



جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين
الإداريين الواقع والطموح: دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم
وجامعة الخليل

أيمن محمد عبد الرحيم الحبح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2012هـ-1433

سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين
الإداريين الواقع والطموح: دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم
وجامعة الخليل

إعداد

أيمن محمد عبد الرحيم الحيح

بكالوريوس إدارة أعمال-جامعة الخليل-فلسطين

المشرف

د. عبد الوهاب الصباغ

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات
والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة-كلية الدراسات العليا-
جامعة القدس

1433 هـ-2012 م



جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين
الإداريين الواقع والطموح: دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم
وجامعة الخليل

إعداد: أيمن محمد عبد الرحيم الحيح
الرقم الجامعي: (20810205)

المشرف: د. عبد الوهاب الصباغ

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2012/05/22 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الوهاب الصباغ التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً: د. جمال حلاوة التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً: د. مجيد منصور التوقيع:

القدس-فلسطين

1433 هـ - 2012 م

إقرار:

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

التوقيع:

أيمن محمد عبد الرحيم الحيح

التاريخ:.....\.....\2013.

إهداء

إلى والدي العزيزين الذين تعبوا كثيرا في تربيته وظلا يترقبان بعين الامل لحظات الحصاد.....

إلى زوجتي العزيزة رفيقة العمر والدرب والمصير.....

إلى ابنائي شهد وزين الدين الذان أطلا ليزيلوا المتاعب ويجعلوا الفرح راية ترفرف علي وتزيدني طموحا رائعا نحو المستقبل.....

إلى إخواني و اختي وعائلاتهم الكريمة تقديراً واحتراماً.....

إلى كل من تعاون معي وقدم لي عوناً بجهد وعلمه ونصحه من أساتذة ومعلمين وطلبة علم.....

إليهم جميعاً اهدي هذا الجهد المتواضع.....

الباحث

أيمن محمد عبد الرحيم الحيح

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين الرحمن الرحيم مالك يوم الدين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى اله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أشكره جل شأنه على توفيقه وعونه على انجاز هذا العمل، كما أتقدم بخالص الشكر والعرّفان إلى جامعة القدس العتيدة وإلى معهد التنمية المستدامة وإدارته واخص بالذكر د. زياد قنام على التعاون و التسهيلات التي قدمها في انجاز هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور عبد الوهاب الصباغ، المشرف على الرسالة، وأتقدم بالشكر الجزيل للذين قاموا بتحكيم الاستبانة وهم د.حسين الاعرج، د.سهيل سلطان، د.شريف ابوكرش، د.عبد الفتاح الشملة، ودياس شاهين والسادة لجنة المناقشة د. مجيد منصور ود. جمال حلاوة .

كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل الزملاء في الدراسة والزملاء في العمل والأصدقاء على الجهد الذي بذلوه في مساعدتي الفنية في انجاز البحث.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع العاملين في جامعات القدس وبيت لحم والخليل الذين قاموا بتسهيل مهمتي في توزيع الاستبيانات وجمعها وتعاونهم الكامل في تعبئة الاستبيانات مما كان له الأثر الكبير في انجاز البحث في الوقت المحدد.

ولا أنسى أن اشكر كل من أسهم معي بعلم، أو نذل لي عقبة، أو أثار لي طريقا، في سبيل خروج عملي هذا إلى حيز الوجود، فجزاهم الله جميعا خير الجزاء، كما اسأله سبحانه أن يجعل عملي كله صالحا و لوجه خالصا وأن يجعلني ممن تعلم العلم و علمه و أخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

أيمن محمد عبد الرحيم الحيح

التعريف بالمصطلحات

- السياسات : هي الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف الرئيسية وتشمل التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة (العارف، 2002 كما وردت الضمور، 2008).
- الموارد البشرية : هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية اهم عنصر من عناصر الانتاج الاخرى كالاموال والتكنولوجيا والتسهيلات الاخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر اكثرها فاعلية وتأثيرا على تحقيق اهداف العمل (الكالدة، 2011).
- إدارة الموارد البشرية : هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها (مجموعة إدارة الموارد البشرية، 2005).
- تخطيط الموارد البشرية : هي مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد، وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم، أو تحت الدراسة، أو الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها (شاويش، 2005).
- تحليل الوظائف : العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (عباس، 2006).
- الاستقطاب : كافة النشاطات خاصة الإعلامية منها، التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل (حجازي، 2005).

الاختيار والتعيين : اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (شاويش، 2005).

تقييم أداء العاملين : تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العمل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً (نصر الله، 2002).

الرواتب والأجور : وهي التي تعنى بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات غير المباشرة من مكافأة معنوية للفرد، كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته، مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته (الهيبي، 2000 كما وردت الضمور، 2008).

التوظيف : تعد سياسة التوظيف من أهم الوظائف التي يجب ان تتجزأ ادارة الموارد البشرية وذلك بكفاءة وفاعلية عالية حيث يتوقف على ذلك مسار كافة النشاطات الوظيفية بالمنظمة (الصيرفي، 2006):

المسار الوظيفي : هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية (أبو بكر، 2004 كماورد صيام، 2007).

الحوافز : الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة أنشطة معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه (حسن، 2003).

تدريب العاملين : وهو المكون الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة (الهيبي، 2002 كما وردت الضمور، 2008).

الجامعة : هي مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلبة بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية (الموسوعة العربية العالمية، 1999 كما وردت ابو وطفة، 2002).

قائمة مختصرات

مختصرات إنجليزية

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

Excel : Spread Sheet application by Microsoft Corporation

avg : average

الملخص

هدفت هذه الدراسة التي أجريت بين شهر أيلول/2011- كانون أول/2011، التعرف على سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) وتمحورت هذه السياسات في مواضيع عدة شكلت محاور الدراسة والاستمارة.

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) وعددهم (105) موظف، وتم استخدام أسلوب العينة القصدية حيث تكونت عينة الدراسة من (42) موظف وإداري.

واستخدمت الدراسة أسس المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته تألفت من ثلاثة أقسام (القسم الأول: خلفية المبحوث)، (القسم الثاني: محاور الدراسة: تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تدريب العاملين، تقييم أداء العاملين، الرواتب والمكافآت، الصعوبات التي تعيق سياسات الموارد البشرية، الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة: ما هي السياسات المقترحة لتطوير الموارد البشرية في الجامعة)، وتم تحليل وعرض البيانات باستخدام برنامجي (SPSS ,Excel).

وقد أظهرت نتائج الدراسة إن آليات التخطيط المتبعة للموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، والخليل) ترتبط بأهداف الجامعة المستقبلية وتواكب التغيرات في البيئة الداخلية بدرجة متوسطة، كما أن إدارة الموارد البشرية في الجامعة تلتزم بالخطط المرسومة لها وتقوم الجامعة بتحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة (الداخلية والخارجية) بدرجة متوسطة، وأبرزت النتائج إن آليات التدريب المتبعة ضعيفة المستوى من حيث توفر كفاءات تدريبية كافية ومناسبة، وبينت النتائج إن آليات تقييم الأداء للعاملين في الجامعات ضعيفة المستوى من حيث مراجعة معايير تقييم الأداء ومناقشة أسباب تدني التقييم السنوي مع الموظف المعني، كما أظهرت النتائج إن آليات تحديد الرواتب والمكافآت المتبعة متوسطة المستوى من حيث الراتب الذي يتقاضاه الموظفين وتناسبه مع الدرجة العلمية للعاملين، واعتماد الجامعات أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية يكمن وبدرجة كبيرة في هجرة الكفاءات، وطبيعة الهيكل التنظيمي، وزيادة حجم المنشأة وتعقد علاقات العمل، وقد أبرزت الدراسة انه لتعزيز سياسات الموارد البشرية هناك متطلبات يجب تحقيقها تتمثل بتوفير كوادر بشرية مؤهلة، وتحديد الرواتب والأجور في الجامعة على أسس علمية، وتوفير كوادر بشرية صاحبة الخبرات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وأخيرا تحويل المعلومة إلى ممارسة وواقع تحقق أهداف الجامعة.

إن الاستنتاج الرئيس في هذه الدراسة أن مستقبل هذه الجامعات غير واضح نظرا للفجوة بين الواقع والأهداف والتغيرات المحيطة وهذا الغموض يزداد نظرا لعدم الاهتمام من قبل الإدارة في إعادة تقييم ومتابعه الأهداف والموارد والأساليب لتحقيق هذه الأهداف.

تخطيط إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات يفتقر إلى فهم ورؤية مستقبلية للجامعة وهذا تبين من خلال التزامها المتوسط بأهداف الجامعة المستقبلية والتغيرات المحيطة بالجامعة، لان التخطيط هو في الأساس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وتزداد الأمور سوءا من خلال التطبيق الجزئي أو المحدود للخطة القاصرة عن فهم الأهداف والتغيرات وخاصة إن العاملين في إدارة الموارد البشرية لديهم مشاكل ولا يوجد اهتمام بدراستها وينقصهم التدريب وعملية التقييم لهم ضعيفة أي استمرار هذا الواقع الضعيف مع تراكم للمشاكل سنويا.

وأبرزت نتائج الدراسة الاستنتاج المحور حول ضعف وجود شفافية ومساءلة سواء أكان في تحديد الرواتب والمكافآت وجمود الهيكل التنظيمي الذي يحافظ على علاقات العمل ونوعية العمل كما هي رغم التغيرات المحيطة واستمرار تراكم المشاكل وصعوبات العمل.

وقد أوصى الباحث بمجموعة من المقترحات من أهمها إعداد خطط تدريب فعالة لتأهيل العاملين في إدارة الموارد البشرية ليكونوا قادرين على فهم أهداف الجامعة المستقبلية وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تمكينهم من القيام بتخطيط امثل متضمنا كافة أسس التخطيط، وضع نظام أكثر شفافية لتقييم العاملين مع اعتماد أساليب التحفيز وتنوعها المادي وغيرها، أن تواكب إدارة الموارد البشرية التكنولوجية المتبعة سواء في البرامج أو النظريات الحديثة في المجال الإداري.

إجراء تغييرات جوهرية في إطار الهيكل الإداري تساهم وتتيح وتسمح بإحداث علاقات عمل جديدة وجودة عمل محددة بمعايير تحقق أهداف الجامعة المستقبلية وتراعي التغيرات المحيطة المستقبلية.

HR Policies at the Palestinian Universities from Actual and Ambitious Administrative Personnel Perspective

Case Study of Al-Quds University, Bethlehem University and Hebron University

Prepared by: Ayman M. Alhih

Advisor by: Dr. Abdel Wahhab Sabbagh

Abstract

The purpose of this study, which was conducted during the period between September/2011 –December/2011, to identify HR policies in Universities (Jerusalem, Bethlehem and Hebron) these policies focused on several topics formed axes study and form.

The study population comprised (105) administrative employees at (Jerusalem, Bethlehem and Hebron) Universities. The size of the study sample is determined as (40%) using purposive sample method as the study sample was formed of (42) employees and administrative personnel.

The descriptive method has been adopted, data have been analyzed and results have been extracted. A survey has been developed and it was formed of three sections (First Section: Background of subject), (Second Section: Axes of study: HR planning; selection and appointment; personnel training; personnel performance evaluation; salaries and bonuses in, hardships facing HR policies, the means supporting HR policies; (Third Section: Open questions: What are the policies proposed to develop the human resources at the university). The study adopted the descriptive method principles. The data have been analyzed and presented through (SPSS, Excel).

The study results showed that The planning mechanisms followed for human resources at (Jerusalem, Bethlehem and Hebron) Universities are associated with the future goals of the university and keep up fairly with the variables in the internal environment, The HR Department at the Universities complies with the seasonable plans laid down and the Universities determines fairly anticipated polarization sources (internal and external), The results showed that the adopted training mechanisms have low level in terms of adequate and appropriate training calibers, The results showed that mechanisms of personnel performance evaluation at universities have low level in terms of review of the performance evaluation standards and discussion of the reasons of annual evaluation deterioration with the concerned employee, The adopted salaries' and bonuses' mechanisms are of moderate level in terms of the salary received by the employees and its suitability with the personnel academic degrees and the universities approval of material incentive for the worthy persons, The study showed that the most important hardships and problems facing the human resources' policies are chiefly represented in the migration of calibers, the nature of organizational structure and the increased size of establishment and work relations sophistication, At the level of human resources' policies reinforcement, they are represented in the provision of qualified human staff, the salaries and wages of human resources at the university are specified on scientific principles, the provision of

experienced human staff, the use of state-of-art technology in the human resources management and conversion of information to practice and reality achieve goals of the Universities.

The major conclusion of this study that the future of these universities is a clear view of the gap between reality and the goals and the surrounding changes and this ambiguity is increasing due to the lack of interest by the administration to re-evaluate and follow up the objectives, resources and methods for achieving these goals.

Human resources administration planning in these universities lacked understanding and vision for the future of the university and this shows through their commitment to medium goals of the University and future changes surrounding the university, because planning is basically predict the future and preparing for it, and things are getting worse by the application of partial or limited plan flawed understanding of goals the changes, especially the employees in the administration of human resources they have problems and there is no interest in studying and lack training and evaluation process them any continuation of this weak reality weak, with the accumulation of problems every year.

The results of the study highlighted the conclusion about weak axis and there is transparency and accountability, whether it be in determining the salaries, bonuses and rigidity of the organizational structure that preserves working relationships and the quality of the work as it is despite changes surrounding the continued accumulation of problems and difficulties

The researcher recommended a set of proposals from the most important plans effective training for the rehabilitation of employees in managing of human resources to be able to understand the objectives of the university and future changes internal and external environment and thus enable them to do planning optimal including all basis planning, developing a more transparent system for assessing staff with the adoption of methods stimulus and diversity of material, etc., to keep pace with technological human resources management used, both in programs or modern theories in the administrative.

Fundamental changes in the framework of the administrative structure contribute and enable and allow creation of new work relationships and quality of standards specific work to achieve the objectives of the university and take into account future changes surrounding the future.

الفصل الأول

مقدمة واساسيات الدراسة

1.1 مقدمة

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية لأي أمة، حيث أن رأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري المدرب والمعد إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية، لذا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة في عملية الإنتاج.

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي تحتاج إليها منظمة الأعمال لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات وللأعمال، وهي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفيرها بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية (درة، والصباغ، 2008 كما وردت أبو أمونه، 2009).

كما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (الخرامي، 2003).

وان إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن العملية الادارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة وادارة وانتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من الموظفين والمدبرين الذين يؤدون عملا للمنظمة (الكلادة، 2011).

بناء على ذلك يمكن القول بان ادارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب وتدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها (جودة، 2010).

ولذلك لا بد من معرفة واقع سياسات الموارد البشرية وما هو المأمول في مجال التخطيط، الاختيار، التعيين، التدريب، تقييم أداء العاملين والرواتب والأجور والمكافآت في الجامعات الفلسطينية (القدس، بيت لحم، الخليل).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة محاولة للتعرف على واقع سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (القدس، بيت لحم، الخليل) والمأمول وتحديد ابرز الحلول التي من الممكن ان تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع من اجل التطور والتقدم في مجال سياسات الموارد البشرية، و تحديد نقاط القوة التي يجب تدعيمها ونقاط الضعف التي يجب تقليصها أو إزالتها في هذه الجامعات في مجال سياسات الموارد البشرية.

2.1 مشكلة الدراسة

ان إدارة الموارد البشرية تهدف الى الاستقطاب والاختيار والتعيين والمحافظة والتطوير من اجل هذا نعمل على تطوير ووضع الاجراءات والسياسات وتحليل الظروف التنظيمية الملائمة للوصول الى اقصى قدرات الاجراءات لهذا تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤل الرئيسي: ماهي سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين الواقع والطموح: دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل؟

3.1 مبررات الدراسة

إن من أهم المبررات لعمل هذه الدراسة:

- تزايد اهتمام الإدارات المختلفة في المؤسسات المعاصرة بالعنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة لدوره في تحقيق الكفاءة والفاعلية.
- اهتمام ورغبة الباحث الشخصية بقضايا سياسات الموارد البشرية.
- الترابط القوي بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة.

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من:

- أهمية علمية: تأتي هذه الدراسة لتتم نقصا في الدراسات البحثية السابقة التي تناولت سياسات الموارد البشرية وخصوصا حيث يقدم البحث معرفة جديدة و إضافة علمية جديدة في مجال سياسات الموارد البشرية.
- أهمية تطبيقية: توفر هذه الدراسة قاعدة من المعلومات لإدارات الجامعات في جنوب الضفة الغربية مما يساعد على وضع الخطط لسياسات الموارد البشرية.
- كما تتميز الدراسة بالأهمية كونها تتناول موضوع مهم مطروح للدراسة على كافة الصعد ألا و هو الموارد البشرية لذلك أتت هذه الدراسة و هي سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين الواقع والطموح: دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل.
- تحديد اهم المعوقات وتحليل دور واهمية عناصر التخطيط والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين والرواتب والأجور والمكافآت.

5.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بهدف رئيسي ومجموعة من الأهداف الفرعية، أما الهدف الرئيسي فيتمثل في التعرف على سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين الواقع والطموح: دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل، والذي يتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية (جامعة القدس، بيت لحم والخليل) في المجالات التالية:
 - تخطيط الموارد البشرية.
 - الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - تقييم أداء العاملين.
 - الرواتب والأجور والمكافآت.
 - تطوير العاملين من خلال التدريب.
- الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية (جامعة القدس، بيت لحم والخليل).
- الوسائل الكفيلة بتعزيز سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية (جامعة القدس، بيت لحم والخليل).
- تأثير خصائص أفراد العينة المبحوثة على إجاباتهم من حيث (الجامعة، العمر، الخبرة، الجنس والمؤهل العلمي).

6.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة يتمثل في هل هناك سياسات للموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) من حيث الواقع والطموح ويتفرع عنها الأسئلة التالية:

- ما هي سياسات جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) من حيث (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تدريب العاملين، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والمكافآت)؟
- ما هي الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل)؟
- ما هي الوسائل الكفيلة بتعزيز سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل)؟
- ما هو تأثير خصائص أفراد العينة المبحوثة على إجاباتهم من حيث (الجامعة، العمر، الخبرة، الجنس و المؤهل العلمي)؟

7.1 فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة في فرضيتين رئيسيتين هما:

- الفرضية الاولى: هنالك سياسات للموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) في المجالات التالية:

○ تخطيط الموارد البشرية.

○ الاستقطاب والاختيار والتعيين.

○ تقييم أداء العاملين.

○ الرواتب والأجور والمكافآت.

○ تطوير العاملين من خلال التدريب.

- الفرضية الثانية: للتعرف على تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم اعتمدت الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) من حيث:

○ تخطيط الموارد البشرية.

○ الاستقطاب والاختيار والتعيين.

○ تقييم أداء العاملين.

○ الرواتب والأجور والمكافآت.

○ تطوير العاملين من خلال التدريب.

تعزى هذه الإجابات لمتغيرات: (الجامعة والعمر والخبرة والجنس والمؤهل العلمي).

8.1 حدود الدراسة

هناك حدود زمانية وحدود مكانية وبشرية لهذه الدراسة، وفيما يأتي توضيح لذلك:

- الحدود الزمانية: سيتم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفترة بين أيلول وكانون أول 2011 م.
- الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية كحدود مكانية للمبحوثين والجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية (القدس، بيت لحم، الخليل) كحدود مكانية لموضوع الدراسة.

- الحدود البشرية: تتمثل في الأفراد العاملين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية (القدس، بيت لحم، الخليل) وعلى إطلاع ودراية بموضوع البحث.

9.1 هيكلية الدراسة

تتوزع الدراسة على خمسة فصول هي:

- الفصل الأول: المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري، الدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: الإطار المنهجي و يشمل منهجية الدراسة وأدواتها، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، أدوات الدراسة، صدق أداة الدراسة والتحكيم، ثبات الأداة، حدود ومحددات الدراسة.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات، عرض النتائج ومناقشتها.
- الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت لها الدراسة بعد إجراء عملية المعالجة الإحصائية، تلي الفصل الخامس قائمة مراجع وملاحق الدراسة وفهارسها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

ان الاهتمام المتنامي بإدارة الموارد البشرية يعود في جزء كبير منه الى ادراك القيادات الادارية لاهمية المورد البشري وتأثيره المباشر على بقية عناصر الانتاج الاخرى في منظمات الاعمال، ومما لا شك فيه ان نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يعزى بالدرجة الاولى الى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن ان يحدث في غياب العنصر البشري (عباس، 2011).

تعد إدارة الموارد البشرية احدى الوظائف الاساسية المهمة، والضرورية في أي منظمة ما، وتحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها، لذلك يجب على المنظمة استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية والعمل على تطوير المهارات و القابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية و تقديم مكافآت واجور ورواتب عادلة وفقا لاداء العاملين فيها(الطائي، الفضل، العبادي، 2006).

ان النظرة إلى الموارد البشرية في المنظمات تحولت من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد مورد من موارد المنظمة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة

يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك لكي يصبح الفرد مورد لابد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة (حسن، 2005، كما وردت ابو زايد، 2008).

2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

ان جذور ادارة الموارد البشرية برزت في الولايات المتحدة الامريكية ومنذ بدية السبعينات برز مفهوم ادارة الموارد البشرية بوصفه بديلا لادارة الافراد وتحول الاهتمام بمحتوى ادارة الافراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافآت، وادارة القوى العاملة بمفهومها الحديث تهتم بموضوعات تتعلق بادارة ثقافة المنظمة وتصميم هياكل المنظمة وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة (الطائي، الفضل، العبادي، 2006).

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبها ومتابعة مستمرة لعملية تطويرها (الهيدي، 2003)

ان إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجبها الحصول على الافراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها، وترغبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق اهداف المنظمة، وفي سبيل ذلك تقوم المنظمة بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومساعدتهم في ان يقدموا اقصى انتاجهم كمجموعة عمل متعاونة، كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع، وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة انسانية تحترم فيها مشاعره وتسانده في تحقيق اماله وتطلعاته، وفي تقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل (جودة، 2010).

يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم ادارة الموارد البشرية غير أننا نميل بصفة عامة إلى القول بأن إدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري يعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار بعضها يستند إلى أسانيد علمية وبعضها يستند إلى الخبرة الشخصية التي تعتمد بدورها على التوتر الداخلي والذي يعتمد بدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية وهي تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية

خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف، مثل تخطيط القوى العاملة، والإختيار والتعيين، والنقل والترقية، وتحليل ووصف الوظائف (الصيرفي، 2006).

أما الدراسة فقد عرفت إدارة الموارد البشرية على انها تقوم بعملية تخطيط وتوفير احتياجات المؤسسة عند الطلب من الموارد البشرية بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وتعمل على تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها.

3.2 نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات، كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال (ماهر، 2007).

لقد اختلف علماء الإدارة في تسمية تلك الوحدة الإدارية في المنظمة، والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأشخاص، أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة شؤون الموظفين، لقد كان شائعاً أن مفهوم إدارة الأفراد، وإدارة القوى البشرية هو أن يقوم كل مدير في المنظمة بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى إدارة متخصصة، إلا أن المفهوم قد تغير، وتطلب الأمر وجود إدارة معينة تقوم بإدارة كافة شؤون العاملين، مثل حفظ السجلات، وتنفيذ اللوائح والقوانين المتعلقة بالتعيين، والترقية، والأجور، والإجازات، ولكن تطور هذا المفهوم ليشمل استقطاب واختيار وتعيين الموظفين وتهيئتهم وتطويرهم والمحافظة عليهم وحفزهم، ومتابعتهم في كافة النواحي الاجتماعية والإنسانية (ربابعة، 2005 كما وردت الغول، 2011).

حيث تطورات ادارة الموارد البشرية حسب المراحل التالية:

○ الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، واهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها احيانا عن العمال، واحتياجها احيانا الى عمالة متخصصة، كما ادى ذلك الى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، واتربة، وابخرة، وغيرها). كما ادى الامر الى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين اساءوا احيانا الى العاملين تحت امرتهم، كما ادى ايضا الى رقابة

روتينية العمل وسأم العاملين، ولقد ظهرت هذه الفترة الاحتياج الى ضرورة تحسين ظروف العاملين (ماهر، 2007).

○ ظهور الحركات العمالية: في منتصف القرن التاسع عشر، بدأت التكتلات العمالية بالظهور وبدأت تأخذ شكل اتحادات وتنظيمات عمالية، هدفها الدفاع عن مصالح العمال (عباس، 2011).

○ الادارة العلمية: حاول فريدريك تايلور ان ينظم العلاقة بين الادارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ اهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، واعطائهم اجور حافزة، وقد اصبح العامل بموجب هذه الافكار يعمل كالالة (الكالدة، 2011).

○ ظهور علم النفس الصناعي: تلا حركة الادارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الاجهاد والاصابات، واهم ما ركزوا عليه تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به، وركزوا ايضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد اظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت اساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية (عباس، 2011).

○ ظهور حركة العلاقات الانسانية: ركزت هذه الحركة على انتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الاضاءة وساعات العمل)، بل وايضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الاشرافي عليهم والخدمات المقدمة اليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي اشرف عليها التون مايو (ماهر، 2007).

○ البدء في ظهور بعض ممارسات ادارة الافراد: كانت اولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الادارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الانسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من اهم الممارسات وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بانظمة الاجور وخدمة العاملين ومنع الفصل التعسفي (الكالدة، 2011).

○ البدء في ظهور بعض المتخصصين في ادارة الافراد: قامت بعض الشركات الكبيرة والاجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الانشطة المختلفة بدلا من الافراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والاجور وخدمات العاملين والامن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين (عباس، 2011).

○ ظهور حركة العلوم السلوكية: اثارت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الافراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية، ومن امثلتها اثناء وتعميم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الادارية وفي تغيير في ملامح كثير من وظائف ادارة الافراد (ماهر، 2007).

- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: نشطت كثير من الدول في العقود الاخيرة من القرن في اصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين اصحاب الاعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من اهمها: الحد الادنى للاجور والتأمينات والمعاشات والامن الصناعي وصحة العاملين (الكلادة، 2011).
- الشهادة المهنية: ظهرت عدد من المنظمات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال ادارة الموارد البشرية، مثل تلك الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل، ويتقدم للحصول عليها اولئك الحاصلون على شهادات البكالوريوس مع ضرورة نجاحهم في عدة امتحانات تضم فلسفة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة والاختبارات والتعيين والتدريب والاجور والحوافز ومزايا العاملين وتقييم الاداء والمسار الوظيفي (ماهر، 2007).

4.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم أصول المنظمة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد الإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين، ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه ويمكن تقسيم أهمية الموارد البشرية على النحو التالي (مصطفى، 2000، كما وردت ابو زايد، 2008) :

- على مستوى المنظمة: الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت، هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة، ويؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.
- على المستوى القومي: الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي، الموارد البشرية أداة تنافس عالمية، العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة، الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات، الموارد البشرية تكمل الثروة القومية، استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي، والإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

5.2 الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يمكن ان نحدد الاهداف الاستراتيجية التي تسعى ادارة الموارد البشرية لتحقيقها بالتالي (الطائي، الفضل، العبادي، 2006):

- الاهداف على مستوى العاملين: توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف، اقتراح السياسات والانظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والمكافآت والاجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين، تطبيق اسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة، تكيف وادمج الافراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع، تطوير وتدريب العاملين لمواكبة الحداثة في المفاهيم والمهارات الادارية والمهنية والفنية.
- الاهداف على مستوى المنظمة: الهدف الاساسي لادارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الافراد ويتفرع عن هذا الهدف الاساسي مجموعة اهداف وهي (استراتيجية التكامل: أي تكامل ادارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنشأة، الولاء: أي ولاء العاملين لاهداف المنشأة والاخلاص لها، المرونة: ويقصد بها التكيف والقدرة على ادارة التغيير، الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنشأة وصورتها الذهنية، التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة، والخطط: وضع خطط القوى العاملة والاشراف على تنفيذها).
- الاهداف على مستوى المجتمع: استخدام وتشغيل الافراد بالاعمال المختلفة ووفقا لكفاءاتهم، تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه، الاستجابة لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين، وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من انتاجيتهم وبالتالي مكاسبهم المادية، تحسين نوعية حياة العمل للافراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية، وتحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاه الذي يتلقاه الافراد العاملين.

6.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

بعد الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها، والمتغيرات المؤثرة في إدارتها، يتناول الباحث في العرض التالي الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مختصر ومبسط.

1.6.1 تحليل الوظائف

تتضمن عملية تحليل الوظيفة القيام بجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة من اجل الالمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها بالاضافة الى معرفة مواصفاتها وخصائصها، فتحليل الوظيفة يؤدي في النهاية الى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وكذلك شغل الوظيفة المناسبة بالموظف المناسب، وبالتالي فهو يساعد في التوصل الى عدم وجود تداخل بين الوظائف التي تم تحليلها والى التاكيد من ان تلك الوظائف هي التي تحتاج اليها المنظمة فعلا، وتعد عملية تحليل الوظائف اداة رئيسية من ادوات إدارة الموارد البشرية حيث انها تعتبر الاساس الذي يعتمد عليه كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة اللذان يؤثران بدورهما في العديد من نشاطات الموارد البشرية (جودة، 2010).

1.1.6.2 خطوات تحليل الوظائف

ان الخطوات التي تقوم عليها عملية التحليل الوظيفي هي التالي:

- تحديد الغرض من التحليل: إن استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة كما ستؤثر على محتويات التحليل ونوعيته والتفاصيل المطلوبة فيه لذلك من الضروري تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل بدء بالتحليل ذاته لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية.
- تحديد الوظائف المستهدفة: تتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها وأن القيام بتحليل كل الوظائف يستهلك الكثير من الوقت، مثل تحليل وظائف عمال التجميع (ديسلر، 2003 كما وردت صيام، 2007).
- الجهة المسؤولة عن التحليل الوظيفي: إن تحديد نوعية فريق الباحثين أو الجهة المسؤولة عن عملية التحليل تتحدد من خلال طبيعة الوظائف، أي أن طبيعة الوظائف موضوع التحليل هي التي تحدد طبيعة خلفية وتخصص وخبرة أخصائيو التحليل (مصطفى، 2000 كما وردت صيام، 2007).
- تحديد طبيعة البيانات المطلوب جمعها: وتهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، سلوكيات الموظف، ظروف العمل، والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة (ديسلر، 2003 كما وردت صيام، 2007).
- مصادر المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل: وتتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه الاستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها وكيفية

ذلك، والمصادر هي المسئول والموظف وسجلات التوثيق وغيره (مصطفى، 2000 كما وردت صيام، 2007).

- أدوات جمع المعلومات اللازمة لعملية التحليل ويمكن استخدام طريقة المقابلة، طريقة الملاحظة، طريقة الاستبيان وطرق أخرى.
- تحليل المعلومات التي يحتاجها التحليل: من حيث تحليل الوظيفة، يفترض أن تسفر جهود الباحثين عن تحديد عناصر التحليل التي تشمل طبيعة وقدرة الجهد المطلوب للأداء وطبيعة و حجم المسئوليات المقترنة بالأداء، وبالتالي شروط و متطلبات التأهيل اللازمة لشغل هذه الوظيفة، و يتم صياغة ذلك في قائمة تحليل الوظيفة (مصطفى، 2000 كما وردت صيام، 2007).
- مراجعة نتائج التحليل الوظيفي: و في هذه الخطوة يتم مراجعة و تنقيح المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليه، و هذا يضمن تجميع معلومات دقيقة و كاملة و تستهدف هذه الخطوة أيضا زيادة قبول الموظف لبيانات تحليل الوظيفة من خلال منحه فرصة تعديل ما قدمته من بيانات عن وصف لوظيفته (مصطفى، 2000 كما وردت صيام، 2007).
- اعتماد نتيجة التحليل الوظيفي: حيث يجب أن تعتمد النتائج من الإدارة العليا حتى تجد الدعم اللازم وتنفذ دون أي معوقات (مصطفى، 2000 كما وردت ابو زيد، 2008).

2.1.6.2 أهمية تحليل الوظائف

توفر عملية التحليل الوظيفي معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم وتتمثل هذه الأهمية بالآتي (عباس، 2006):

- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات.
- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.
- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ إن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي، إذ إن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.

- تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب كذلك للحوافز التشجيعية، إذ أن لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى، هذه القيمة تحدد من خلال معرفة جانبي وصف ومواصفات الوظيفة.
- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين أو المعوقين.
- تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

2.6.2 تخطيط الموارد البشرية

يتوقف نجاح المنظمات الحديثة الى حد كبير على مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص البيئية وتقليل مخاطر المهددات البيئية، كذلك فقد دفعت المتغيرات البيئية العديد من المنظمات الحديثة الى تقليص حجم العمالة وتطبيق ما يعرف بسياسات التقلص التنظيمي رغبة منها في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، ومن هذا المنطلق فان المنظمات يجب ان تتوافر لديها المعلومات المناسبة عن سوق العمل، والطلب والعرض على الموارد البشرية، كذلك يجب على المنظمة ان تكون مستعدة للتعامل مع الفائض او العجز في الموارد (زايد، 2003).

1.2.6.2 اهمية تخطيط الموارد البشرية

يساهم التخطيط الجيد للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة (الكلادة، 2011):

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الانتاج والتنفيد الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل التكاثر من وظائف إدارة الافراد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة اسباب تركهم للخدمة او بقائهم فيها ومدى قبولهم للعمل.

2.2.6.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية

بالإمكان تحديد اهم اهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بما يلي (شاويش، 2006 كما وردت الغول، 2011):

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
- التنبؤ باعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.

3.2.6.2 ركائز نجاح تخطيط الموارد البشرية

لتنم عملية تخطيط القوى العاملة بنجاح حسب الاتي (الصيرفي، 2006):

- اقتناع الادارة العليا باهمية وضرورة تخطيط القوى العاملة كاساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات كفاءات انتاجية عالية.
- وجود نظام متكامل للمعلومات خاص بالمستقبل الوظيفي لكل فرد من افراد القوى العاملة بالمنظمة مع ضرورة تمتع هذا النظام بسلامة ودقة بياناته.
- نجاح مدير ادارة الموارد البشرية في تحقيق تكامل بين نشاط تخطيط القوى العاملة وباقي أنشطة ادارة الموارد البشرية مثل الترقية والاختيار والتعيين والتدريب مع ملاحظة ان مدير ادارة الموارد البشرية هو المسؤول الاول عن عمليات جمع وتحليل وتصنيف بيانات عن هيكل العمالة و تكوين نظام متكامل من المعلومات عن القوى العاملة و سوق العمل وذلك في ضوء البيانات والمعلومات التي ترد اليه من الادارات الاخرى والتي توضح احتياجاتها من العمالة كما وكيفا ونوعا.

- الايمان بان مهمة تخطيط القوى العاملة ليست مسؤولية خاصة بمدير الموارد البشرية وانما هي مسؤولية تتطلب تعاون جميع الادارات بالمشروع نظرا لان كل مدير يكون اقدر من غيره على تحديد احتياجات العاملة خاصة بدارته.

4.2.6.2 فوائد تخطيط الموارد البشرية

من فوائد تخطيط الموارد البشرية والتي تعود على المنشآت القائمة به ما يأتي (شاويش، 2004):

- اتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد اهدافها وخططها بدقة من خلال امكانية توجيه هذه الخطط الى ما ياتي: ماهو العمل المطلوب؟ وبواسطة من سيتم انجازه؟ وبأي المعايير سيتم انجازه؟ او بمعنى اخر ترجمتها الى ساعات عمل اعداد ونوعيات عمالة.
- اتاحة الفرصة امام المنشأة لمراجعة وتطوير سياسات واجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتنظيم العمل والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها.
- اتاحة الفرصة امام المنشأة لمراجعة موازنة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها.
- اتاحة الفرصة امام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمال لا تتوافق مع قدراتهم.
- إتاحة الفرصة امام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق اهدافها في المستقبل حتى تصل الى الاستخدام الامثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضى العاملين.
- التخلص او الحد من ظاهريتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن تحقيق خطة الانتاج المرجوة باقل تكلفة ممكنة.

5.2.6.2 من يخطط للموارد البشرية

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة على إدارة الموارد البشرية او على وحدات الانتاج والتنفيذ الاساسية في المنظمة (الكلادة، 2011).

6.2.6.2 خطوات تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية التخطيط للموارد البشرية الهادفة الى تامين التوازن بين الطلب والعرض من تلك الموارد بشكل يحقق اهداف إدارة الموارد البشرية بمراحل عدة هي (القربوتي، 2010):

- تقدير الموارد البشرية المتوقع دخولها سوق العمل او ما يشار اليه بعرض قوى العمل.
- تقدير الطلب على الموارد البشرية اللازمة.
- الموازنة بين العرض والطلب من الموارد البشرية.
- وضع الخطوط العريضة للتعليم والتدريب.
- المتابعة والتقييم المستمر للمستجدات.

7.2.6.2 تنفيذ وتقييم خطة الموارد البشرية

يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية بصورة مستمرة ودورية لتصحيح الانحرافات أولاً بأول والتي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ، وحيث أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة إذ يكمل كل منهما الآخر، فمن هنا تتبين أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بكفاءة ودقة أو في طريقها للتنفيذ، ويهدف متابعة وتقييم الخطة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية (شاويش، 2005):

- ما مدى كفاءة الخطة إلى الآن في تنفيذ أهداف المنشأة.
- ما الذي يجب تغييره في الخطة.
- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد.
- ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنشأة والعاملين.

3.6.2 التوظيف

الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية توفير الافراد ذوي المؤهلات المناسبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وللوصول الى هذا الهدف فانه يتم توفير تلك الاحتياجات من الموارد البشرية عن طريق التوظيف الذي ينفذ من خلال ثلاث عمليات اساسية وهي الاستقطاب، الاختيار والتعيين (جودة، 2010).

1.3.6.2 الاستقطاب

نشاط الاستقطاب ما هو الا عبارة في الواقع الا عبارة عن عمل يتم بموجبه جذب وترغيب اكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وذلك من اجل التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع، وفي ظل ما يظهره تخطيط الموارد البشرية من نتائج، وعليه يمكن القول ان نشاط الاستقطاب والترغيب تكون المنظمة بحاجة اليه عندما تظهر نتائج تخطيط الموارد البشرية وجود نقص في الموارد البشرية لديها خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، وان العرض من الموارد البشرية في سوق العمل اقل من الطلب عليها وخاصة عندما تكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي يهتم المنظمة الحصول على حاجتها منها (عباس، 2011).

1.1.3.6.2 مهام الاستقطاب

يمكن اعتبار الأعمال التالية من الأعمال المناطة بنشاط الاستقطاب وذلك لتحقيق الغاية من هذا النشاط (كنانة اونلاين، 2011):

- حصر الأعمال التي تحتاج إليها المنظمة على المديين الطويل والقصير.
- تحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم في الحاضر والمستقبل وفقاً لنتائج تخطيط القوى العاملة.
- وضع برنامج للاستقطاب بالتعاون مع نظام الحوافز.
- تحديد مصادر القوى العاملة والبقاء على اتصال مع هذه الجهات وخصوصاً المعاهد والجامعات لتحديد نوعية ومؤهلات القوى البشرية المراد استقطابها للعمل في المنظمة.
- وضع خطط لتطوير أساليب استقطاب القوى العاملة.
- توفير العدد الكافي للعمل وتقديمه لنشاط الاختيار، والبقاء على صلة مع سوق العمل وظروفه.
- التنسيق مع نشاط تخطيط القوى العاملة والاختيار.

2.1.3.6.2 أهمية الاستقطاب

تظهر أهمية الاستقطاب من خلال ما يلي (المرسي، 2003):

- فتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات.

- تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية لكل نوعية من التخصصات.
- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
- توصيل رسالة المنظمة للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مسارهـم الأفضل.

3.1.3.6.2 علاقة الاستقطاب مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية

ان الاستقطاب له علاقة وارتباط مع جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية (الصيرفي، 2006):

- العلاقة مع تخطيط الموارد البشرية: ان جزء من نشاط تخطيط القوى العاملة يتم وضعه بالتنسيق مع نشاط الاستقطاب فاذا كان تخطيط القوى العاملة يحدد لنا انواع الاعمال والوظائف التي تحتاج اليها المنظمة فان نشاط الاستقطاب يسعى الى جذب وترغيب اكبر عدد ممكن من الافراد للتقديم وطلب العمل بالمنظمة.
- العلاقة مع تصميم وتحليل العمل: هنا يلاحظ ان نشاط تصميم وتحليل العمل يحدد لنشاط الاستقطاب المؤهلات والمهارات والخبرات والقدرات المطلوبة وتوافرها فيمن سيجري العمل على استقطابهم للعمل بالمنظمة.
- العلاقة مع الاختيار: ان نشاط الاستقطاب ينعكس هنا اما سلبيا او ايجابيا على نشاط الاختيار فالكفاءة في نشاط الاستقطاب تتمثل في مقدرته على جذب اكبر عدد من الافراد الملائمين للتقديم للعمل بالمنظمة ومن ثم فانه يتيح امام القائمين بعملية الاختيار مجموعة عديدة من البدائل للاختيار من بينها.
- العلاقة مع الحوافز: ان وجود نظام جيد للحوافز يسهم في المحافظة على الموارد البشرية الحالية في المنظمة ويحول دون تسربها وتركها العمل في المنظمة ها من ناحية ومن ناحية اخرى فا قيام نشاط الحوافز باداء مهامه على الوجه الاكمل يعد دعما ايجابيا يعتمد عليه نشاط الاستقطاب في ترغيب وجذب القوى العاملة باعداد وفيرة للتقدم وطلب العمل في المنظمة.

4.1.3.6.2 مصادر الاستقطاب

تنقسم مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة الى الاتي (القيوتي، 2010):

- وسائل الاعلام المختلفة.
- مؤسسات التوظيف الحكومية والخاصة.
- الجامعات والمعاهد العلمية العليا.
- المؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات المهنية.
- التوظيف من المصادر الداخلية.

5.1.3.6.2 أساليب الاستقطاب

هنالك وسيلتين أساسيتين في عملية استقطاب القوى العاملة (الصيرفي، 2006):

1. الاعلان: يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة اما عن طريق طبع كراسة صغيرة او اعداد مادة اعلانية وفي كل الاحوال يجب ان يتضمن الاعلان مايلي:
 1. عدد الوظائف الشاغرة.
 2. الشروط التفصيلية للتقديم لشغل الوظيفة.
 3. الشروط الواجب توافرها في المتقدم كالعمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- والاعلان عن هذه الوظائف اما داخليا للعاملين في المنظمة او خارجيا ويمكن ان يكون الاعلان داخليا وخارجيا في نفس الوقت.
2. المقابلة: ويقصد بالمقابلة هنا قيام لجنة باجراء زيارات ميدانية لافراد القوى العاملة المتوقعة في مصادر تواجدها وذلك لاعطائهم نظرة حقيقية واقعية عن العمل في المنظمة بشكل عام والوظائف الشاغرة لديها بشكل خاص.

6.1.3.6.2 العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب

ان عملية الاستقطاب كمرحلة اولى في عملية التوظيف يوجب على المنظمة مراعاة العوامل التالية عند ادائها لهذه العملية (عباس، 2011):

- حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج اليها.
- الظروف المحيطة بسوق العمل.
- الخبرة السابقة للمنظمة.
- ظروف العمل والاجور والمزايا المختلفة.

- اتجاه المنظمة نحو النمو او الانكماش.
- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة.

