرية					
5	بناء الخطط لتلبية متطلبات عمليات هيئات الحكم المحلي					
6	تتبع خطط الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي بالمرونة للتعامل مع المتغيرات الطارئة					
7	تقوم هيئات الحكم المحلي بمشاركة الموظفين المختين في إعداد خطط للموارد البشرية					
<b>تصميم وتقييم لوظائف</b>						
8	هناك وضوح في مفهوم تصميم الوظائف					
9	هناك تنسيق بين الإدارات في هيئات الحكم المحلي حول عمليات تحليل العمل					
10	القائمون بعملية تصميم الوظائف على اطلاع تام عن التخطيط الإستراتيجي في الوزارة					
11	يوجد لدى تصور واضح لعملية تصميم الوظائف					
12	تحليل كل عمل لأجل تحديد متطلباته					
13	تقوم هيئات الحكم المحلي على تحليل الوظائف					
<b>الاستقطاب والاختيار والتعيين</b>						
14	القائمون بعملية الاستقطاب في هيئات الحكم المحلي من ذوي الخبرة					
15	تتبع هيئات الحكم المحلي طرق عادلة للتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة					
16	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في بعض وسائل الإعلام					
17	يتم تعيين الموظفين وفق معايير واضحة أهمها الكفاءة					
18	يتم اختيار المتقدمين للوظائف على أسس موضوعية					
19	يسمح نظام العمل بالاستقطاب كفاءة من خلال مرونة في طبيعة العمل (عمل جزئي/ استشاري)					
20	يختار دور هيئات الحكم المحلي في عملية الاستقطاب هامشي					
21	تقدم هيئات الحكم المحلي عروضاً جانبية من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها					
<b>تقييم الوظائف</b>						
22	تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين					
23	تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد					
24	تعتمد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية					
25	تساعد المخرجات على تعديل الخطط					
26	تقوم إدارات هيئات الحكم المحلي بتقييم الممارسات الحالية لتحديد نقاط لقوة والضعف					
27	تقوم إدارة هيئات بتقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الأجور والمرتبات
					28 استطيع تلبية احتياجاتي المعيشية من راتبي بالعمل
					29 يتماشى معدل الزيادة في الراتب مع غلاء المعيشة
					30 راتبي غير كلف وغير مرض
					31 يوجد هيكل مناسب للأجور في هيئات الحكم المحلي
					32 تتحدد هيئات الحكم المحلي لربط بين الأجر وانجاز العمل
					<b>الحوافز (إيغوريات)</b>
					33 توجد فرص متساوية وعادلة للترقية في هيئات الحكم المحلي
					34 توجد فرص لتطوير الذات في هيئات الحكم المحلي
					35 يتم التعامل معي باحترام في العمل
					36 أتمتع بحزمة تعويضات مناسبة
					37 تتم الترقيات في هيئات الحكم المحلي حسب الكفاءة
					<b>تقييم الأداء</b>
					38 عملية تقييم عمالك بشكل عام مرضية
					39 مقارنة بالمؤسسات الأخرى التقييم في مؤسستي فعال
					40 يتم عمل لقاء بين الموظف والمسؤول عن عملية التقييم
					41 يتم عمل نقاش بينك وبين مسؤولك عن تقييم أدائك
					42 تقييم الأداء يتعلق بالوصف الوظيفي
					43 ينبثق عن عملية تقييم الأداء تحديد احتياجات التدريب للموظف
					44 تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من إدارة المؤسسة الشاملة (يتم استغلال نتائجها في تحسين الأداء)
					<b>المسار الوظيفي</b>
					45 التحرك صعودا في السلم الوظيفي
					46 تحقيق مكاسب مادية ومهنية ترفق التقدم الوظيفي
					47 وجود معايير واضحة في التقدم في السلم الوظيفي
					48 يحقق المسار الوظيفي طموح لموظفين
					49 ينمي المسار الوظيفي تطوير لقدرات من أجل شغل الوظائف بمهنية
					50 يؤثر المسار الوظيفي على الحياة الخاصة للموظف
					<b>التدريب والتنمية</b>
					51 يوجد برنامج تدريبي للموظف الجديد
					52 يتم عمل تدريب مهني للعاملين بالهيئات المحلية
					53 يتم عمل تدريب في موقع العمل
					54 يتم متابعة المتدربين بعد الحصول على التدريب
					55 توجد معايير عادلة لانتقاء المرشحين للتدريب
					56 تبحث هيئات الحكم المحلي دائما عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجاتها
					57 تزداد مهارة لموظفين في القدرة على حل المشاكل بعد عملية التدريب