2.3.6.2 الاختيار

تهدف عملية الاختيار الى انتقاء الموظف الاكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيدا عن المحسوبية والواسطة ومحاباة الاقارب، واتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل امام الجميع (جودة،2010).

1.2.3.6.2 اهمية عملية الاختيار

تتضح أهمية الاختيار والتعيين للمنظمة والموظف حيث أنه ومن خلال تعيين الكفاءات وأصحاب القدرة والمهارة يمكن للمنظمة بالارتقاء بأدائها ويحسن مستوى جودة خدماتها، كما أن إتباع العدالة بين المرشحين للوظائف يحسن سمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها (نصر الله، 2002).

كما أن إتباع سياسات فاعلة وعادلة يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وتزداد لديه الرغبة في العضوية في هذه المنظمة، وينمي لديه الولاء التنظيمي، كما أن سياسة الاختيار الفاعلة تشعر الموظف بالأمان الوظيفي وأن المنظمة لن تتخلى عنه، بالإضافة إلى انه ومن خلال الإجراءات السليمة للاختيار تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والاتجاهات والحصول على الأجر المناسب الأمر الذي يزيد من رضا الموظف عن الوظيفة التي يشغلها (حمود،الخرشة، 2006).

إن إجراءات الاختيار والتعيين الفاعلة تضمن الكشف عن المهارات الحقيقية للموظف، الأمر الذي يسهل عملية تدريبه وتحديد مساره الوظيفي وفرص الترقية لديه، ويمكن من خلال ذلك تقليل حدوث بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو تركه، الأمر الذي يخفض معدل دوران العمل (المدهون،2003).

2.2.3.6.2 اهداف الاختيار

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المؤسسات عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها (ماهر، 2003):

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد المناسب.
- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل.
- تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

3.3.6.2 التعيين

في حال الانتهاء من عملية الاختيار يتم اصدار قرار التعيين، ولقد نصت كثير من انظمة التعيين على ان يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة بين ستة اشهر وسنة، ويشترط عند التقدم للتعيين ان يكون طلب الوظيفة مصحوبا بالمستندات التالية (الصيرفي، 2006):

- شهادة الميلاد.
- المؤهل الدراسي.
- شهاد الخبرة
- شهادة الخدمة العسكرية او الاعفاء منها.
- صحيفة الاحالة الجنائية.

1.3.3.6.2 خطوات عملية التعيين

تتضمن عملية التعيين الخطوات التالية (جودة، 2010):

- تقديم عرض العمل وتوقيع العقد.
- مباشرة العمل.
- تقييم الموظف خلال فترة التجربة.
- التثبيت في الوظيفة.

4.6.2 تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تُستخدم

العملية إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة (الهيئي، 2003).

عملية تقييم الأداء عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العمل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا (نصر الله، 2002).

ان نظام تقييم الأداء هو عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل (ربايعة، 2003 كما وردت الغول، 2011).

1.4.6.2 أهمية تقييم الأداء

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهي الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال استخدام نتائج تقييم الأداء بما يلي (الهيئي، 2003):

- تحديد صلاحية الموظف الجديد.
- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.
- الاسترشاد بها عند النقل والترقية.
- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية.
- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.
- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- النهوض بمستوى أداء الوظيفة.
- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية.

2.4.6.2 خطوات تقييم الأداء

وتتمثل خطوات تقييم الاداء في التالي:

- وضع معايير قياس الأداء: وفيها يتم تحديد معايير الإنجاز ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها ، ويتم بناء معايير الأداء بهدف بناء معايير للأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظيفة، ونظرًا إلى أن معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعادًا عديدة لذلك فلا بد من استخدام معايير متعددة لقياس صدق الأداء، على أن تتوفر فيها شروط منها الصدق، الثبات، التمييز والقبول (عباس، 2003).
- تحديد طريقة قياس الأداء: هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، كما يأتي (شاويش، 2000):

جدول:1.2 طرق تقييم الأداء

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
طريقة التقييم على أساس النتائج	طريقة التدرج البياني
طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى	طريقة الترتيب
طريقة البحث الميداني	طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
طريقة التقدير الجماعي	طريقة التوزيع الإجباري
طريقة الإدارة بالأهداف	طريقة القوائم
الاتجاه السلوكي في قياس الأداء	طريقة التقييم بحرية التعبير

- تحديد مصادر جمع البيانات: إن عملية قياس الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع معلومات ومن أهم عناصرها (شاويش، 2000):
 - أن هناك شخصًا سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم.
 - ومن أي مكان وموقع سيتم جمع هذه المعلومات.وهذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء

العاملين، ويمكن الاتفاق على أربع جهات تعتبر مصدرًا للمعلومات التي يعتمد عليها في قياس وتقييم الأداء هم الرئيس المباشر، التقييم الذاتي، النظراء في العمل، المرؤوسون.

● تحليل تقارير قياس الأداء: ويقصد بها مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة (ربابعة، 2003 كما وردت ابو زايد، 2008).

● مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين: لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقويم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقوم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير نتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين (عباس، 2003).

● تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء: عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الأداء، وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمنشأة والقوانين المعمول بها، وبصفة عامة فإن أغلب المنشآت تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العامل، في حين أن بعض المنشآت تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة شهور، وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة، كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة شهور حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب، والحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة طويلة قادمة (شاويش، 2000).

● التغذية الراجعة: إن عملية التغذية الراجعة ليست بالعملية البسيطة، نظرا لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك لابد من بعض الأساليب المناسبة للتقليل من آثارها السلبية وتحقيق الأهداف المتوخاة منها، ومن أهم طرق تحسين عملية التغذية الراجعة ما يلي (عباس، 2003):

- إعطاء المعلومات حول الأداء يوميا وليس مرة واحدة في السنة.
- الطلب من العاملين ترتيب أو وضع درجات لأدائهم قبل عملية المقابلة أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات الراجعة.
- تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشكلات والانحرافات الخاصة بأدائهم.
- تمييز الأداء الفاعل من خلال التقييم لابد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز والضعيف.
- التركيز على حل المشاكل لغرض تحسين الأداء.
- تركيز التغذية الراجعة على السلوك والنتائج وليس الأفراد أو السمات.
- تقليل الانتقادات.

5.6.2 المسار الوظيفي

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، حيث إنها لم تتعد سوى اختياره لمجال وظيفي معين، يعد نفسه من أجله للحصول على التعليم المناسب، ثم يعمل في منظمة معينة يرتقي في السلم الإداري من خلالها، ثم بعد ذلك ينهي خدمته عند سن المعاش (حسن، 2005 كما ورد ابو زايد، 2008).

لم تعد المنظمة حريصة على اغراء العاملين للعمل والبقاء لديها لفترة طويلة، ليس لأنها لا ترغب فيهم بل لان اعادة تصميم الهيكل التنظيمي والوصول الى الحجم الصحيح لقوة العمل الى جانب هندسة العمليات أعادت صياغة دور المنظمة حيث اصبح الموظف في يومنا هذا هو المسؤول الاول عن تطوير مستقبله الوظيفي وليس المنظمة ومع الاسف فإن الكثير من العاملين لم يدركوا هذه الحقيقة الا بعد أن قضوا سنوات طويلة في العمل (السالم، 2009)

المسار الوظيفي هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية (أبو بكر، 2004 كماورد صيام، 2007).

ويقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ويتطلب أي جهد لتنمية المسارات الوظيفية تضافر ثلاث مجموعات تتمثل في (ديسلر، 2002 كما ورد ابو زايد، 2008):

- الفرد يعد هو المسئول الأول والأخير عن تنمية مساره الوظيفي، حيث عليه يبدأ بتقييم اهتماماته ومهارته وقيمة وأن يأخذ ذلك في اعتبار عند اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع تلك الحاجات والاهتمامات وفي نفس الوقت ما يتفق مع ما يعتنقه من قيم وما يملكه من مهارات.
- كذلك مسئول الموظف يلعب دورًا في تنمية مساره الوظيفي من خلال تزويده بالمعلومات المرتدة بشكل دوري للتعرف على مستويات أدائه في الوظيفة، كما يسهم المدير في تنمية مسار الفرد الوظيفي من خلال ما يوكله من واجبات ومهام تصقل مهارات الفرد مع تقديم يد العون والدعم له عند الضرورة.
- وأخيرًا فإن المنظمة من خلال ما تتبعه من سياسات ونظم وإجراءات تؤثر أيضًا في تنمية مسار الفرد الوظيفي من خلال تقديم فرص التنمية والتدريب اللازمة ليكتسب الموظف المهارات التي تمكنه من أداء واجباته بنجاح.

1.5.6.2 أهمية تخطيط المسار الوظيفي

تكمُن أهمية تخطيط المسار الوظيفي من خلال النقاط التالية (المرسى، 2003):

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد.
- الحد من احتياجات العاملين.
- تشجيع تنوع الثقافات.
- تحسين سمعة المنظمة.
- توفير فرص تطور وظيفي عادل للأقليات والنساء.
- التقليل من تقادم العمالة.

2.5.6.2 خطوات تخطيط المسار الوظيفي

من أهم الخطوات التي لا بد من إتباعها في التخطيط المهني الآتي (عباس، 2003):

- تقييم الذات: يقصد بتقييم الذات: تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية، و تساهم الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول المهنية واختبارات التكيف مع المواقف وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات.
- فحص ودراسة الواقع: تتضمن هذه الخطوة توفير معلومات للعاملين حول مستوى معرفتهم ومهاراتهم ودرجه تطابق هذه المعرفة والمهارة مع خطط المنظمة، وفي العادة يتم توفير هذه المعلومات من قبل المشرف المباشر الإدارة الاشرافيه (كجزء من مهمة عملية تقويم الأداء؛ إذ لا بد من مناقشة نتائج التقويم مع كل فرد لتوضيح نقاط القوة والضعف وإمكانية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في ذلك.
- تحديد الأهداف: يحدد العاملون أهدافهم المهنية قصيرة وطويلة الأجل، وهذه الأهداف لا بد أن ترتبط بما يأتي:
 - المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد، مثلاً إن الأستاذ المساعد (المشارك) يصبح أستاذاً خلال (6) سنوات.
 - المهارات الممتلئة والمستخدمة، مثلاً إن المواقع الإدارية تتطلب مهارات تحليلية عند صناعة القرار الإداري.

- اكتساب المهارات، ترتبط الأهداف بإمكانية الأفراد في اكتساب المهارات وفق الفرص التدريبية والتطويرية المتاحة لهم في المنظمة أو رص التطوير الذاتي.
- تنفيذ الخطة: في هذه الخطوة يحدد العاملون كيفية إنجاز أهدافهم المهنية وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية؛ إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة، و إن الخطة المنفذة تساهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة وترتكز في دعائمها على العناصر الأربعة التالية:
 - حاجات التطوير في المواقع الحالية.
 - حاجات التطوير في المواقع المستقبلية.
 - نشاطات التطوير.
 - أهداف التطوير.

6.6.2 نظام هيكل الأجور

الاجر هو المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل المؤدي الذي قدمه لصاحب العمل، و هو يشمل كافة العناصر المالية، النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما يحققه له من نتائج و أهداف (ماهر، 2004).

من جهة اخرى يعرف الأجر بانه هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل (شحادة، 2000).

1.6.6.2 أهمية الاجور والرواتب

إن الأجور ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والفرد وفيما يلي سوف يتم توضيح ذلك بشكل مختصر (ماهر، 2003):

- أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة : تمثل الأجور عنصراً هاماً من عناصر تكاليف المنظمات، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق النفقات، وكل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساس موضوعي لتحديد الأجور في كل المنشآت بحيث تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي

الوظائف المختلفة، بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة، وتحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قدرة العمل.

- أهمية الأجر بالنسبة للعاملين: تتمثل بالنسبة للفرد في أنها تعتبر قوة شرائية يستطيع من خلالها إشباع احتياجاته المختلفة، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته و بقاءه أو شعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية من جهة، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير والاحترام والاعتراف بالمكانة من قبل المنظمة من جهة أخرى، ونتيجة لهذين الاعتبارين فإن عنصر الأجر يعتبر من أكثر العوامل حساسية بالنسبة للأفراد والمجتمع، ويمكن القول أن أهمية الأجر بالنسبة للفرد تنعكس على عدة ظواهر في مقدمتها المركز الاجتماعي ومستوى الحياة المادية للفرد والشعور بالأمن الاقتصادي، وبناء على هذه الأهمية لا بد أن يعكس أجر الفرد توازنا بين ما يساهم به من جهود وما يحصل عليه في شكل أجور ومكافآت نقدية، فاختلال التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة وبالتالي انخفاض مستوى أدائه وزيادة التسرب من المنظمات وبالتالي خفض قدرتها على المنافسة والاستدامة.

2.6.6.2 أنظمة دفع الأجر

هناك نظامان أساسيان لدفع الأجر هما (شاويش، 2004):

- نظام الأجر الزمني: يتم بمقتضى هذا النظام دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله (سنة، شهر، اسبوع، يوم، ساعة) وهنا لا يتغير كمية الانتاج، وهذا النظام في دفع الأجر هو أكثر الأنظمة شيوعا في معظم المنشآت.
- نظام الأجر بالانتاج أو الأجر التشجيعي: في هذا النظام يتوقف أجر الفرد على انتاجيته، وقد طبق هذا النظام اول ما طبق ابان نظام الجرف في الصناعة، وهو شائع الاستخدام حاليا في تحديد اجور عمال الانتاج في الصناعة، على ان مدى ارتباط الأجر بانتاجية الفرد يختلف باختلاف طريقة احتساب الأجر.

7.6.2 تحفيز الموارد البشرية

الحوافز تعرف بانها النظام الذي تتبعه الإدارة في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة (حجازي، 2005).

وتعرف الحوافز بأنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة أنشطة معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه (حسن، 2003).

1.7.6.2 أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين رئيسيين، هما:

- الحوافز المادية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد، ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية وتشمل هذه الحوافز على الأجر حيث يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات، بالإضافة إلى ديمومة العمل حيث أنها تعتبر من العناصر التي تحفز الفرد بذل مزيد من الجهد، بالإضافة إلى الظروف المادية للعمل والتي تؤثر على كفاءة الفرد في العمل (شاويش، 2005).

- الحوافز المعنوية: يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز فرصة الترقية والتقدم في العمل، ومناخ الإشراف، ومناخ الجماعة، وصورة المنظمة، وطبيعة العمل، وفلسفة التنظيم تجاه أجزاء التنظيم (بربرا، 2000).

2.7.6.2 تأثير الحوافز على الأداء

يوجد ارتباط مباشر بين الحوافز وأداء الأفراد في المنظمات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفاعلة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك (حسن، 2003).

8.6.2 تدريب الموارد البشرية

تعتبر العملية التدريبية اساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، لذا اهتم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الادارية، فالموارد البشرية في أي منظمة تعتبر العنصر الحيوي في العملية الانتاجية وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الانتاج، هذا ويختلف التعليم عن التدريب، أي لا ترتبط بالضرورة بعمل، كما تفسر نوعية وحجم الموارد البشرية اسباب اختلاف معدلات النمو بين المنظمات المختلفة (ابو شيخة، 2010).

كلمة تدريب مشتقة من كلمة درب والدرب هو الطريق، فإن ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه (هلال، 2001 كما وردت ابوسلمية، 2007).

التدريب عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد، وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه، واتجاهه نحو ما يمكنه من أداء وظيفة بكفاءة وفعالية (السكرانة، 2010 كما وردت عدوان، 2011).

1.8.6.2 أهمية التدريب

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، ومزايا أخرى تعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، ومن مزايا التدريب للفرد ما يلي (صلاح، 2000 ، كما وردت ابو زيد، 2008):

- اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.

2.8.6.2 اهداف التدريب

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من جراء القيام بالتدريب ومن ضمنها (ماهر، 2004):

- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية، ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- تذكير العاملين بأساليب الأداء، وإطلاعهم على التغيرات والتعديلات التي تدخل عليها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة زيادة إمامهم بالعمل.
- خلق صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق اللامركزية في الأداء.
- تطوير سلوكيات الأفراد، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة، وتخفيض حوادث العمل.
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد من الموارد أو الخامات وفي ساعات العمل كنتيجة لارتقاء كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك.

3.8.6.2 فوائد التدريب

يعتبر التدريب الفاعل كحقيقة استثمارا في الموارد البشرية ويدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف في كل من المدى القصير والطويل، ويمكن حصر هذه الفوائد على مستوى الفرد أو المنظمة (السالم وصالح، 2002 كما وردت ابو سلمية، 2007):

- فوائد التدريب للأفراد حيث يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، وقدرتهم على حل المشاكل ويساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع، يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات ويفتح المجال نحو الترقية والتقدم، ويقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل، ويعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع ويعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز، ويقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين.
- فوائد التدريب للمنظمة حيث يعمل على تحسين ربحية المنظمة وتحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته والاقتصاد في النفقات، تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة، وتحسين معنوية العاملين ويساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، وتقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية، وتنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة، وتخفيض الحوادث وإصابات العمل.

4.8.6.2 خطوات عملية التدريب

إن عملية التدريب بحاجة إلى أن يحضر لها تحضيراً جيداً، وهذا من عوامل نجاح تنفيذ الخطة التدريبية، لذا يجب علينا التعرف على الخطوات التالية التي تبين خطوات عملية التدريب وهي التعرف على الحاجات، تقويم الحاجات، إعداد الدورات، تحديد عبء العمل، اختيار المدربين، إعداد المدربين، ترخيص المدربين، التعرف على الموقع والمورد، إنهاء الموازنة، إدارة ما قبل الدورة، إعداد الدورة، تقديم الدورة، إثبات مصداقية التدريب، إدارة ما بعد الدورة، نقل التعلم، تقويم التدريب، ومراجعة الدورات (ويلز، 2005 كما ورد صيام، 2007).

7.2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة، ويمكننا تصنيف هذه التحديات حسب الاتي (الصيرفي، 2006):

- التحديات البيئية: تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها.
- التحديات التنظيمية: تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ إنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.
- التحديات الفردية: تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم.

8.2 الجامعات الفلسطينية

ينظر إلى الجامعة في الوقت الحاضر على أنها رمز لنهضة الأمم وتقدمها ، وعنوان على يقظتها وحضارتها ورفقيها ، ومحور جوهري تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها العام الشامل وبأبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتكنولوجية.

تضم الجامعات النخبة من رجال العلم الذين يعملون من أجل نشر المعرفة وتطويرها وتعميمها وذلك من خلال التعليم والبحث العلمي، وللجامعات دور محوري وأساسي في التقدم العظيم الذي تحقق في جميع مجالات المعرفة، وعلى الحضارة المعاصرة، إن نجاح الجامعات في هذه المهمة يتطلب تهيئة الظروف

والإمكانيات بكل أنواعها، وإمدادها بما تحتاج إليه من موارد بشرية أو مادية، ومواكبة آخر المستجدات والتطورات العلمية، وتطوير الأنظمة الإدارية الفعالة (أبو سبت، 2005 كما ورد ابو امونة، 2009).

جاء إنشاء مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد وكليات متوسطة في بداية عقد السبعينات من القرن الماضي استجابة للطلب المتزايد على التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة من حيث النوع والكم، ونتيجة للتزايد المستمر في أعداد الناجحين في الثانوية العامة (التوجيهي)، فلم تعد كليات المجتمع المتوسطة التي تمنح الدبلوم المتوسط بشكل رئيسي في المهن التعليمية قادرة على تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات المختلفة، كما تقلصت فرصة القبول لطلبة الضفة الغربية وقطاع غزة في الجامعات العربية، وبخاصة في جامعات الدول العربية المجاورة (مصر والأردن) بسبب شروط القبول التي فرضتها تلك الجامعات، وبخاصة ما يتعلق منها بفرض رسوم دراسية عالية بعد أن كانت منخفضة للغاية أو مجانية. كما تزامن ذلك مع قيام سلطات الاحتلال الإسرائيلي بفرض إجراءات مشددة على حركة الشبان من وإلى المناطق المحتلة، الأمر الذي شكل عائقاً أمام التحاق الكثير من الطلبة بمؤسسات التعليم العالي (الجعفري ولافي، 2004 كما ورد ابو ماضي، 2007).

وفي ظل تلك الظروف، ظهرت مبادرات عدة استهدفت تطور التعليم العالي الفلسطيني. وقد تزامنت تلك المبادرات مع بروز دعوات عالمية للارتقاء بالتعليم العالي ومواجهة التحديات التي تقف عائقاً أمام تطوير مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد متوسطة. ومن تلك التحديات تمويل التعليم العالي، وجودة التعليم العالي، ودور البحث العلمي في التنمية الصناعية والعلاقة التبادلية بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. وقد جاءت المبادرات الفلسطينية بشأن تطوير التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة عبر ثلاثة محاور مستقلة عن بعضها، ودون أي تنسيق فيما بينها. وقد اتخذت تلك المبادرات أشكالاً عدة يمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

- تطور الكليات المتوسطة القائمة إلى جامعات أو فروع لجامعة فلسطينية.
- تحويل الكليات الجامعية التي كانت تمنح درجة البكالوريوس إلى جامعات.

وقد كان من المتوقع أن تشجع تلك الأنماط من إنشاء الجامعات خلال العقود الثلاثة الماضية من القرن الماضي إلى زيادة التنافس بينها بطرح برامج توفر تعليمًا ذا جودة عالية لتخريج جامعيين تنسجم مؤهلاتهم وقدراتهم مع متطلبات سوق العمل، إلا أن ما حدث كان غير ذلك. فقد أنشأت تلك الجامعات دون أي تنسيق فيما بينها، فكانت كل جامعة مستقلة عن الأخرى في شئونها الأكاديمية والمالية والإدارية، فقد بدأت تلك الجامعات بطرح برامج أكاديمية متخصصة في العلوم الإنسانية كالآداب والتربية والدراسات

الإسلامية، ويعزي ذلك إلى الانخفاض الكبير في كلفة افتتاحها مقارنة مع برامج العلوم التطبيقية والهندسية، كما كان لتوفر الكوادر والكفاءات في تلك التخصصات أن ساعد على البدء بتدريسها، بحيث تم طرح تلك التخصصات أساساً وفقاً لظروف العرض أكثر من الاهتمام بظروف الطلب. إلا أن السبب الرئيس وراء ذلك يعود إلى قيام المبادرين على إنشاء العديد من الجامعات الفلسطينية بالاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات المصرية والأردنية، وذلك للحصول على الاعتراف والاعتماد للبرامج، والحصول على العضوية في اتحاد الجامعات العربية (الجعفري ولافي، 2004 كما ورد أبو ماضي، 2007).

بلغ عدد الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ثمانين جامعة (واحدة حكومية وستة عامة وواحدة خاصة)، أما قطاع غزة فقد بلغ عدد الجامعات خمسة (واحدة حكومية واثنان عامتان واثنان خاصتان)، وبلغ عدد العاملين في الجامعات الفلسطينية (8311) موظف (الدليل الإحصائي السنوي، 2010).

1.8.2 جامعة القدس

جامعة القدس مؤسسة عربية وطنية أطلقت جذورها من الصخرة المشرفة، لتحقيق الامتداد الحضاري، وتثبيت كيائها الوجداني والروحي في قلب القدس الشريف، فهي الجامعة العربية الأولى والوحيدة التي تأسست في بيت المقدس، لتعني الإرث الفكري العربي والإسلامي في بيت المقدس وتحافظ على عراققتها وأصالتها، انضمت جامعة القدس إلى عضوية اتحاد الجامعات العربية بعد توحيد أربع كليات جامعية كانت تعمل في مدينة القدس وضواحيها وهي: كلية الدعوة وأصول الدين تأسست عام 1978، الكلية العربية للمهن الطبية تأسست عام 1979، وكلية العلوم والتكنولوجيا تأسست عام 1979، وكلية هند الحسيني للبنات تأسست عام 1982.

كما توالى الجهود تباعاً لضم وإنشاء كليات ومراكز جديدة وفريدة من نوعها في فلسطين، فتأسست كلية الطب عام 1994، وكلية الحقوق تأسست عام 1992، وكلية الهندسة وطب الأسنان وكلية الصحة العامة وكلية الصيدلة وكلية العلوم الإدارية والاقتصادية وكلية القرآن والدراسات الإسلامية.

ولتوفير الجهد والمال وتوفير عناية السفر إلى الخارج بهدف الدراسات العليا، أنشأت الجامعة مراكز ومعاهد لهذه الغاية في عدة حقول وتخصصات، فكان مركز البحوث الإسلامية عام (1987)، والمعهد العالي للآثار الإسلامية عام (1992)، إضافة إلى مركز الدراسات الإقليمية، ومعهد العلوم اللغوية

والصوتية، ومعهد الإدارة والاقتصاد وكلها في العام (1996)، وكذلك برنامج التكنولوجيا التطبيقية والصناعية، وبرامج في الصحة والبيئة وتخصصات العلوم الأخرى لتصبح بذلك جامعة القدس إحدى أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية، تتكاتف فيها الجهود وتتوحد طاقات أبناء الشعب الفلسطيني لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، والحفاظ على مقومات وجودها وضمان قوتها في عاصمتها القدس الشريف. وتمنح جامعة القدس مختلف الدرجات العلمية من البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير في ثلاثة عشرة كلية وتسعة معاهد، منتشرة في مواقع أساسية عدة، في مدينة القدس وضواحيها إلى جانب مواقع أخرى في مدينتي رام الله والبيرة.

وتضم الجامعة برامج جديدة وحديثة هي الأولى من نوعها في فلسطين، فغدت الصرح العلمي الأول والوحيد الذي يقدم هذا العدد والتنوع من الدرجات العلمية في مختلف التخصصات العلمية والأدبية لدرجات البكالوريوس، الدبلوم العالي والماجستير. وقد بلغ عدد طلبة الجامعة في العام الأكاديمي 2003/2004 ما يزيد عن 6200 طالب وطالبة ينالون قسطاً وافراً من الرعاية المتميزة، تقدمها لهم نخبة من الأساتذة والموظفين المتخصصين، كما تؤمن لهم كافة الخدمات التي تقدمها الجامعات العالمية، إضافة إلى تقديم منح خاصة للطلبة وفقاً لحالاتهم الاجتماعية. وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها الأكاديمية وخططها وخدماتها للمحافظة على المستوى التعليمي والأكاديمي المتميز منها، وسعيًا لإعداد أجيال أمينة في تحمل مسؤولياتها، ومخلصة في تسخير معارفها لخدمة المجتمع ورفعة بنيان الوطن.

و قد بلغ عدد العاملين الإداريين حسب احصاءات الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني لعام 2010-2011 في جامعة القدس (646) منهم (214) اناث و (432) ذكور.

2.8.2 جامعة بيت لحم

افتتحت جامعة بيت لحم في تشرين أول 1973 في مبنى مدرسة الفرير (الأخوة) تحت اسم "جامعة الفرير" ثم تحول اسمها إلى جامعة بيت لحم في العام ذاته. وجاء افتتاح الجامعة بناء على توصية القاصد الرسولي في القدس الأسقف بيولاغي في عام 1972 والداعية إلى تأسيس جامعة في بيت لحم. وعند تأسيس الجامعة أشرف عليها مجلس أمناء برئاسة رئيس بلدية بيت لحم إلياس فريج. وأشرف على الهيئة الإدارية العليا مؤسسة الفرير (الأخوة دي لاسال) والتي يرأسها الأب ميشيل صباح.

و تضم الجامعة (كلية الآداب، كلية العلوم، كلية إدارة الأعمال، كلية التمريض، معهد إدارة الفنادق، الإرشاد الصحي، رياضة الأطفال، وكلية المعلمين).

وتمنح الجامعة شهادة البكالوريوس في كل من: العلوم، الآداب، إدارة الأعمال، التمريض. كما تمنح دبلوم إدارة فنادق والإرشاد الصحي ورياضة الأطفال.

وتقدمت الجامعة بطلب عضوية إلى اتحاد الجامعات العربية عام 1977، لكنها لم تقبل نظراً لاشتراط الاتحاد عليها تعيين رئيس عربي، وبعد تنفيذها لهذا الشرط أصبحت عضواً عام 1981.

فقد بلغ عدد العاملين الإداريين حسب احصاءات الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني لعام 2010-2011 في جامعة بيت لحم (32) منهم (10) اناث و (22) ذكور.

ان الغاية من انشاء جامعة بيت لحم ايجاد مركز للتعليم العالي لأبناء فلسطين في وطنهم فلسطين. فجامعة بيت لحم واحة خصبة للمعرفة، تحافظ عليها، وتنشرها وتعمل على الاستفادة منها، وانها تغذي العقل بروح متفهمة ورؤية اخلاقية ومبادئ معنوية، لجامعة بيت لحم وظائف أساسية ثلاث هي التعليم والبحث والخدمة.

و من اهدافها:

- تطوير الطالب، دعم نموه الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامه في ظل نظام من التعليم الحر.
- إعداد الطالب للعمل الوظيفي والمهني وفق حاجات الوطن وطلب سوق العمل.
- تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني اجتماعياً، ثقافياً، سياسياً، اقتصادياً، بتقديم المهارات الطلابية والخبرات الكفوة بالخدمات الصحية والاجتماعية والمصادر الطبيعية ووسائل الاتصال ولا سيما تلك المتوفرة في البلاد.
- إتاحة الفرص للفلسطينيين: مسيحيين ومسلمين ليتلاقوا معاً ويدرسوا معاً، ويعملوا معاً، وهي بذلك تقدم مثلاً رائعاً في التعاون المشترك والدعم المتبادل في جو من التعددية.
- إنعاش الوسط المحيط بها والأماكن المجاورة لها، وهي بالفعل نفسه تخدم المنطقة بأسرها.
- الاهتمام بالبحوث العلمية والتطبيقية نظراً لما لهذه البحوث من أهمية في نشر المعرفة وتطوير الشعب الفلسطيني بعامة والباحث بخاصة، الأمر الذي يدفعها لدعم الباحث ضمن إمكانياتها المتوفرة.

3.8.2 جامعة الخليل

ترسخت فكرة إنشاء جامعة في مدينة الخليل في أذهان مجموعة من أبنائها الواعين برئاسة المغفور له بإذن الله سماحة الشيخ محمد علي الجعبري، وذلك بعد وقوع بقية فلسطين في قبضة الاحتلال الإسرائيلي في عام 1967، وقد خرجت هذه الفترة إلى حيز التنفيذ بتأسيس جامعة الخليل التي بدأت نواتها بتأسيس كلية الشريعة الإسلامية لتكون أول مؤسسة علمية للتعليم الجامعي في فلسطين في سنة 1971، إذ انتظم فيها ثلاثة وأربعون طالباً وطالبة من مختلف أرجاء فلسطين (جامعة الخليل، 2011).

- ولعل أهم المحفزات والضرورات إلى تأسيس جامعة الخليل تكمن فيما يأتي (جامعة الخليل، 2011):
- مواكبة للتطور الطبيعي في التعليم العالي ولعدم حرمان الشعب الفلسطيني من التعليم وتخفيف التكاليف الباهظة للتعليم خارج فلسطين.
 - تثبيت أبناء الشعب الفلسطيني في ديارهم ليظلوا عنواناً للصمود والمرابطة.
 - ردف الإخوة الفلسطينيين في الجزء المحتل منذ سنة 1948 بالثقافة العربية الإسلامية والتي حرموها منها حوالي عقدين من الزمن، والحفاظ على هويتهم العربية والإسلامية الأصيلة.
 - تشجيع أهالي محافظة الخليل الذين تميزوا بتمسكهم بالقيم والتراث الإسلامي على إرسال بناتهم لتزويدهن بالعلم والمعرفة انطلاقاً من قول النبي محمد صلى الله عليه وسلم "من كانت له ابنة فأدبها فأحسن تأديبها وعلمها فأحسن تعليمها كانت له سترًا من النار".

تطورت الجامعة لتعطي حاجة المجتمع إلى التخصصات المختلفة، فتم فتح فروع أخرى، وتخصصات مختلفة في العلوم والآداب، انضمت إلى كلية الشريعة الأم، وتحول اسم الجامعة إلى جامعة الخليل في عام 1980، فأُنشئت كليات: الآداب، والعلوم والتكنولوجيا، والزراعة، والتمويل والإدارة، والتمريض، والتربية، والدراسات العليا (جامعة الخليل، 2011).

ويضم حرم الجامعة في جنباته هذا العام خمسة آلاف وخمسمائة (5500) طالب وطالبة، كل ذلك تم بفضل الله أولاً ثم بجهود السواعد المخلصة في مجلس أمناء الجامعة وكوادرها الجادة، وجهود الخيرين من أبناء الأمة (جامعة الخليل، 2011).

وبلغ عدد العاملين الإداريين حسب احصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2010-2011 في جامعة الخليل (21) منهم (3) اناث و (18) ذكور.

ولقد قامت الجامعة بإجراء مراجعة شاملة لواقعها الحالي من أجل الخروج برؤية تطويرية شاملة لكي تتمكن الجامعة من القيام بدورها الريادي في المجتمع والاستجابة لاحتياجاته وخدمته ضمن إطار الاستقلالية والديموقية . وكنتيجة لتلك الدراسة، فقد تم تحديد الاحتياجات التطويرية ووضع استراتيجية شاملة ، يتلخص الهدف العام منها في العمل على تحريك زخم نهضوي في كيان الجامعة يمكنها من مواجهة كافة التحديات التي قد تهدد مسيرتها وعطاءها وفعاليتها نظراً للظروف العامة ، وكذلك من العمل على تطوير الجامعة في كافة جوانبها ليتسنى لها استحقاق مكانتها الرائدة (جامعة الخليل، 2011).

ولذلك فقد تحولت سياسة الجامعة من فلسفة الحفاظ على البقاء إلى فلسفة التطوير والارتقاء من اجل البقاء لتستعيد دورها الريادي (جامعة الخليل، 2011) .

وتمت المباشرة لتحقيق الأهداف التطويرية من خلال تشكيل لجنة رئيسية لإدارة عملية التطوير تضم نخبة من الأكاديميين والإداريين مدعومة بمستشارين ولجان فرعية في العديد من الميادين التخصصية(جامعة الخليل، 2011) .

وتقوم هذه الإستراتيجية التطويرية على المرتكزات التالية (جامعة الخليل، 2011):

- التخطيط الشمولي بما يشمل الأهداف المرحلية والأهداف بعيدة المدى .
- تأهيل البعد العلمي والتكنولوجي للجامعة .
- البناء المؤسسي وتعزيز الأنظمة .
- استقطاب الكفاءات البشرية .
- تطوير الوجه الإعلامية للجامعة .

تحظى جامعة الخليل بالعديد من المقومات التي تستند إليها ويبني عليها رؤيتها للمستقبل وعملياتها التطويرية منها (جامعة الخليل، 2011):

- هي أولى مؤسسات التعليم العالي في فلسطين .
- تطرح برامج أكاديمية بشهادات جامعية معترف بها لعرب الداخل (المناطق المحتلة لعام 1948).
- تخدم المنطقة الجنوبية من فلسطين ذات التعداد السكاني الكبير والمتنامي .
- توفر التعليم العالي لقطاع كبير من الإناث في بيئة الجنوب التي تتميز أسرها بالمحافظة وعدم الرغبة في إيفاد بناتهن للتعليم في خارج المنطقة .
- فيها ثمانية كليات وبرامج لدرجة الماجستير في مجالات علمية وإدارية وشرعية .

○ تطور البرامج الأكاديمية في مجالات العلوم والتكنولوجيا .

تتبنى جامعة الخليل مجموعة من القيم والمعايير التي تلتزمها خلال مسيرتها الأكاديمية وتحافظ على بروزها في أعمالها وتشمل (جامعة الخليل، 2011) :

- توفر جامعة الخليل فرصة متكافئة للطلبة بغض النظر عن النوع أو التوجه السياسي .
- توفر فرصة التعليم العالي لطلبة من الفئات المحرومة والأقل حظاً من خلال نظام رسوم ميسر وآلية فعالة لدعم الطلبة .

تأسست دائرة الموارد البشرية في عام 1982، وتعمل الدائرة على ضمان تناسق الوظائف الإدارية وتكاملها في الجامعة والاستفادة من طاقات الموظفين وقدراتهم. وتعمل الجامعة حالياً على تطوير الدائرة وتوسيعها لتحديد أقسام مثل: قسم الرواتب، التأمين الصحي، الأجازات وغيرها من الأقسام (جامعة الخليل، 2011).

فقد بلغ عدد العاملين في جامعة الخليل في عام 2010 ما يقارب (327) موظف(الدليل الاحصائي السنوي،2010).

تتضمن اهداف دائرة الموارد البشرية في الجامعة الاتي (جامعة الخليل، 2011):

- ضمان تناسق الوظائف الإدارية وتكاملها في الجامعة.
- الاستفادة من طاقات الموظفين وقدراتهم.

تقوم دائرة الموارد البشرية في الجامعة بالاتي (جامعة الخليل، 2011):

- الإشراف على حسن سير العمل في الدوائر الإدارية.
- إصدار بطاقات سنوية للعاملين الإداريين ومتابعة الدوام وذلك بتفعيل ساعة الدوام.
- إعداد المراسلات الخاصة بالعمل الإداري، الصادرة والواردة.
- طباعة الكتب الرسمية وحفظها في ملفاتها الخاصة.
- عمل ملفات لجميع العاملين تتضمن كل ما يتعلق بالموظف.
- متابعة طلبات التوظيف الإدارية والأكاديمية من حين الإعلان عنها في الصحف إلى حين التعيين.
- تجهيز كل ما يتعلق ببطاقات التأمين الصحي وذلك باختيار الشركة المناسبة لخدمة العاملين. ومتابعة أمور العاملين مع الشركة والمستشفيات طوال السنة.

- رصد إجازات العاملين الإداريين والأكاديميين والخدمات ضمن برنامج شؤون الموظفين والرواتب.
- رصد الزيادة السنوية لجميع العاملين ضمن برنامج شؤون الموظفين والرواتب.
- حساب نهاية الخدمة عن طريق برنامج شؤون الموظفين والرواتب
- متابعة براءة الذمة بعد قبول استقالة الموظف ووضعها في ملفه الخاص بعد توقيعها من الدوائر المعنية.
- متابعة البعثات الدراسية والأجازات الدراسية للعاملين.
- تعميم العطل والأعياد على العاملين حسب ما يردنا من وزارة التربية والتعليم العالي.
- حفظ الملفات المغلقة في خزائن خاصة.
- تدوين ملاحظات الرواتب الشهرية سواء كانت زيادة أو نقصان وإصدار كشف الرواتب وتدقيقه.
- تعبئة عقود العمل الإضافي والفصلي.
- تعبئة عقود العمل السنوية للإداريين والأكاديميين
- إدخال تقييم العاملين الأكاديميين والإداريين في برنامج شؤون الموظفين والرواتب.
- متابعة أمور مدرسة الجامعة النموذجية والإشراف عليها.
- إدخال ساعات التعليم الإضافي للأكاديميين من داخل الجامعة وخارجها.
- إدخال ساعات العمل الإضافي للإداريين.
- إدخال غلاء المعيشة لجميع العاملين المثبتين.
- أية أعمال أخرى تكلف بها دائرة الموارد البشرية.

9.2 الدراسات السابقة

حيث وجد عدة دراسات تناولت سياسات الموارد البشرية ومنها:

دراسة أبو أمونه (2009) دراسة واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات. تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات حيث بلغ عددهم (239) موظفاً، ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ عددهم (35) موظفاً، تكونت عينة الدراسة من (148) فرداً من المستويات الإدارية المختلفة و(35) فرداً من مراكز تكنولوجيا المعلومات، وبلغت نسبة الاستجابة 84.31%. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة إلى أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و e-HRM بشكل خاص. كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول، على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، واختلاف أولويات المراكز تبعاً لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وظهر من النتائج تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال. أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة e-HRM، وأيضا كان التميز لصالح الجامعة الإسلامية. أما فيما يتعلق بنظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة e-HRM، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة e-HRM بالرغم من توفرها. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية، إعطى الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات، الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني والاستفادة المثلى من أدوات ICT المتوفرة حالياً في تنفيذ أنشطة ووظائف e-HRM. دراسة الضمور (2008) دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية

وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية).

دراسة أبو رحمة (2005) دراسة نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت الدراسة الى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحد من كفاءتها وفاعلية استخدامها في توفير المعلومات الملائمة بدقة وفي الوقت المناسب، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية بما يمكنها من القيام بدورها في دعم فاعلية إدارات شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، تم استخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من جميع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية والبالغ عددها 24 وزارة في عام 2003 وشمل المسح الشامل مدير شؤون الموظفين في كل وزارة ونائبه و البالغ عددهم (45) موظفا، وقد تم توزيع الاستبانة على مفردات البحث بنسبة 100%، وقد تم استرداد (44) استبانة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة إلى تركيز إدارات شؤون الموظفين بالوزارات على استخدام النظم اليدوية وبالتحديد نظام الملفات في معظم أنشطة ومجالات شؤون الموظفين بنسبة 73%، تبين أن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، تبين ان تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شؤون الموظفين.

دراسة العتيبة (2010) دراسة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الاكاديمية الدولية الاسترالية، هدفت الدراسة الى التعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية في الاكاديمية الدولية الاسترالية في ملبورن واثر ذلك على الاداء الوظيفي، والتعرف على انظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في المؤسسات التعليمية وانظمة الخدمات التعليمية الالكترونية لما لها من دور كبير في التوجه نحو استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من

موظفي الاكاديمية الاداريين والاكاديميين والعاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددها (76) موظف حيث بلغ عدد الاكاديميين (46) موظف والاداريين (16) موظف والعاملين (10) عمال، اما العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات (4) موظفين، وقد تم توزيع الاستبانة على مفردات البحث بنسبة 100%، وقد تم استرداد 100% من الاستبانات الموزعة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة الى ان هنالك وضوح لدى عينة الدراسة لاهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، ان إدارة الاكاديمية تدعم عملية التحول الى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، ان نظام الاكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الالكترونية له تاثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية وخاصة في مجالات التدريب، التطوير، الاتصال و التعلم الالكتروني، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة افراد العينة تعزى الى المتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، فئة الوظيفة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، الجنس) بسبب وجود تقارب بين مواصفات افراد العينة، الخدمات التعليمية الالكترونية هي واقع العصر الحالي وهي رافد مهم للتعليم النظامي في عصر تكنولوجيا الانترنت وثورة المعلومات ويمكن الاستفادة من مزاياها بشكل واسع في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية كالتعلم الالكتروني والتدريب عن بعد.

دراسة العلول (2011) دراسة دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في ظل الفكر الاداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تحديد درجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، توضيح الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين درجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعا لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة) ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألّف مجتمع الدراسة من جميع الاكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الازهر، الاقصى، الاسلامية، القدس المفتوحة) والبالغ عددهم (1309) اكاديميا، وتم اخذ عينة طبقية من جميع الجامعات الفلسطينية بنسبة 15% من مجتمع الدراسة (196) اكاديميا وكذلك قامت الباحثة باختيار افراد العينة من كل جامعة بنسبة 15% من عدد الاكاديميين (الاقصى 89 اكاديمي، الاسلامية 58 اكاديمي، الازهر 39 اكاديمي، القدس

المفتوحة 10 اكايمي) وقد تم توزيع الاستبانة على مفردات البحث بنسبة 100%، وقد تم استرداد 100% من الاستبانات الموزعة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%)، وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الاناث، توجد فروق جوهرية ذات دالة احصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وذلك لصالح الجامعة الاسلامية والازهر والاقصى.