الرعاية الاجتماعية				
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
				58 توزع سياسات الرعاية الاجتماعية مشروعاتها واهتماماتها بطريقة متساوية
				59 يكافأ الموظف حسب العمل الذي يقوم به
				60 ضمان مستوى اجتماعي وصحي واقتصادي مناسب للموظف
				61 تخضع الرعاية الاجتماعية للتقييم المستمر
				62 يتناسب مستوى الرعاية الاجتماعية ومتطلبات الحياة
<b>الأمن والسلامة</b>				
				63 معرفة لقوانين والتشريعات الخاصة بالأمن و السلامة وصحة المهنة المحلية والوطنية
				64 عمل تقييم وتحليل وإدارة مخاطر للأمن و السلامة المهنية
				65 عمل خطط امن و سلامته تحفظ على السلامة المهنية للعاملين بناء على نتائج التقييم
				66 عمل خطط الإخلاء واطوارئ ويتم مراجعتها وتحديثها بعد الاختبار
				67 التنسيق مع الجهات المختصة في توفير البنية التحتية للتعامل مع الحالات لطارئة
				68 عمل التفتيش اليومي أو الدوري المستمر تطبيق إجراءات السلامة
				69 رفع مستوى السلامة المهنية للعاملين في هيئة الحكم المحلي

### القسم الثالث : فقرات محور الانتماء الوظيفي

الرقم	الاتمء الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	اعتبر المهنة التي اعمل بها جزء مهم من حياتي					
2	اعمل على تقييم لطباعاتي جيدة حول هيئة الحكم المحلي التي اعمل بها					
3	احافظ على مستلكات الهبات المحلية التي اعمل فيها كمحافظة على مستلكتي الخاصة					
4	ارفض ترك لعملي في هيئة الحكم المحلي بحثا عن راتب أفضل					
5	اعتبر المهنة التي اقوم بها تجلب لي السعادة					
6	أقضي بالعمل حتى في تطلب العمل ذلك بعد الدوام الرسمي					
7	تتيح لي وظفتي الشعور بفاعلية الأداء والإنتاج					
8	أبادل المعلومات والخبرات مع زملائي في الأقسام الأخرى					
9	بيدي رئيسي العناش لمطابقا قاننا وينمقراطيا في تعامله معي					
10	يتناسب دخلي الشهري وتكاليف المعيشة					
11	تتيح لي وظفتي التعامل مع أفراد المجتمع لعملي بشكل فعال					

ملحق (2) كتاب تسهيل المهمة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2017/3/18

الموضوع: لمن يهمة الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالب رافع محمد رسمي حجازي مضية ورقمه الجامعي "21412089".

هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث عن.

" استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي "

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش

مدير معهد التنمية المستدامة



نسخة: الملف

Jerusalem - Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002

القدس- ابوديس  
تلفاكس 009722790345  
ص.ب: 51000 او 20002

ملحق (3) اسماء المحكمين

الاسم	الجامعة
د عزمي الأطرش	جامعة القدس
د إياد خليفة	جامعة القدس
د عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
د إبراهيم عوض	جامعة القدس
د محمد بيوض	جامعة القدس
د - شاهر العالول	جامعة القدس
د - عمر الصليبي	جامعة القدس
د باسل النتشة	جامعة ابو ظبي
د نبيل عرمان	جامعة البوليتكنك

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات	الرقم
	الإهداء	1
أ	الإقرار	2
ب	شكر وعران	3
ج	ملخص باللغة العربية	4
د	ملخص باللغة الانجليزية	5
الفصل الأول (مشكلة الدراسة وأهميتها)		
1	المقدمة	6
2	مشكلة الدراسة	7
2	أسئلة الدراسة	8
3	فرضيات الدراسة	9
5	أهداف الدراسة	10
6	أهمية الدراسة	11
6	محددات الدراسة	12
6	مصطلحات الدراسة	13

	الفصل الثاني (الأدب التربوي )	
10	الإطار النظري	14
34	الدراسات السابقة	15
	الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)	
38	مقدمة	16
38	منهج الدراسة.	17
38	مجتمع الدراسة.	18
38	عينة الدراسة.	19
40	أداة الدراسة.	20
40	متغيرات الدراسة.	21
41	إجراءات الدراسة .	22
41	المعالجة الإحصائية.	23
	الفصل الرابع (نتائج الدراسة )	
42	المقدمة	24
42	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	25
57	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	26



الفصل الخامس (مناقشة النتائج)		
69	المقدمة	27
69	مناقشة لنتائج المتعلقة بالسؤال الأول	28
72	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	29
80	التوصيات	30
82	المراجع	31
88	الملاحق	32
94	فهرس المحتويات	32