دراسة صيام (2007) دراسة فعالية متطلبات وظائف إدارة و تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، هدفت الدراسة الى التعرف على فعالية متطلبات وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف الى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألّف مجتمع الدراسة من ادارات ومحاافظات جهاز الشرطة الفلسطينية والتي يقدر عددها بـ (33) إدارة و(7) محافظات تابعة للشرطة وبلغ عدد الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة حسب الرتب العسكرية من مجتمع الدراسة (3518) ضابط، وتم اخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة تمثل 5% من افراد مجتمع الدراسة الاصيلي وهم (175) ضابط تم توزيع استبانة الدراسة على كل منهم وتم استرداد 168 استبانة وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة هو (162) استبانة، وبهذا بلغت نسبة الاسترداد (92.5%).

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة الى ان وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد ان تكون غير موجودة او مغيبة ومستوى الرضا عن انظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بانظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الاداء هذا بالاضافة غياب اللوائح التنفيذية

والاجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الانظمة، بالاضافة الى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الانظمة واللوائح والاجراءات الموجودة مسبقا والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالاضافة الى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الانظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب تأهيل الكادر البشري والذي كان تأهيله عشوائيا وليس مدروسا.

دراسة ابو سلمية (2007) دراسة مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الاقليمي بغزة، هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا في غزة وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية و تخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالاضافة لدعم الادارة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألّف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الاداريين في مكتب الاونروا الاقليمي في غزة والبالغ عددهم (430) موظف، وتم اخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة تمثل 40% من افراد مجتمع الدراسة الاصلي وكان معدل الاستجابة 82%.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة الى انه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية، كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الاونروا بمنهجية مقبولة الى حد ما، اما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد اظهرت الدراسة مدى ايجابية وكفاءة هذه المرحلة، وتبين ان عملية تقييم التدريب في مكتب الاونروا تتم بشكل مهني وفي ضوء معايير محددة، ان التدريب في مكتب الاونروا على درجة الفاعلية حيث يؤدي على المدى البعيد الى تحسين اداء المتدربين ويساهم في زيادة انتاجية مكتب الاونروا كما ونوعا وهو وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات.

دراسة ابو زايد (2008) دراسة واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، هدفت الدراسة الى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من اجل تطوير إدارة هذه الموارد، تم استخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة وتألّف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم (3764) موظف، وتم اخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة تمثل

10% من افراد مجتمع الدراسة الاصلي وهم (376) موظف، تم توزيع استبانة الدراسة على كل منهم وتم استرداد (233) استبانة، وبهذا بلغت نسبة الاسترداد (62%).

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة الى وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وان هذه السياسات والخطط تطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، وظهرت الدراسة وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية، واتضح كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين.

دراسة جرعون (2009) دراسة واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة واثره على الولاء التنظيمي، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الادارية في الوزارة، وتهدف كذلك الى التعرف على اثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من (226) موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث الحصر الشامل في دراسته، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (182) استبانة و تم استبعاد (3) استبانات وبذلك اصبح عدد الاستبانات التي استخدمت في عملية التحليل (179) استبانة و بهذا بلغت نسبة الاسترداد (80%).

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة الى انه يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية واجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين وقادرة على تحقيق اختيار الافراد الملائمين لشغل الوظائف الادارية لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية، التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الادارية غير مناسب واقل من المستوى المطلوب بسبب ضعف الرقابة وتدخل بعض العوامل الغير موضوعية، توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الاداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية.

دراسة الطهراوي (2010) دراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، هدفت الدراسة الى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات وتوجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير ادائها بما يحقق اهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في محافظات غزة والتي بلغ تعدادها (889) منظمة، وتم اخذ عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة تمثل 13% من افراد مجتمع الدراسة الاصلي وهم (117) منظمة غير حكومية تم توزيع استبانة الدراسة على (240) موظف و تم استرداد (203) استبانة وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (3) استبانات وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة هو (200) استبانة، وبهذا بلغت نسبة الاسترداد (84.5%).

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة الى ان 80% من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية وان تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، ومستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبيا يقدر بـ (78%)، وظهرت الدراسة ان التمويل الخارجي يساهم بشكل اساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات وان (75%) من القائمين على صياغة واعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب و ملائم لتلك المهمة، لا يوجد ادارات متخصصة لادارة الموارد البشرية، ان استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل ايجابي في تطوير الاداء المؤسساتي بشكل عام.

دراسة الشنطي (2006) دراسة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على اداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات و كذلك التعرف على مستوى اداء الموارد البشرية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة و تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بوظائف اشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف تم اختيارها من بين (3363) موظفا هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وتم اخذ عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة تمثل 18.43% من افراد مجتمع الدراسة الاصلي وهم (620) موظف تم توزيع استبانة الدراسة على كل

منهم و تم استرداد (575) استبانة وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (4) استبانات وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة هو (571) استبانة، وبهذا بلغت نسبة الاسترداد (92%).

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد توصلت الدراسة الى ان توجهات افراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية، وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على اداء الموارد البشرية وان هذا المناخ يؤدي الى تحسين مستوى الاداء واطهرت الدراسة انه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات واساليب وطرق اتخاذ القرار، هنالك عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

10.2 نقد الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن نثري الدراسة، حيث أكدت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط للموارد البشرية، وضرورة انتقاء المصدر المناسب لاستقطاب العمالة وإتباع منهج علمي سليم في عملية الاختيار والتعيين، وتناولت الدراسات السابقة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، أبرزت الدراسات السابقة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام وأهمية نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين، وتطرقت الدراسات السابقة إلى اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية، وتطرقت الدراسات السابقة إلى أهمية نظام تقييم أداء العاملين وتحديد فعاليته في تحقيق أهدافه وذلك وفق المبادئ والأسس العلمية لنظام تقييم أداء العاملين.

أظهرت الدراسات السابقة أهمية التدريب ودوره في تأهيل الموارد البشرية ومواكبة التغييرات التكنولوجية في ظل نظام العولمة وأهمية الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وما لها من أثر عظيم على أداء الموظف ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.

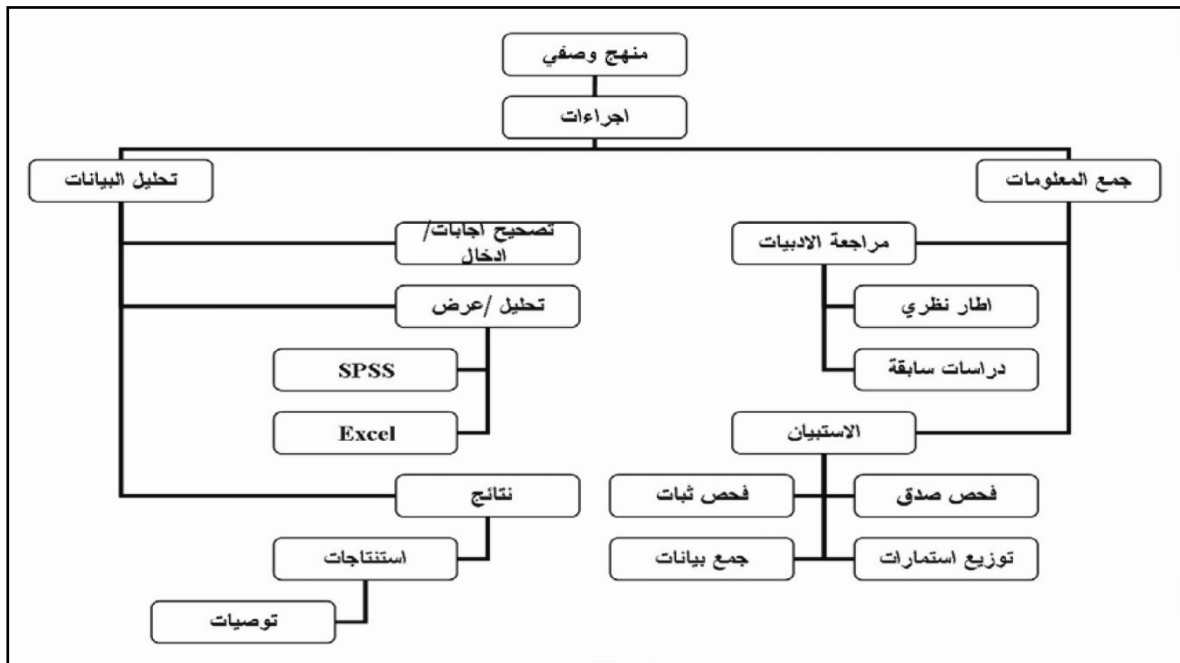
بينت الدراسات السابقة أن نجاح المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة لا يتم إلا بتوافر كفاءات من خلال التدريب التنظيمي وخطط التنمية البشرية، وبينت الدراسات السابقة أهمية إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، حيث تمت الاستفادة من هذه الدراسات في الدراسة الحالية بدراسة سياسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على أهم الصعوبات والوسائل والآليات التي تساعد على تطبيق سياسات الموارد البشرية.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي اختيرت بها، ومنهجيتها، إضافة إلى الاختبارات التي استخدمت كأداة لقياس الصدق والثبات، ثم يعرض الطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج .



شكل 1.3: ملخص لإجراءات الدراسة

2.3 منهج الدراسة

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر المناهج شيوعاً في الدراسات التربوية، علماً أن هذا المنهج يعمل على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها وربطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً مع التعبير عنها تعبيراً كمياً وتعبيراً كيفياً، أما التعبير الكمي فإنه يعطي وصفاً رقمياً يوضح حجم الظاهرة أو مقدارها ودرجة ارتباطها مع المتغيرات الأخرى، والتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها. وستعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

3.3 أداة الدراسة

لقد قام الباحث بتطوير إستبانة للموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة القدس، جامعة بيت لحم، جامعة الخليل) لدراسة واقع وآليات سياسة الموارد البشرية في هذه الجامعات، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول (1.3):

جدول 1.3 : توزيع فقرات الاستبانة الرئيسة على محاورها

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	خلفية المبحوث	6
الثاني	محاور الدراسة:	
	1. تخطيط الموارد البشرية الجامعة.	14
	2. الاختيار والتعيين في الجامعة.	13
	3. تدريب العاملين في الجامعة.	18
	4. تقييم أداء العاملين في الجامعة.	16
	5. الرواتب والمكافآت في الجامعة.	15
	6. الصعوبات التي تعيق سياسات الموارد البشرية.	23
7. الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية	14	
الثالث	الأسئلة المفتوحة:	
	ما هي السياسات المقترحة لتطوير الموارد البشرية في الجامعة.	

4.3 قياس صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

للتثبت من صدق أداة القياس (الاستبانة) اعتمد الباحث على مساعدة بعض الأكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة، للكشف عن أرائهم وعن مدى الاتفاق في تقديراتهم التي تعد الطريقة المعتمدة في تحديد صدق الاستبانة، وذلك للارتقاء بمستوى مصداقية الاستبانة و لضمان تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على الدكتور المشرف على موضوع البحث الذي قام بدراستها وتصويبها وتدقيقها ومراجعتها، حيث تم الأخذ بالتوصيات والملاحظات وتم تعديل بعض بنود الاستبانة إلى أن ظهرت بالصورة الملائمة، ومن ثم أجرينا التحليل التالي باستخدام (Reliability Analysis) حيث وجدنا أن قيمة التجانس بين الفقرات ككل = (0.987).

نستدل من قيمة التجانس بين الفقرات ككل (0.987)، أن هذه القيمة تعد قيمة جيدة جدا بحيث توضح مدى المصداقية في تعبئة نماذج الاستبانة من قبل المشاركين في الاستبيان، وقدرة الاستبانة على قياس ما وضعت لأجله.

5.3 قياس ثبات أداة الدراسة (Cronbach's Alfa)

يتم قياس ثبات الاستبانة من خلال معادلة كرونباخ ألفا كما أنها تشير إلى الصدق التكويني أو ما يسمى بالتجانس الداخلي .

وكانت النتائج كما يلي:

N of Cases = 42 , Reliability Coefficients =113 Items

Alfa = 0.975

يستدل من قيمة ألفا (0.975) والتي تمتد قيمها من (0) إلى (1) لتمثل مدى ثبات الاختبار الذي يحتوي على أكثر من إجابة (multi- point formatted questioner). وكلما كانت قيمة ألفا أعلى كانت الاستبانة أكثر ثباتا في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع البحث، واتفق على أن قيمة (0.7) تعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة.

كما نرى من النتيجة التي حصلنا عليها (ألفا = 0.975) قيمة جيدة جدا لثبات الاستبانة. مما يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة وما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة .

وللتأكد من هذا الثبات قام الباحث أيضاً بحساب قيمة معامل الثبات (ألفا) لكل محور من محاور الدراسة ، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول (2.3) :

جدول 2.3 : قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

المحور	قيمة معامل كرونباخ ألفا
1 تخطيط الموارد البشرية الجامعة.	0.928
2 الاختيار والتعيين في الجامعة.	0.931
3 تدريب العاملين في الجامعة.	0.942
4 تقييم أداء العاملين في الجامعة.	0.956
5 الرواتب والمكافآت في الجامعة.	0.912
6 الصعوبات التي تعيق سياسات الموارد البشرية.	0.893
7 الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية	0.976
القيمة الكلية	0.975

نلاحظ من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات - كرونباخ ألفا - لكل محور من محاور الدراسة جاءت مرتفعة وتراوح ما بين (0.893) - (0.976) مما يدل على ثبات محاور الاستبانة ، مع العلم أن قيمة معامل الثبات الكلي كانت تساوي 0.975 وهي قيمة مرتفعة جداً مما يؤكد على قدرة البيانات على عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

6.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية الواقعة في جنوب الضفة الغربية (جامعة القدس، بيت لحم والخليل) ممن هم على إطلاع بسياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

7.3 عينة الدراسة

نظرا لعدد العاملين الإداريين الكبير في جامعة القدس والبالغ (846) موظف اداري حسب احصاءات الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني للعام 2011/2010 فقد كان من الصعب معرفة من هم يعملون ولهم دراية بسياسات الموارد البشرية فكان لابد من تحديد العينة من خلال اختيار مجموعة من العاملين الإداريين المهتمين بسياسات الموارد البشرية وهذه العينة القصدية تم تحديدها من قبل دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس نظرا لمعرفتها بسياسات الموارد البشرية في الجامعة وبلغ عددهم في الجامعات الثلاثة (105) موظفين اداريين، وتم تحديد حجم عينة الدراسة لتكون هذه العينة ممثلة لمجتمع البحث فقد تم اختيار ما نسبته (40%) من الموظفين ليكون هو حجم العينة الممثل لمجتمع البحث لكونها تعتبر نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة في مثل هذا النوع من الدراسات المسحية، حيث تكونت عينة الدراسة من (42) موظف وإداري جميعهم يعلمون في جامعات القدس، بيت لحم والخليل، بعد أن تم اعتماد حجم الدراسة المطلوب، قام الباحث بتوزيع الاستمارات بالعدد المطلوب باستخدام أسلوب العينة القصدية لتصنيف الموظفين الإداريين في الجامعات للحصول على نسبة تمثيل أقرب وأدق لمجتمع الدراسة وقد تم، حيث أبدى جميع الموظفين تعاونهم مع الباحث، حيث اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية لتعبئة الاستمارات بالعدد المطلوب، ويوضح الجدول 3.3 توزيع أفراد مجتمع البحث، وآلية اختيار العينة.

جدول 3.3 : آلية اختيار عينة البحث

الجامعة	عدد الإداريين	عدد الموظفين في قسم إدارة الموارد البشرية	المجموع	عدد استمارات
القدس	40	10	50	20
بيت لحم	28	2	30	12
الخليل	22	3	25	10
المجموع	90	15	105	42

8.3 العوامل الديموغرافية لأفراد عينة البحث

حتى يتم التعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها ، فإنه لابد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف على متغيراتها ، لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة حيث سيتم عرض النتائج من خلال الجداول ، حيث يركز هذا الجزء من الدراسة على استعراض العوامل الديموغرافية لمجتمع

الدراسة (المتغيرات المستقلة) ، حيث يظهر التوزيع التكراري لأفراد المجتمع تبعاً للمتغيرات المستقلة والتي يعتقد بان لها دور وتأثير أساسي على إجابات المبحوثين.

جدول 4.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
القدس	20	47.6
بيت لحم	12	28.6
الخليل	10	23.8
المجموع	42	% 100.0

فيما يخص الجامعة، يتضح من الجدول (5.3) بان أعلى النسب حصلت عليها جامعة القدس وبنسبة (47.6%)، يليها جامعة بيت لحم وبنسبة بلغت (28.6%) ، وجاءت جامعة الخليل اقل الجامعات المذكورة وبنسبة (23.6%) من إجمالي عينة البحث .

جدول 5.3 : التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	35.7
أنثى	27	64.3
المجموع	42	% 100.0

فيما يتعلق بجنس المبحوثين يتضح من الجدول (6.3) أن النسبة الأكبر منهم (64.3%) من الإناث، بينما جاءت نسبة الذكور (35.7%) من إجمالي عينة البحث، وهذا يشير إلى قلة نسبة تمثيل الذكور في مجال الموارد البشرية في الجامعات.

جدول 6.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	20	47.6
من 30 - 40 سنة	12	28.6
من 41 - 50 سنة	6	14.3
51 سنة فأكثر	4	9.5
المجموع	42	% 100.0

فيما يخص العمر، يتضح من الجدول (7.3) بأن أعلى النسب حصلت عليها فئة العمر أقل من (30 سنة) بنسبة (47.6%)، وهذا يشير إلى فئة الشباب هي كبر فئة تعمل في مجال الموارد البشرية في الجامعات، يليها الفئة العمرية من (30-40) عام بنسبة (28.6%)، ثم الفئة العمرية من (41-50) عام بنسبة (14.3%)، وجاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) أقل الفئات المذكورة وبنسبة (9.5%) من إجمالي عينة البحث.

جدول 7.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
الثانوية العامة فما دون	1	2.4
دبلوم	13	31.0
بكالوريوس	19	45.2
ماجستير فأكثر	9	21.4
المجموع	42	% 100.0

أما فيما يخص الدرجة العملية، يتضح من الجدول (8.3) بأن أعلى النسب كانت لمن يحملون شهادة البكالوريوس وبنسبة (45.2%)، مما يدل أن المبحوثين متعلمون بشكل جيد لإدارة الموارد البشرية، ولديهم القدرة لتنمية المجتمع من خلال تحصيلهم العلمي وتوظيفه عملياً في مجال الموارد البشرية وهذا يشير إلى حرص الجامعات على استقطاب حملة الشهادات الجامعية، يليهم حملة شهادة الدبلوم وبنسبة (31.0%)، ثم أصحاب الدراسات العليا-ماجستير فأكثر- وبنسبة (21.4%)، وأقل هذه النسب كانت

من نصيب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو أقل منها وبنسبة (2.4%) من إجمالي عينة البحث.

جدول 8.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	26.2
من 5 - 10 سنوات	19	45.2
من 11 - 15 سنة	4	9.5
16 سنة فأكثر	8	19.0
المجموع	42	% 100.0

أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، يتضح من الجدول (9.3) بأن أعلى النسب حصلت عليها الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة يتراوح من 5 - 10 سنوات وبنسبة (45.2%)، يليها الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة في العمل الحالي أقل من 5 سنوات وبنسبة (26.2%)، ثم الفئة لديها 16 سنة فأكثر كخبرة في العمل الحالي وبنسبة (19.0%) ، وأقل هذه النسب كانت من نصيب الفئة التي تمتلك من 11 - 15 سنة كخبرة في العمل الحالي و بنسبة (9.5%) من إجمالي عينة البحث، وهذا يشير الى ان الجامعات تبحث عن اصحاب الخبرة في مجال الموارد البشرية.

جدول 9.3 : التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير دائرة	9	21.4
موظف	33	78.6
المجموع	42	% 100.0

أما فيما يخص المسمى الوظيفي ، يتضح من الجدول (10.3) بأن أعلى النسب كانت للموظفين وبنسبة (78.6%)، بينما بلغت نسبة مدراء الدوائر في الجامعات المذكورة في جنوب الضفة الغربية (21.4%) من إجمالي عينة البحث، إذ تشير هذه النسبة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في الجامعات حيث يأخذ الهرم التنظيمي شكل المثلث الذي يكون رأسه هو الإدارة العليا ذات العدد المحدود بطبيعة الحال ثم يأخذ بالاتساع وصولاً للقاعدة وهي الموظفين.

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً بإدخالها إلى الحاسوب وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة ، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك في جميع أسئلة الدراسة حيث تم اختيار وتحليل فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرار والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
- قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
- تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين وبوضوح الفوارق والتباين بين الأحداث المدروسة وذلك على النحو الآتي:
 - استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص فرضيات الدراسة الثانية والسادسة.
 - استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص بقية الفرضيات.
- درس الباحث تأثير محاور الدراسة على بعضها البعض من خلال علاقة بيرسون.
- قام الباحث بالتمثيل البياني لمحاور الدراسة ومتغيراتها الديموغرافية.
- اعتمد الباحث على مقياس ليكارت الخماسي في عمل مقارنات الاتجاه لفقرات الاستبانة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لفقرات الاستبانة ومجالاتها (محاور الدراسة)، حيث سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم.

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد عينة البحث على محاور الدراسة المختلفة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد العينة) وعمل المقارنات المختلفة، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أفضل أساليب قياس الاتجاهات، وذلك على النحو التالي:

جدول 1.4-أ: تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين

موافق بدرجة ضعيفة جداً ↑ ↑ ↑ ↑	مستوى 5	1.19- 1.00
	مستوى 4	1.39-1.20
	مستوى 3	1.59-1.40
	مستوى 2	1.79-1.60
	مستوى 1	1.99-1.80
موافق بدرجة ضعيفة		2.00

جدول 1.4-ب: تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين

<p>درجة ضعيفة</p> <p>↑↑↑↑</p>	مستوى 5	2.19-2.01
	مستوى 4	2.39-2.20
	مستوى 3	2.59-2.40
	مستوى 2	2.79-2.60
	مستوى 1	2.99-2.80
موافق بدرجة متوسطة		3.00
<p>↓</p> <p>↓</p> <p>↓</p> <p>↓</p> <p>درجة متوسطة</p>	مستوى 1	3.19-3.01
	مستوى 2	3.39-3.20
	مستوى 3	3.59-3.40
	مستوى 4	3.79-3.60
	مستوى 5	3.99-3.80
موافق بدرجة كبيرة		4.00
<p>↓</p> <p>↓</p> <p>↓</p> <p>↓</p> <p>موافق بدرجة كبيرة</p>	مستوى 1	4.19-4.01
	مستوى 2	4.39-4.20
	مستوى 3	4.59-4.40
	مستوى 4	4.79-4.60
	مستوى 5	5.00-4.80

2.4 الإجابة على محاور الدراسة ومناقشتها

سيتم في هذا القسم عرض وتحليل ومناقشة لنتائج إجابات المبحوثين حول المحاور الرئيسية السبع للدراسة، حيث سيتم عرض فقرات كل محور من خلال الجداول ومناقشة نتائجها، ومن ثم سيتم عمل ملخص عام لكل المحاور.

1.2.4 التخطيط للموارد البشرية في الجامعة

جدول 2.4: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يواكب التخطيط للموارد البشرية في الجامعة المتغيرات في البيئة الخارجية.	3.08	0.418
2	يواكب التخطيط للموارد البشرية في الجامعة المتغيرات في البيئة الداخلية.	3.32	0.442
3	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالخطط المرسومة لها.	3.26	0.650
4	يبذل التخطيط للموارد البشرية الرؤية للجامعة.	3.32	0.689
5	يرتبط التخطيط للموارد البشرية بأهداف الجامعة المستقبلية.	3.39	0.616
6	يوجد خطط واضحة للموارد البشرية في الجامعة.	3.03	0.510
7	تستشير الإدارة العاملين المعنيين في رسم خططها الخاصة بالموارد البشرية.	2.97	0.219
8	يرتبط التخطيط للموارد البشرية باحتياجات الجامعة من القوى البشرية كما ونوعاً.	3.16	0.175
9	تغطي خطة الموارد البشرية احتياجات الجامعة من الموظفين لعدة سنوات.	3.11	0.494
10	تقوم الجامعة بإدارة البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها.	2.63	0.776
11	يوجد في الجامعة جهاز يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية.	2.87	0.663
12	التعيين في الجامعة يستند لخطة الموارد البشرية.	2.95	0.184
13	تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية.	3.08	0.524
14	تجري الجامعة دراسة شاملة كمنطلق لتخطيط الموارد البشرية.	2.92	0.418
	الدرجة الكلية	3.08	0.717

حيث أظهرت النتائج من المتوسط الكلي للمحور (3.08) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الأول من الباحثين على الفقرات المذكورة في المحور الأول بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.63-3.39)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من الباحثين، حيث لاحظنا وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات، مما يشير إلى تفاوت في آراء الباحثين حول آليات التخطيط المتبعة لإدارة الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

يرى أفراد العينة أن الفقرة (الخامسة) والتي تشير إلى أن التخطيط للموارد البشرية في الجامعة يرتبط بأهداف الجامعة المستقبلية هي أقوى فقرات المحور الأول، وبالتالي تعتبر من أهم آليات التخطيط التي تتبعها الجامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور بقيمة بلغت (3.39) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الثاني، هذا يشير الى ان الجامعات لديها رؤية وتخطيط طويل الامد في مجال ادارة الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات من اجل تعزيز وتطوير الجامعات.

بينما تعتبر الفقرة (العاشر) والتي تشير إلى أن الجامعة تقوم بإدارة البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها من أضعف آليات التخطيط التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في الجنوب لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الأول، مما يدعوا إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.63) ودرجة موافقة (ضعيفة) من المستوى الثاني، هذا يشير الى ان الجامعات ليس لديها اهتمام كبير في مجال البحوث المتعلقة في مجال ادارة الموارد البشرية من اجل وضع الحلول قبل حدوث المشكلة وانما يتم وضع الحل بعد حدوث المشكلة أي حلول انية.

2.2.4 الاختيار والتعيين في الجامعة

جدول 3.4-أ: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	القائمون على عملية الاستقطاب في الجامعة من ذوي الخبرة والكفاءة.	3.39	0.616
2	تسعى الجامعة لاستقطاب العاملين وفق معايير الكفاءة والفعالية.	3.45	0.755
3	تتبنى الجامعة الأدوات اللازمة للكشف عن كفاءة المرشحين.	3.32	0.689
4	تقدم الجامعة عروض من أجل استقطاب العاملين الجدد.	3.18	0.562
5	تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة.	3.92	0.450

جدول 3.4-ب: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	يتم توجيه الموظفين الجدد وفقاً لخطة مسبقة.	3.29	0.737
7	تركز الجامعة على المؤهل العلمي بالدرجة الأولى كشرط للتعيين.	3.76	0.613
8	تعتمد إدارة الجامعة على الخبرة بالدرجة الأولى في حالة الموافقة على تعيين موظفين جدد.	3.37	0.725
9	تحدد الجامعة مصادر الاستقطاب المرتقبة (الداخلية أم الخارجية).	3.18	0.692
10	يتعرض المترشحون لاختبارات متعددة وفاعلة.	3.50	0.530
11	هنالك وضوح في إجراءات الاختيار و التعيين.	3.34	0.638
12	يتأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التعيين.	3.37	0.519
13	تعد الاختبارات التي تعقدتها الجامعة متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.	3.39	0.701
	الدرجة الكلية	3.42	0.700

حيث أظهرت النتائج من المتوسط الكلي للمحور (3.42) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الثالث من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور الثاني بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.18-3.92)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث أن لاحظنا وجود تقارب في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات ، مما يشير إلى تقارب في آراء المبحوثين حول آليات الاختيار والتعيين المتبعة في جامعات جنوب الضفة الغربية.

يرى أفراد العينة أن الفقرة (الخامسة) والتي تشير إلى أن إدارة الجامعة تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة هي أقوى فقرات المحور الثاني، وبالتالي تعتبر من أهم آليات الاختيار والتعيين التي تتبعها الجامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وبقيمة بلغت (3.92) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الخامس، وهذا يشير الى درجة عالية من الشفافية تتبعها هذه الجامعات من اجل عملية الاختيار والتعيين.

تعتبر الفقرة (الرابعة) والتي تشير إلى أن الجامعة تقوم بتقديم عروض من أجل استقطاب العاملين الجدد، والفقرة (التاسعة) التي تشير إلى أن الجامعة تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة (الداخلية أم الخارجية)، من أضعف آليات الاختيار والتعيين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الثاني، مما يدعو إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت الفقرات المذكورة على متوسطات حسابية متساوية وقيمة بلغت (3.18) ودرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الأول، وهذا يشير ان الجامعة لديها برنامج او نظام موحد او محدد (الكادر الموحد) في عملية الاختيار والتعيين.

3.2.4 تدريب العاملين في الجامعة

جدول 4.4-أ: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك نظام وسياسة تدريبية واضحة لدى الجامعة.	3.11	0.531
2	يتم تصميم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.	2.68	0.509
3	تلبي النشاطات التدريبية توقعات المتدربين واحتياجاتهم.	3.00	0.686
4	تقوم الجامعة بدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.	2.87	0.575
5	تتوافر في الجامعة بيئة محفزة لرفع قدرات العاملين.	2.79	0.663
6	تنفذ الدورات التدريبية كوادر من داخل الجامعة.	3.16	0.754
7	تستعين الجامعة بمدرسين خارجيين.	3.08	0.612
8	توفر الجامعة للمتدربين فرصة تطبيق ما اكتسبوه من كفاءات أثناء التدريب.	3.08	0.582
9	تطلب الجامعة تغذية راجعة من المتدربين.	3.13	0.777
10	ترصد الجامعة موازنة سنوية محددة للتدريب.	2.89	0.764
11	تحدد أهداف التدريب في الجامعة في ضوء الاحتياجات التدريبية.	3.13	0.575
12	هنالك في الجامعة جداول زمنية لتنفيذ الخطط التدريبية.	3.00	0.735
13	تتكامل خطة التدريب مع الخطط الأخرى في الجامعة.	2.95	0.769
14	يغطي التخطيط للموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين كافة بالجامعة.	2.71	0.627

جدول 4.4-ب: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0.604	2.68	يتوفر في الجامعة وحدة فاعلة لإدارة التدريب.	15
0.725	3.24	يتوفر في الجامعة كفاءات تدريبية كافية و مناسبة.	16
0.635	3.13	تتوفر في الجامعة الأدوات اللازمة للتدريب.	17
0.718	2.84	تقوم الجامعة بتقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه.	18
0.612	2.97	الدرجة الكلية	

حيث أظهرت النتائج من المتوسط الكلي للمحور (2.97) أن هناك موافقة ضعيفة من المستوى الأول من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور الثالث بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.68-3.24)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث أن لاحظنا وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات، مما يشير إلى تفاوت في آراء المبحوثين حول آليات تدريب العاملين المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

يرى أفراد العينة أن الفقرة (السادسة عشر) والتي تشير إلى وجود وتوفير كفاءات تدريبية كافية ومناسبة في الجامعة هي أقوى فقرات المحور الثالث، وبالتالي تعتبر من أهم آليات تدريب العاملين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وبقية بلغت (3.24) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الثاني، وهذا يدل على اهتمام الجامعات بالكوادر التدريبية وتطويرها من اجل تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك الجامعات.

تعتبر الفقرة (الثانية) والتي تشير إلى أنه يتم تصميم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، والفقرة (الخامسة عشر) التي تشير إلى أنه يتوفر في الجامعة وحدة فاعلة لإدارة التدريب، من أضعف آليات تدريب العاملين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الثالث، مما يدعو إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت الفقرات المذكورة على متوسطات حسابية متساوية وبقية بلغت

(2.68) ودرجة موافقة (ضعيفة) من المستوى الثاني، وهذا يدل على ان الجامعات ليس لديها ادارات او وحدات متخصصة من اجل عملية التدريب للموارد البشرية وليس هنالك خطة سنوية واضحة للتدريب وانما تتم عملية التريب حسب الحاجة وحسب المتوفر.

4.2.4 تقييم أداء العاملين في الجامعة

جدول 5.4: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الرابع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0.535	3.29	يتسم نظام تقييم الأداء في الجامعة بالفاعلية.	1
0.542	3.32	يتم مراجعة معايير تقييم الأداء.	2
0.598	3.29	تستند الجامعة في تقييم أداء العاملين على وصفهم الوظيفي.	3
0.626	3.18	يتم تطبيق تقييم الأداء وفقا لمعايير ومؤشرات واضحة.	4
0.511	3.13	ينصف تقييم العاملين بالموضوعية.	5
0.615	2.97	تهتم الجامعة بنتائج تقييم الأداء وتحللها و تستفيد منها.	6
0.765	3.00	تناقش الجامعة الموظف على نتيجة تقييمه السنوي.	7
0.624	2.89	تتخذ الجامعة التدابير اللازمة لرفع ذوي التقييمات المتدنية.	8
0.698	2.76	تناقش الإدارة أسباب تدني التقييم السنوي مع الموظف المعني.	9
0.520	3.24	هناك تفاوت بين معايير تقييم الأداء مقارنة مع الجامعات الأخرى.	10
0.669	2.92	يعمل نظام التقييم المتبع على دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص.	11
0.635	2.79	نظام التقييم المتبع يجعل العاملين أكثر انتماء.	12
0.748	2.92	يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع الموظفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية ذاتيا.	13
0.663	2.87	يستفاد من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الجامعة للموارد البشرية.	14
0.511	2.79	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين.	15
0.585	2.97	هنالك آلية للتظلم على تقييم الأداء.	16
0.720	3.02	الدرجة الكلية	

حيث أظهرت النتائج من المتوسط الكلي للمحور (3.02) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الأول من الباحثين على الفقرات المذكورة في المحور الرابع بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

ما بين (2.76-3.32)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث لاحظنا وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات، مما يشير إلى تفاوت في آراء المبحوثين حول آليات تقييم أداء العاملين المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

يرى أفراد العينة أن الفقرة (الثانية) والتي تشير إلى أنه يتم مراجعة معايير تقييم الأداء هي أقوى فقرات المحور الرابع، وبالتالي تعتبر من أهم آليات تقييم أداء العاملين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وبقيمة بلغت (3.32) ودرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الثاني، وهذا يدل على التجدد ومواكبة معايير تقييم الاداء والطريقة الحديثة المتبعة عملية تقييم الاداء.

تعتبر الفقرة (التاسعة) والتي تشير إلى أن إدارة الجامعة تناقش أسباب تدني التقييم السنوي مع الموظف المعني من أضعف آليات تقييم أداء العاملين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الرابع، مما يدعو إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.76) ودرجة موافقة (ضعيفة) من المستوى الثاني، وهذا يدل على قصر نظر ادارة الموارد البشرية في مواجهة الموظف المعني من اجل مناقشته ومعرفة اسباب تدني تقييمه السنوي من اجل تقاديتها مستقبلا واجاد الحلول المناسبة لذلك.

5.2.4 الرواتب والمكافآت في الجامعة

جدول 6.4-أ: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الخامس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم الجامعة بدراسة سبل تحفيز العاملين وقياس مدى رضاهم عن الحوافز القائمة.	2.84	0.727
2	تنوع الجامعة أساليب التحفيز.	2.63	0.519
3	تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها.	2.58	0.793

جدول 6.4-ب: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الخامس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير .	3.11	0.760
5	هنالك معايير واضحة ومعممة للترقية.	3.05	0.685
6	تستند سياسة التحفيز بالجامعة إلى أسس علمية.	2.95	0.657
7	يتلقى الموظف علاوة غلاء المعيشة على الرواتب بشكل منتظم.	3.87	0.606
8	العاملون في الجامعة راضون عن رواتبهم	3.29	0.737
9	تكرم الجامعة العاملين المميزين لديها.	3.03	0.752
10	يتناسب الراتب مع الدرجات العلمية للعاملين.	3.61	0.616
11	الحوافز التي تقدمها الجامعة تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين.	2.95	0.685
12	توفر الجامعة فرصا تنافسية للمواقع الإدارية.	2.76	0.552
13	هنالك اهتمام بالعلاقات الوظيفية.	3.18	0.626
14	هنالك آلية منظمة للاتصال بالموظفين.	3.24	0.643
15	هنالك ملفات للموظفين توثق ما لهم وما عليهم.	3.79	0.575
0.630	الدرجة الكلية	3.12	

حيث أظهرت النتائج من المتوسط الكلي للمحور (3.12) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الأول من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور الخامس بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.58-3.87)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث أن لاحظنا وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات، مما يشير إلى تفاوت في آراء المبحوثين حول آليات الرواتب والمكافآت المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

يرى أفراد العينة أن الفقرة (السابعة) والتي تشير إلى أن الموظف يتلقى علاوة غلاء المعيشة على الراتب بشكل منتظم هي أقوى فقرات المحور الخامس، وبالتالي تعتبر من أهم آليات الرواتب والمكافآت التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على

أعلى متوسط حسابي في هذا المحور و بقيمة بلغت (3.87) ودرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الخامس، وهذا يدل على وجود نظام للاجور وغلاء المعيشة مطبق بشكل جيد ومرتبب بالسوق.

تعتبر الفقرة (الثالثة) والتي تشير إلى اعتماد الجامعة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها من أضعف آليات الرواتب والمكافآت التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الخامس، مما يدعوا إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.58) ودرجة موافقة (ضعيفة) من المستوى الثالث، وهذا يدل على عدم الاهتمام بالتحفيز المادي للموظف مما يؤدي ذلك الى عدم الابداع والتقدم والنمو وعدم وجود تكافؤ للفرص، والاكتفاء بالتحفيز المعنوي.

6.2.4 الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية

جدول 7.4-أ: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور السادس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المنافسة في البحث عن الكفاءة.	3.16	0.789
2	هجرة الكفاءات.	3.63	0.642
3	التطورات التكنولوجية في مجال الموارد البشرية.	3.16	0.789
4	المساواة بين الرجل والمرأة في مجال التوظيف.	3.08	0.550
5	نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.	3.03	0.677
6	مستوى التأهيل للوظائف.	3.13	0.777
7	طبيعة الهيكل التنظيمي.	3.29	0.732
8	ثقافة المؤسسة.	3.18	0.692
9	الحاجة المتزايدة إلى تأهيل و تطوير قدرات العاملين.	3.11	0.764
10	تغير في الثقافة المؤسسية مع مجيء قيادة جديدة.	3.11	0.531
11	تغير في التكنولوجية المتبعة أو المستخدمة أو المنوي استخدامها.	2.92	0.712
12	تزايد أعداد الموظفين المتخصصين و نموه.	3.13	0.777

جدول 7.4-ب: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور السادس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على الأداء ورقابته بفعالية.	3.18	0.692
14	خسارة في الوظائف، أو التعويضات، أو المنافع المعطاة للأفراد.	3.13	0.578
15	استبدال في الوظائف الذي يفرض بدوره استبدالاً في أدوار و الأفراد ومسئولياتهم.	2.95	0.733
16	نقل الموظفين جغرافياً من مكان إلى آخر.	3.03	0.778
17	عدم الاستقرار الوظيفي.	3.21	0.777
18	تدني آمال الأفراد بمستقبل قريب زاهر.	3.26	0.760
19	تغيير المناصب و مواقع النفوذ والسلطة.	3.21	0.777
20	تغير في الوجوه بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل.	3.05	0.599
21	تزايد مسؤولية إدارة الأفراد على الإنتاجية و الربحية.	3.05	0.769
22	زيادة حجم المنشأة و تعقد علاقات العمل.	3.29	0.768
23	تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.	3.16	0.754
0.428	الدرجة الكلية	3.15	

حيث أظهرت النتائج من المتوسط الكلي للمحور (3.15) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الأول من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور السادس بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.92-3.63)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث أن لاحظنا وجود تقارب في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات، مما يشير إلى تقارب في آراء المبحوثين حول الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

يرى أفراد العينة أن الفقرة (الأولى) والتي تشير إلى هجرة الكفاءات هي أقوى فقرات المحور السادس، وبالتالي تعتبر من أهم الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، بحيث تعتبر من المعوقات التي لها الأولوية في المواجهة، والعمل على التخلص منها أو أضعافها في أسوأ الأحوال، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وقيمة بلغت (3.63) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الرابع، وذلك لان هجرة

الكفاءات تؤدي الى وجود موارد بشرية في تلك الجامعات ليس بالمستوى الذي يستطيع ان يضع او يعمل سياسات جيدة لادارة الموارد البشرية في تلك الجامعات.

تعتبر الفقرة (الحادية عشر) والتي تشير إلى التغيير في التكنولوجيا المتبعة أو المستخدمة أو المنوي استخدامها من أضعف الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور السادس، مما يدعوا إلى اعتبارها من المعوقات الضعيفة والتي ليس لها تأثير كبير، بحيث أنه لا يمكن تجاهلها، ولكنها ليست ذات أولوية حقيقية في المواجهة، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.92) ودرجة موافقة (ضعيفة) من المستوى الأول، وهذا يدل على ان الجامعات لديها القدرة لمواكبة هذه التغييرات التكنولوجية في مجال ادارة الموارد البشرية.

7.2.4 الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية

جدول 8.4: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور السابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفير كوادر بشرية صاحبة الخبرات.	3.61	0.587
2	توفير كوادر بشرية مؤهلة.	3.68	0.633
3	تحويل المعلومة إلى ممارسة وواقع تحقق أهداف الجامعة.	3.61	0.523
4	استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية.	3.61	0.587
5	تشجيع الثقافة التنظيمية للعاملين في الجامعة.	3.58	0.558
6	التخطيط الجيد لاستقطاب الموارد البشرية في الجامعة.	3.39	0.587
7	الاختيار والتعيين للموارد البشرية في الجامعة بعدالة.	3.58	0.648
8	إعداد برامج التدريب للعاملين في الجامعة ومتابعة تنفيذها.	3.53	0.593
9	تحديد الرواتب و الأجور للموارد البشرية في الجامعة على أسس علمية.	3.63	0.583
10	تحديد الحوافز والمكافآت للموارد البشرية في الجامعة على أسس علمية.	3.53	0.593
11	التعرف على احتياجات العاملين والعمل على إشباعها.	3.68	0.662
12	إتباع إدارة الجامعة سياسة الإدارة بالأهداف في رسم خططها المستقبلية.	3.42	0.558
13	تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة.	3.39	0.555
14	تعزيز النزاهة والشفافية في تقييم الأداء.	3.55	0.732
	الدرجة الكلية	3.56	0.788

حيث أظهرت النتائج من المتوسط الكلي للمحور (3.56) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الثالث من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور السابع بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.39-3.68)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث أن لاحظنا وجود تقارب في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات ، مما يشير إلى تقارب في آراء المبحوثين حول الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

يرى أفراد العينة أن الفقرة (الثانية) والتي تشير إلى ضرورة توفير كوادر بشرية مؤهلة، والفقرة (الحادية عشر) والتي تشير إلى التعرف على احتياجات العاملين والعمل على إشباعها، هما أقوى فقرات المحور السابع، وبالتالي تعتبر من أهم الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية (جامعة القدس، بيت لحم والخليل)، بحيث تعتبر من الوسائل التي لها الأولوية في المرتبة الأولى، كما أنه يجب العمل عليها ومحاولة تحقيقها وتطويرها، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وبقيمة متساوية بلغت (3.68) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الرابع، هذا يشير على ان تلك الجامعات ليس لديها كوادر بشرية مؤهلة هي بحاجة الى ذلك من تعزيز سياسات الموارد البشرية وكذلك فان تلك الجامعات بحاجة الى وضع خطط من اجل التعرف على احتياجات العاملين ووضع الحلول المناسبة لتلك المشاكل.

تعتبر الفقرة (السادسة) والتي تشير إلى التخطيط الجيد لاستقطاب الموارد البشرية في الجامعة، والفقرة (الثالثة عشر) والتي تشير إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة، من أضعف الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور السابع، مما يدعو إلى اعتبارها من الوسائل الضعيفة والتي ليس لها تأثير كبير، بحيث أنه لا يمكن تجاهلها، ولكنها ليست ذات أولوية حقيقية للعمل عليها ومحاولة تحقيقها، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (3.39) ودرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الثاني، يدل ذلك على وجود نظام جيد لاستقطاب الموارد البشرية وعلى العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين.

3.4 ملخص عام للنتائج

جدول 9.4: الفقرات التي حصلت على أعلى نسبة موافقة في كافة المحاور

الرقم	المحور	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المحور الأول: التخطيط للموارد البشرية	يرتبط التخطيط للموارد البشرية بأهداف الجامعة المستقبلية.	3.39	0.616
2	المحور الثاني: الاختيار والتعيين	تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة.	3.92	0.450
3		تركز الجامعة على المؤهل العلمي بالدرجة الأولى كشرط للتعيين.	3.76	0.613
4	المحور الثالث: تدريب العاملين	يتوفر في الجامعة كفاءات تدريبية كافية و مناسبة.	3.24	0.725
5	المحور الرابع: تقييم أداء العاملين	يتم مراجعة معايير تقييم الأداء.	3.32	0.542
6	المحور الخامس: الرواتب والمكافآت	يتلقى الموظف علاوة غلاء المعيشة على الرواتب بشكل منتظم.	3.87	0.606
7		هنالك ملفات للموظفين توثق ما لهم وما عليهم.	3.79	0.575
8	المحور السادس: الصعوبات والمشاكل	هجرة الكفاءات.	3.63	0.642
9	المحور السابع: الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية	توفير كوادر بشرية مؤهلة.	3.68	0.633
10		التعرف على احتياجات العاملين والعمل على إشباعها.	3.68	0.662

نلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة الخاصة بإعلان الإدارة عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة باعتبارها أهم آليات الاختيار والتعيين التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في الجنوب هي أقوى فقرات الاستبانة لأنها حصلت على أعلى متوسط حسابي، حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الخامس، تليها الفقرة التي تشير إلى أن الموظف يتلقى علاوة غلاء المعيشة على الراتب بشكل منتظم باعتبارها أهم آليات الرواتب والمكافآت التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في الجنوب بحصولها على متوسط حسابي بقيمة (3.87) ودرجة موافقة متوسطة من المستوى الخامس، ثم الفقرة الخاصة بوجود ملفات للموظفين في الجامعة توثق ما لهم وما

عليهم باعتبارها أحد أهم آليات الرواتب والمكافآت التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في الجنوب بحصولها على متوسط حسابي بقيمة (3.79) ودرجة موافقة متوسطة من المستوى الرابع، ثم الفقرة التي تشير إلى تركيز الجامعة على المؤهل العلمي بالدرجة الأولى كشرط للتعيين باعتبارها أحد أهم آليات الاختيار والتعيين التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في الجنوب، والفقرة الخاصة بضرورة توفير كوادر بشرية مؤهلة، والفقرة التي تشير إلى أهمية التعرف على احتياجات العاملين والعمل على إشباعه باعتبارها أهم الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، والفقرة التي تشير إلى هجرة الكفاءات باعتبارها أهم الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات إدارة الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت هذه الفقرات على متوسطات حسابية بقيمة (3.76) و(3.68) و(3.68) و(3.63) على التوالي، ودرجة موافقة متوسطة من المستوى الرابع.

جدول 10.4-أ: الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة في كافة المحاور

الرقم	المحور	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المحور الأول: التخطيط للموارد البشرية	تقوم الجامعة بإدارة البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها.	2.63	0.776
2	المحور الثاني: الاختيار والتعيين	تقدم الجامعة عروض من أجل استقطاب العاملين الجدد.	3.18	0.562
3		تحدد الجامعة مصادر الاستقطاب المرتقبة (الداخلية أم الخارجية).	3.18	0.692
4	المحور الثالث: تدريب العاملين	يتم تصميم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.	2.68	0.509
5		يتوفر في الجامعة وحدة فاعلة لإدارة التدريب.	2.68	0.604
6		يغطي التخطيط للموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين كافة بالجامعة.	2.71	0.627
7	المحور الرابع: تقييم أداء العاملين	تتناقش الإدارة أسباب تدني التقييم السنوي مع الموظف المعني.	2.76	0.698
8		نظام التقييم المتبع يجعل العاملين أكثر انتماء.	2.79	0.635
9		توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين.	2.79	0.511

جدول 10.4-ب: الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة في كافة المحاور

الرقم	المحور	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	المحور الخامس: الرواتب والمكافآت	تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها.	2.58	0.793
11		تنوع الجامعة أساليب التحفيز.	2.63	0.519
12		توفر الجامعة فرصا تنافسية للمواقع الإدارية.	2.76	0.552
13	المحور السادس: الصعوبات والمشاكل	تغير في التكنولوجيا المتبعة أو المستخدمة أو المنوي استخدامها.	2.92	0.712
14	المحور السابع: الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية	التخطيط الجيد لاستقطاب الموارد البشرية في الجامعة.	3.39	0.587
15		تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة.	3.39	0.555

حيث نلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة الخاصة باعتماد الجامعة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها باعتبارها من آليات الرواتب والمكافآت التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في الجنوب تعتبر أضعف فقرات الاستبانة ، لأنها حصلت على أقل المتوسطات الحسابية ، حيث حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي (2.58) وبدرجة موافقة ضعيفة من المستوى الثالث، تليها الفقرة التي تشير إلى أن الجامعة تقوم بإدارة البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها باعتبارها من آليات التخطيط التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في الجنوب لإدارة الموارد البشرية، و الفقرة المتعلقة بتنوع أساليب التحفيز في الجامعة باعتبارها من آليات الرواتب والمكافآت التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في الجنوب، حيث حصلت الفقرتان المذكورتان على متوسطات حسابية متساوية وبقيمة بلغت (2.63) وبدرجة موافقة ضعيفة من المستوى الثاني.

جدول 11.4-أ : المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة

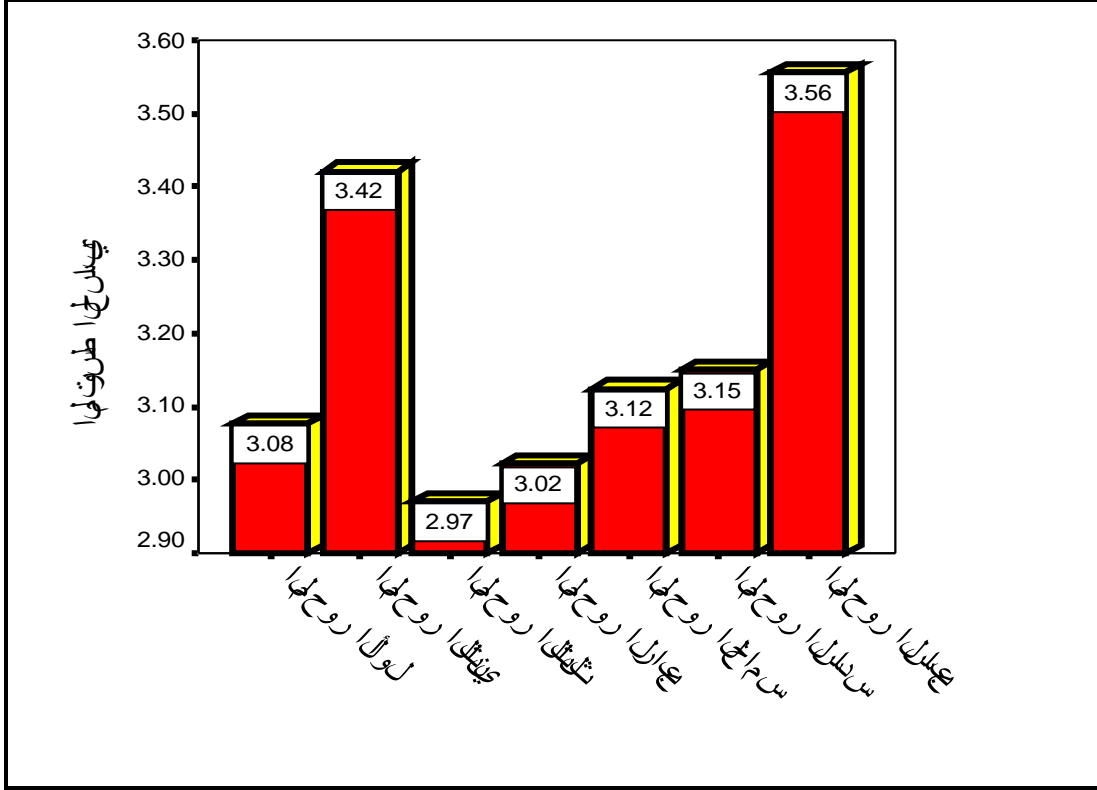
الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المحور الأول: التخطيط للموارد البشرية	3.08	0.717
2	المحور الثاني: الاختيار والتعيين	3.42	0.700
3	المحور الثالث: تدريب العاملين	2.97	0.612

جدول 11.4-ب : المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	المحور الرابع: تقييم أداء العاملين	3.02	0.720
5	المحور الخامس: الرواتب والمكافآت	3.12	0.630
6	المحور السادس: الصعوبات والمشاكل	3.15	0.428
7	المحور السابع: الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية	3.56	0.788
	الدرجة الكلية	3.19	0.492

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3.19)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من المستوى الأول من المبحوثين على المحاور المذكورة بشكل عام، وتراوح المتوسطات الحسابية للمحاور ما بين (2.97-3.56)، مما يدل على وجود تفاوت في درجات الموافقة على المحاور المذكورة وبالتالي تفاوت في الإجابة على فقرات الاستبانة ككل، حيث أظهرت النتائج السابقة أن المحور الخاص بالوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية يعتبر أقوى محاور الاستبانة بحصوله على أعلى متوسط حسابي، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور بقيمة (3.56) وبدرجة موافقة متوسطة من المستوى الثالث، بينما يعتبر المحور الخاص بتدريب العاملين في الجامعة أضعف محاور الاستبانة حيث حصل هذا المحور على أقل متوسط حسابي متساوي وبقيمة بلغت (2.97) ودرجة موافقة ضعيفة من المستوى الأول.

ويوضح الرسم البياني التالي النتائج :



شكل 1.4 : المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة وأقسامها .

4.4 العلاقات والارتباطات

يضم هذا الجزء تحليل العلاقة بين محاور الدراسة الخاصة بمواقف وآراء المبحوثين والمذكورة في القسم الأول من هذا الفصل وتأثيرها على بعضها البعض.

السؤال الأول: هل يؤثر التخطيط للموارد البشرية في الجامعة على كلٍ من:

- الاختيار والتعيين في الجامعة .
- تدريب العاملين في الجامعة .
- تقييم أداء العاملين في الجامعة .
- الرواتب والمكافآت في الجامعة .

فرضية الارتباط الأولى: نصت فرضية الارتباط الأولى على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أي من الاختيار والتعيين ، تدريب العاملين ، تقييم أداء العاملين، الرواتب والمكافآت، وتأثرها بآلية التخطيط للموارد البشرية في الجامعة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).
ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation)، كما يبين الجدول رقم (12.4).

جدول 12.4 : نتائج اختبار "ارتباط بيرسون"

الرواتب والمكافآت	تقييم أداء العاملين	تدريب العاملين	الاختيار والتعيين		
0.640	0.634	0.737	0.768	معامل ارتباط بيرسون	التخطيط للموارد البشرية في الجامعة
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
42	42	42	42	حجم العينة	

نلاحظ من الجدول 12.4 وجود علاقة طردية بين جميع محاور الدراسة المذكورة في الفرضية الأولى (الاختيار والتعيين، تدريب العاملين، تقييم أداء العاملين، الرواتب والمكافآت) وتأثرها بآلية التخطيط للموارد البشرية في الجامعة، حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) لجميع المحاور المذكورة وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت معاملات الارتباط بقيم عالية تراوحت من (0.634-0.768)، مما يشير إلى أهمية وضرورة العمل على التخطيط للموارد البشرية في الجامعة باعتباره أحد ركائز ودعائم وجود سياسة ناجحة لإدارة الموارد البشرية في الجامعة، وهذا يتناقض مع الفرضية التي تشير إلى عدم تأثر أي من الاختيار والتعيين، تدريب العاملين، تقييم أداء العاملين، الرواتب والمكافآت، بآلية التخطيط للموارد البشرية في الجامعة، مما يدعونا إلى رفض فرضية الارتباط الأولى.

السؤال الثاني : هل يؤثر تقييم أداء العاملين على آلية توزيع الرواتب والمكافآت في الجامعة؟

فرضية الارتباط الثانية: نصت فرضية الارتباط الثانية على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آلية توزيع الرواتب والمكافآت في الجامعة وتأثرها بتقييم أداء العاملين عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation)، كما يبين الجدول رقم (13.4).

جدول 13.4 : نتائج اختبار "ارتباط بيرسون"

الرواتب والمكافآت في الجامعة		
0.847	معامل ارتباط بيرسون	تقييم أداء العاملين
0.000	الدلالة الإحصائية	
42	حجم العينة	

نلاحظ من الجدول 13.4 وجود علاقة طردية بين بين آلية توزيع الرواتب والمكافآت في الجامعة وتأثرها بتقييم أداء العاملين عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) ، حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، كما جاءت قيمة معامل الارتباط عالية جداً (0.847) مما يشير إلى أن تقييم أداء العامل في الجامعة يلعب دوراً كبيراً في طبيعة المكافآت والرواتب التي يحصل عليها، وهذا يتناقض مع الفرضية التي تشير إلى عدم تأثر آلية توزيع الرواتب والمكافآت في الجامعة بتقييم أداء العاملين فيها، مما يدعونا إلى رفض فرضية الارتباط الثانية.

5.4 فرضيات الدراسة

حيث سيتناول هذا القسم فحص تأثير متغيرات الدراسة المستقلة على متغيراتها التابعة ، بحيث يتم فحص تأثير كل متغير مستقل على كل محور من محاور الدراسة بشكل خاص وعلى كافة المحاور بشكل عام .

جدول 14.4: تأثير متغيرات الدراسة المستقلة على محاور وفقرات الاستبانة

المتغير												المحور
المسمى الوظيفي		الخبرة العملية		المؤهل العلمي		العمر		الجنس		الجامعة		
الدلالة	T	الدلالة	F	الدلالة	F	الدلالة	F	الدلالة	T	الدلالة	F	
0.962	0.048	<u>0.001</u>	7.031	0.318	1.218	<u>0.025</u>	3.535	0.314	1.022	0.130	2.168	التخطيط للموارد البشرية
0.926	0.094	<u>0.010</u>	4.396	0.474	0.855	0.293	1.293	0.584	0.552	0.057	3.118	الاختيار والتعيين
0.715	0.368	<u>0.000</u>	7.876	0.757	0.395	0.146	1.910	<u>0.028</u>	2.290	0.745	0.297	تدريب العاملين
0.772	0.292	<u>0.001</u>	6.664	0.641	0.566	<u>0.011</u>	4.298	<u>0.021</u>	2.417	0.763	0.273	تقييم أداء العاملين
0.171	1.396	<u>0.000</u>	8.176	0.679	0.508	<u>0.003</u>	5.492	<u>0.041</u>	2.134	0.670	0.405	الرواتب والمكافآت
0.910	0.114	0.281	1.328	0.104	2.218	0.198	1.642	0.145	1.488	<u>0.040</u>	3.523	الصعوبات والمشاكل
<u>0.009</u>	2.777	<u>0.040</u>	3.092	0.235	1.488	<u>0.016</u>	3.970	0.288	1.079	0.359	1.055	الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية
0.338	0.970	<u>0.001</u>	6.621	0.577	0.699	<u>0.014</u>	4.116	<u>0.045</u>	2.104	0.844	0.170	الدرجة الكلية

1.5.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير الجامعة.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين الجدول رقم (14.4)، حيث أظهرت النتائج الواردة في الجدول ما يلي:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة في محور واحد فقط محور الصعوبات والمشاكل، أي أن إجابات أفراد العينة اختلفت حول هذا المحاور باختلاف جامعاتهم، مما يشير إلى تأثير الجامعة على إجابات الباحثين على فقرات هذا المحور، وهذا المحور هو :
 - الصعوبات والمشاكل، الذي يتحدث عن الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، حيث بلغت قيمة " ف " لهذا المحور (3.523) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.040)، حيث أظهرت النتائج أن جامعة القدس هي أكثر الجامعات المذكورة والتي تواجه مثل هذه الصعوبات والمشاكل وخصوصاً مقارنةً مع جامعة بيت لحم التي كانت أقل الجامعات مواجهةً لمثل هذه الصعوبات والمشاكل.
- لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الجامعة لبقية محاور الاستبانة وأقسامها، أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على كافة محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف جامعاتهم ، مما يشير إلى عدم تأثير الجامعة على إجابات الباحثين على فقرات هذه المحاور .
- حسب الدرجة الكلية لمحاور الاستبانة تبعاً لمتغير الجامعة فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة "ف" (0.170) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.844) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) حيث أن :

$$\text{Sig- Value} = 0.844 > 0.05$$

مما يعني أن أفراد العينة لم تختلف إجاباتهم على فقرات الاستبانة ومحاورها على الرغم من اختلاف جامعاتهم، مما يشير إلى عدم تأثير الجامعة على إجابات المبحوثين وعلى القيمة الكلية لمحاور الاستبانة، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية الأولى من عدم وجود تأثير للجامعة على الإجابة الكلية للمبحوثين، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية الأولى.

2.5.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)

كما هو مبين في الجدول رقم (14.4)، حيث أظهرت النتائج الواردة في الجدول ما يلي:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس في بعض المحاور، أي أن إجابات أفراد العينة اختلفت حول هذه المحاور باختلاف جنسهم، مما يشير إلى تأثير الجنس على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور، وهذه المحاور هي:

○ تدريب العاملين، الذي يتحدث عن الآليات المتبعة في تدريب العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة "ت" لهذا المحور (2.290) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.028)، حيث أظهرت النتائج أن أفراد العينة من الذكور يرون أن الآليات المتبعة في تدريب العاملين في جامعاتهم حالياً تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة بينما ترى الإناث أن هناك حاجة ملحة لتطوير هذه الآليات المتبعة حالياً من أجل أن تساهم في تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

○ تقييم أداء العاملين، الذي يتحدث عن الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة "ت" لهذا المحور (2.417) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.021)، فقد أشار الذكور في العينة إلى رضاهم عن الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين في الجامعة بينما ترى الإناث أنه من المفروض تحسين هذه الآليات من أجل أن تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

○ الرواتب والمكافآت، الذي يتحدث عن الآليات المتبعة في نظام الرواتب والمكافآت في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة "ت" لهذا المحور (2.134) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.041)، فقد أشار الذكور في العينة إلى رضاهم عن الآليات المتبعة في نظام الرواتب

والمكافآت المعمول به حالياً في الجامعة بينما ترى الإناث أنه يجب تحسين هذه الآليات من أجل أن تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

• لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الجنس لبقية محاور الاستبانة وأقسامها، أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على بقية محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف جنسهم، مما يشير إلى عدم تأثير الجنس على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور.

• حسب الدرجة الكلية لمحاور الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة "ت" (2.104) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.045) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) حيث أن:

$$\text{Sig- Value} = 0.045 < 0.05$$

مما يعني أن أفراد العينة قد اختلفت إجاباتهم على فقرات الاستبانة ومحاورها بشكل عام باختلاف جنسهم، مما يشير إلى تأثير الجنس على إجابات المبحوثين على القيمة الكلية لمحاور الاستبانة، حيث لاحظنا رضا عام من الذكور في العينة يقابله عدم رضا من الإناث عن سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، وهذا يتناقض مع ما جاءت به الفرضية الثانية من عدم تأثير الجنس على إجابات المبحوثين الكلية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية الثانية.

3.5.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين الجدول رقم (14.4)، حيث أظهرت النتائج الواردة في الجدول ما يلي:

• يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر في أغلب المحاور، أي أن إجابات أفراد العينة قد اختلفت حول هذه المحاور

باختلاف فئاتهم العمرية ، مما يشير إلى تأثير الفئة العمرية على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور، وهذه المحاور هي:

○ التخطيط للموارد البشرية، الذي يتحدث عن آليات التخطيط المتبعة لإدارة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة " ف " لهذا المحور (3.535) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.025).

○ تقييم أداء العاملين، الذي يتحدث عن الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة " ف " لهذا المحور (4.298) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.011).

○ الرواتب والمكافآت، الذي يتحدث عن الآليات المتبعة في نظام الرواتب والمكافآت في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة " ف " لهذا المحور (5.492) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.003).

○ الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية، الذي يتحدث عن أهم الوسائل التي قد تعزز من سياسات إدارة الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، حيث بلغت قيمة " ف " لهذا المحور (3.970) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.016).

● لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة $(\alpha) \leq 0.05$ تبعاً لمتغير الفئة العمرية لبقية محاور الاستبانة وأقسامها، أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على بقية محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف فئاتهم العمرية، مما يشير إلى عدم تأثير الفئة العمرية على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور.

● حسب الدرجة الكلية لمحاور الاستبانة تبعاً لمتغير الفئة العمرية فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة $(\alpha) \leq 0.05$ حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير الفئة العمرية، حيث بلغت قيمة "ف" (4.116) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.014) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha) \leq 0.05$ حيث أن:

$$\text{Sig- Value} = 0.014 < 0.05$$

مما يعني أن أفراد العينة قد اختلفت إجاباتهم على فقرات الاستبانة ومحاورها باختلاف أعمارهم (أقل من 30 عام، من 30-40 عام، من 41-50 عام، 51 عام فأكثر) ، مما يشير إلى تأثير الفئة العمرية على إجابات المبحوثين على القيمة الكلية لمحاور الاستبانة ، مما أدى على الاختلاف في إجاباتهم، وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات العمرية أو أكثر، وهذا

يتناقض مع ما جاءت به الفرضية الثالثة من عدم وجود تأثير للفئة العمرية على الإجابة الكلية للمبحوثين، مما يدعونا إلى رفض الفرضية الثالثة.

ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج فإننا سنقوم بعمل أحد اختبارات المقارنة (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة حيث سنقوم هنا بعمل اختبار أقل فرق ممكن (L.S.D.) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئة العمرية، وذلك كما في الجدول (15.4)

جدول 15.4: اختبار L.S.D. حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية أ	الفئة العمرية ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 عام	من 30-40 عام	0.3348	0.052
	من 41-50 عام	0.1499 -	0.539
	51 عام فأكثر	0.5209 *	0.038
من 30-40 عام	أقل من 30 عام	0.3348 -	0.052
	من 41-50 عام	0.4847 -	0.067
	51 عام فأكثر	0.8557 *	0.002
من 41-50 عام	أقل من 30 عام	0.1499	0.539
	من 30-40 عام	0.4847	0.067
	51 عام فأكثر	0.3710 -	0.240
51 عام فأكثر	أقل من 30 عام	0.5209 *	0.038
	من 30-40 عام	0.8557 *	0.002
	من 41-50 عام	0.3710	0.240

* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

نلاحظ من الجدول اعلاه وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (51 عام فأكثر) والفئات العمرية (أقل من 30 عام، من 30-40 عام)، أي أن إجابات أفراد العينة من الذين أعمارهم 51 عام فأكثر اختلفت عن إجابات أفراد العينة من الفئات العمرية المذكورة لكافة محاور الاختلاف المذكورة سابقاً وفقراتها ، حيث أبدى أفراد العينة

من الفئة العمرية (51 عام فأكثر) ارتياحهم عن الآليات المتبعة حالياً لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، بينما يرى أصحاب الفئات الأخرى (أقل من 30 عام، من 30-40 عام) أن هذه الآليات بحاجة إلى المزيد من التطوير للمساهمة في تفعيل سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً إحصائياً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير الفئة العمرية، مما دعانا إلى رفض الفرضية الثالثة.

4.5.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين الجدول رقم (14.4)، حيث أظهرت النتائج الواردة في الجدول ما يلي:

- لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لكافة محاور الاستبانة وأقسامها، أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على كافة محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية، مما يشير إلى عدم تأثير المؤهل العلمي على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور.

- حسب الدرجة الكلية لمحاور الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة "ف" (0.699) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.577) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) حيث أن:

$$\text{Sig- Value} = 0.577 > 0.05$$

مما يعني أن أفراد العينة لم تختلف إجاباتهم على فقرات الاستبانة ومحاورها على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية، مما يشير إلى عدم تأثير المؤهل العلمي على إجابات المبحوثين على القيمة الكلية

لمحاور الاستبانة ، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية الرابعة من عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي على الإجابة الكلية للمبحوثين ، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية الرابعة.

5.5.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، كما يبين الجدول رقم (15.4)، حيث أظهرت النتائج الواردة في الجدول ما يلي:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في أغلب المحاور ، أي أن إجابات أفراد العينة اختلفت حول هذه المحاور باختلاف عدد سنوات الخبرة ، مما يشير إلى تأثير عدد سنوات الخبرة على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور ، وهذه المحاور هي :
 - التخطيط للموارد البشرية، الذي يتحدث عن آليات التخطيط المتبعة لإدارة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة " ف " لهذا المحور (7.031) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.001).
 - الاختيار والتعيين، الذي يتحدث عن الآليات المتبعة في اختيار وتعيين العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية ، حيث بلغت قيمة " ف " لهذا المحور (4.396) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.010).
 - تدريب العاملين، الذي يتحدث عن الآليات المتبعة في تدريب العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة " ف " لهذا المحور (7.876) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.000).
 - تقييم أداء العاملين، الذي يتحدث عن الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة " ف " لهذا المحور (6.664) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.001).

○ الرواتب والمكافآت، الذي يتحدث عن الآليات المتبعة في نظام الرواتب والمكافآت في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة " ف " لهذا المحور (8.176) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.000).

○ الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية، الذي يتحدث عن أهم الوسائل التي قد تعزز من سياسات إدارة الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، حيث بلغت قيمة "ف" لهذا المحور (3.092) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.040).

● لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لمحور الصعوبات والمشاكل، أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على هذا المحور وفقراته على الرغم من اختلاف عدد سنوات الخبرة بينهم، مما يشير إلى عدم تأثير عدد سنوات الخبرة على إجابات المبحوثين على فقرات هذا المحور.

● حسب الدرجة الكلية لمحاور الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (6.621) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) حيث أن:

$$\text{Sig- Value} = 0.001 < 0.05$$

مما يعني أن أفراد العينة قد اختلفت إجاباتهم على فقرات الاستبانة ومحاورها باختلاف عدد سنوات الخبرة بينهم (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر)، مما يشير إلى تأثير عدد سنوات الخبرة على إجابات المبحوثين على القيمة الكلية لمحاور الاستبانة، مما أدى على الاختلاف في إجاباتهم، وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات المذكورة أو أكثر، وهذا يتناقض مع ما جاءت به الفرضية الخامسة من عدم وجود تأثير لعدد سنوات الخبرة على الإجابة الكلية للمبحوثين، مما يدعونا إلى رفض الفرضية الخامسة.

ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج فإننا سنقوم بعمل أحد اختبارات المقارنة (Post Hoc)، حيث سنقوم هنا بعمل اختبار أقل فرق ممكن (L.S.D.) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ، وذلك كما في الجدول 16.4.

جدول 16.4: اختبار L.S.D. حسب عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	الفرق في المتوسط الحسابي	الفئة العمرية ب	الفئة العمرية أ
0.007	* 0.4603	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.008	* 0.7563	من 11-15 سنة	
0.467	0.1477-	16 سنة فأكثر	
0.007	* 0.4603-	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
0.252	0.2960	من 11-15 سنة	
0.002	* 0.6080 -	16 سنة فأكثر	
0.008	* 0.7563 -	أقل من 5 سنوات	من 11-15 سنة
0.252	0.2960 -	من 5-10 سنوات	
0.003	* 0.9039 -	16 سنة فأكثر	
0.467	0.1477	أقل من 5 سنوات	16 سنة فأكثر
0.002	* 0.6080	من 5-10 سنوات	
0.003	* 0.9039	من 11-15 سنة	
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من الذين لهم عدد سنوات خبرة تتراوح من 5-10 سنوات و الفئات أقل من 5 سنوات، 16 سنة فأكثر، أي أن إجابات أفراد العينة من الذين يمتلكون من 5-10 سنوات كخبرة في العمل الحالي اختلفت عن إجابات أفراد العينة من الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة أخرى (أقل من 5 سنوات، 16 سنة فأكثر) في العمل الحالي لكافة محاور الاختلاف المذكورة سابقاً وفقراتها ، حيث أبدى أفراد العينة من الفئة من 5-10 سنوات ارتياحهم عن الآليات المتبعة حالياً لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، بينما يرى أصحاب الفئات الأخرى (أقل من 5 سنوات، 16 سنة فأكثر) أن هذه الآليات بحاجة إلى المزيد من التطوير للمساهمة في تفعيل سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من الذين لهم عدد سنوات خبرة تتراوح من 11-15 سنة و فئات عدد سنوات الخبرة الأخرى (أقل من 5 سنوات، 16 سنة فأكثر)، أي أن إجابات أفراد العينة من الذين يمتلكون من 11-15 سنة كخبرة في العمل الحالي

اختلفت عن إجابات أفراد العينة من الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة أخرى (أقل من 5 سنوات، 16 سنة فأكثر) في العمل الحالي لكافة محاور الاختلاف المذكورة سابقاً وفقراتها ، حيث أبدى أفراد العينة من الفئة من 11- 15 سنة ارتياحهم عن الآليات المتبعة حالياً لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ، بينما يرى أصحاب الفئات الأخرى (أقل من 5 سنوات، 16 سنة فأكثر) أن هذه الآليات بحاجة إلى المزيد من التطوير للمساهمة في تفعيل سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً إحصائياً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، مما دعانا إلى رفض الفرضية الخامسة.

6.5.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

نصت الفرضية السادسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)، كما هو مبين في الجدول رقم (14.4)، حيث أظهرت النتائج الواردة في الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي في المحور الخاص بالوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية الذي يتحدث عن أهم الوسائل التي قد تعزز من سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، أي أن إجابات أفراد العينة اختلفت حول هذا المحور باختلاف مسمياتهم الوظيفية، مما يشير إلى تأثير المسمى الوظيفي على إجابات المبحوثين على فقرات هذا المحور، حيث بلغت قيمة "ت" لهذا المحور (2.777) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.009)، حيث أظهرت النتائج أن مدرء الدوائر في العينة يدعمون الوسائل التي اقترحها الباحث من أجل تعزيز سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، بينما يرى الموظفون (دون مسمى وظيفي) أننا بحاجة إلى إضافة وسائل أخرى غير المذكورة من أجل تعزيز سياسات إدارة الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل).

لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لبقية محاور الاستبانة وأقسامها، أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على بقية محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف مسمياتهم الوظيفية، مما يشير إلى عدم تأثير المسمى الوظيفي على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور.

حسب الدرجة الكلية لمحاور الاستبانة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ت" (0.970) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.338) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن:

$$\text{Sig- Value} = 0.338 > 0.05$$

مما يعني أن أفراد العينة لم تختلف إجاباتهم على فقرات الاستبانة ومحاورها باختلاف مسمياتهم الوظيفية، مما يشير إلى عدم تأثير المسمى الوظيفي على إجابات المبحوثين على القيمة الكلية لمحاور الاستبانة، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية السادسة من عدم تأثير المسمى الوظيفي على إجابات المبحوثين الكلية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية السادسة.

6.4 تلخيص عام نتائج الدراسة

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج هذه الدراسة:

1.6.4 ملخص عام محاور الدراسة

- إن أعلى النسب حصلت عليها جامعة القدس ونسبة (47.6%)، يليها جامعة بيت لحم ونسبة بلغت (28.6%)، وجاءت جامعة الخليل اقل الجامعات المذكورة ونسبة (23.6%) من إجمالي عينة البحث.
- أن النسبة الأكبر المبحوثين (64.3%) من الإناث، بينما جاءت نسبة الذكور (35.7%) من إجمالي عينة البحث وهذا ما يعارض دراسة الشنطي حيث ان نسبة الاناث هي 17% ويعارض كذلك دراسة العتبية حيث ان نسبة الاناث بلغت 33%.

- ان أعلى النسب حصلت عليها فئة العمر أقل من (30) سنة بنسبة (47.6%)، يليها الفئة العمرية من (40-30) عام بنسبة (28.6%)، ثم الفئة العمرية من (50-41) عام وبنسبة (14.3%)، وجاءت الفئة العمرية (51) سنة فأكثر اقل الفئات المذكورة وبنسبة (9.5%) من إجمالي عينة البحث وهذا لا يوافق دراسة الشنطي حيث ان نسبة الفئة التي اعمارها اقل من 25 سنة فقط 3% ولا يوافق دراسة العتيبة حيث ان نسبة من هم اقل من 30 سنة بلغ (38%).
- إن أعلى النسب كانت لمن يحملون شهادة البكالوريوس و بنسبة (45.2%) ، يليهم حملة شهادة الدبلوم وبنسبة (31.0%)، ثم أصحاب الدراسات العليا - ماجستير فأكثر - وبنسبة (21.4%)، و اقل هذه النسب كانت من نصيب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو أقل منها و بنسبة (2.4%) من إجمالي عينة البحث وهذا ما تؤيده دراسة الشنطي حيث ان اعلى نسبة لمن يحملون شهادة البكالوريوس وبنسبة (57.8%) وكذلك تؤيده دراسة العتيبة حيث بلغت النسبة (58%).
- ان أعلى النسب حصلت عليها الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة يتراوح من (5-10) سنوات وبنسبة (45.2%)، يليها الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة في العمل الحالي أقل من 5 سنوات وبنسبة (26.2%)، ثم الفئة لديها (16) سنة فأكثر كخبرة في العمل الحالي وبنسبة (19.0%)، و اقل هذه النسب كانت من نصيب الفئة التي تمتلك من (11-15) سنة كخبرة في العمل الحالي وبنسبة (9.5%) من إجمالي عينة البحث وهذا يتفق مع دراسة الشنطي حيث ان الفئة التي تمتلك خبر من (6-10) سنوات هم النسبة الاكبر (40.8%) وهذه النسبة لاتؤيدها دراسة العتيبة حيث بلغت النسبة للفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة يتراوح من (5-9) سنوات 26%، وتتفق مع هذه النسبة دراسة الطهراوي حيث ان نسبة الفئة التي تمتلك سنوات خبرة (6-10) سنوات هي 43%.
- إن أعلى النسب كانت للموظفين و بنسبة (78.6%)، بينما بلغت نسبة مدرء الدوائر في الجامعات المذكورة في جنوب الضفة الغربية (21.4%) من إجمالي عينة البحث وهذا يتفق مع دراسة ابو زايد حيث أن (51.5%) من عينة الدراسة هم من الموظفين.
- التخطيط للموارد البشرية في الجامعة: يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.08) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الأول من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور الأول بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.63-3.39)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث لاحظنا وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات، مما يشير إلى تفاوت في آراء المبحوثين حول آليات التخطيط المتبعة لإدارة الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، يرى أفراد العينة أن الفقرة

(الخامسة) والتي تشير إلى أن التخطيط للموارد البشرية في الجامعة يرتبط بأهداف الجامعة المستقبلية هي أقوى فقرات المحور الأول، وبالتالي تعتبر من أهم آليات التخطيط التي تتبعها الجامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وبقية بلغت (3.39) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الثاني، بينما تعتبر الفقرة (العاشر) والتي تشير إلى أن الجامعة تقوم بإدارة البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها من أضعف آليات التخطيط التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في الجنوب لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الأول، مما يدعو إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.63) ودرجة موافقة (ضعيفة) من المستوى الثاني، وهذا يتفق مع دراسة ابو زايد في تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين متوسط حسابي بقيمة (3.70) وتتفق مع ذلك دراسة جرجون في تحديد العدد والنوعية من المطلوبة من العاملين في الوظائف الادارية بالتخطيط العلمي ووفقا للاحتياجات المستقبلية بمتوسط حسابي (3.08).

- الاختيار والتعيين في الجامعة: يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.42) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الثالث من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور الثاني بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.18-3.92)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث أن لاحظنا وجود تقارب في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات ، مما يشير إلى تقارب في آراء المبحوثين حول آليات الاختيار والتعيين المتبعة في جامعات جنوب الضفة الغربية، يرى أفراد العينة أن الفقرة (الخامسة) والتي تشير إلى أن إدارة الجامعة تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة هي أقوى فقرات المحور الثاني، وبالتالي تعتبر من أهم آليات الاختيار والتعيين التي تتبعها الجامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وبقية بلغت (3.92) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الخامس، وتعتبر الفقرة (الرابعة) والتي تشير إلى أن الجامعة تقوم بتقديم عروض من أجل استقطاب العاملين الجدد، والفقرة (التاسعة) التي تشير إلى أن الجامعة تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة (الداخلية أم

(الخارجية)، من أضعف آليات الاختيار والتعيين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الثاني، مما يدعو إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت الفقرات المذكورة على متوسطات حسابية متساوية وبقيمة بلغت (3.18) ودرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الأول، وهذا يتفق مع دراسة ابو زايد فيما يتعلق بعملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وبمتوسط حسابي (3.78) حيث تعارض دراسة جرعون فيما يتعلق بالاعلان عن الوظائف في الوزارات حيث يتم استخدام الاعلان الداخلي في الوزارة او التزكية من قبل الادارة العليا في الوزارة بمتوسط حسابي (7.83).

- تدريب العاملين في الجامعة: يتضح من المتوسط الكلي للمحور (2.97) أن هناك موافقة ضعيفة من المستوى الأول من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور الثالث بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.68-3.24)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث أن لاحظنا وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات، مما يشير إلى تفاوت في آراء المبحوثين حول آليات تدريب العاملين المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، يرى أفراد العينة أن الفقرة (السادسة عشر) والتي تشير إلى وجود وتوفير كفاءات تدريبية كافية ومناسبة في الجامعة هي أقوى فقرات المحور الثالث، وبالتالي تعتبر من أهم آليات تدريب العاملين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وبقيمة بلغت (3.24) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الثاني، وتعتبر الفقرة (الثانية) والتي تشير إلى أنه يتم تصميم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، والفقرة (الخامسة عشر) التي تشير إلى أنه يتوفر في الجامعة وحدة فاعلة لإدارة التدريب، من أضعف آليات تدريب العاملين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الثالث، مما يدعو إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت الفقرات المذكورة على متوسطات حسابية متساوية وبقيمة بلغت (2.68) ودرجة موافقة (ضعيفة) من المستوى الثاني، وهذا يتفق مع دراسة ابو زايد من حيث عملية تدريب الموظفين وتطوير أدائهم بمتوسط حسابي (3.92).

• تقييم أداء العاملين في الجامعة: يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.02) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الأول من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور الرابع بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.76-3.32)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث لاحظنا وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات، مما يشير إلى تفاوت في آراء المبحوثين حول آليات تقييم أداء العاملين المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، يرى أفراد العينة أن الفقرة (الثانية) والتي تشير إلى أنه يتم مراجعة معايير تقييم الأداء هي أقوى فقرات المحور الرابع، وبالتالي تعتبر من أهم آليات تقييم أداء العاملين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور بقيمة بلغت (3.32) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الثاني، وتعتبر الفقرة (التاسعة) والتي تشير إلى أن إدارة الجامعة تناقش أسباب تدني التقييم السنوي مع الموظف المعني من أضعف آليات تقييم أداء العاملين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الرابع، مما يدعوا إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.76) ودرجة موافقة (ضعيفة) من المستوى الثاني، وهذا يتفق مع دراسة ابو زيد من حيث عملية تقييم أداء العاملين بمتوسط حسابي (3.89).

• الرواتب والمكافآت في الجامعة: يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.12) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الأول من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور الخامس بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.58-3.87)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث أن لاحظنا وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات، مما يشير إلى تفاوت في آراء المبحوثين حول آليات الرواتب والمكافآت المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، ويرى أفراد العينة أن الفقرة (السابعة) والتي تشير إلى أن الموظف يتلقى علاوة غلاء المعيشة على الراتب بشكل منتظم هي أقوى فقرات المحور الخامس، وبالتالي تعتبر من أهم آليات الرواتب والمكافآت التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور و بقيمة بلغت (3.87) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الخامس، وتعتبر الفقرة

(الثالثة) والتي تشير إلى اعتماد الجامعة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها من أضعف آليات الرواتب والمكافآت التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) والتي تساهم في تفعيل سياسات الموارد البشرية في الجامعة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الخامس، مما يدعو إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.58) ودرجة موافقة (ضعيفة) من المستوى الثالث، وهذا يوافق دراسة ابو زايد من حيث نظام الأجور والتعويضات المالية بمتوسط حساب (3.80) اما من حيث المزايا والخدمات فهي تعارض بمتوسط حسابي (3.79).

• الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية: يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.15) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الأول من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور السادس بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.92-3.63)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث أن لاحظنا وجود تقارب في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات، مما يشير إلى تقارب في آراء المبحوثين حول الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، ويرى أفراد العينة أن الفقرة (الأولى) والتي تشير إلى هجرة الكفاءات هي أقوى فقرات المحور السادس، وبالتالي تعتبر من أهم الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، بحيث تعتبر من المعوقات التي لها الأولوية في المواجهة، والعمل على التخلص منها أو أضعافها في أسوأ الأحوال، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وبقيمة بلغت (3.63) ودرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الرابع، وتعتبر الفقرة (الحادية عشر) والتي تشير إلى التغيير في التكنولوجيا المتبعة أو المستخدمة أو المنوي استخدامها من أضعف الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور السادس، مما يدعو إلى اعتبارها من المعوقات الضعيفة والتي ليس لها تأثير كبير، بحيث أنه لا يمكن تجاهلها، ولكنها ليست ذات أولوية حقيقية في المواجهة، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.92) ودرجة موافقة (ضعيفة) من المستوى الأول.

• الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية: يتضح من المتوسط الكلي للمحور (3.56) أن هناك موافقة متوسطة من المستوى الثالث من المبحوثين على الفقرات المذكورة في المحور السابع بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.39-3.68)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة

واستجابة متجانسة لكافة فقرات هذا المحور من المبحوثين، حيث أن لاحظنا وجود تقارب في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات ، مما يشير إلى تقارب في آراء المبحوثين حول الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، ويرى أفراد العينة أن الفقرة (الثانية) والتي تشير إلى ضرورة توفير كوادر بشرية مؤهلة، والفقرة (الحادية عشر) والتي تشير إلى التعرف على احتياجات العاملين والعمل على إشباعها، هما أقوى فقرات المحور السابع، وبالتالي تعتبر من أهم الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل)، بحيث تعتبر من الوسائل التي لها الأولوية في المرتبة الأولى، كما أنه يجب العمل عليها ومحاولة تحقيقها وتطويرها، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور وبقية متساوية بلغت (3.68) وبدرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الرابع، وتعتبر الفقرة (السادسة) والتي تشير إلى التخطيط الجيد لاستقطاب الموارد البشرية في الجامعة، والفقرة (الثالثة عشر) والتي تشير إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة، من أضعف الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور السابع، مما يدعو إلى اعتبارها من الوسائل الضعيفة والتي ليس لها تأثير كبير، بحيث أنه لا يمكن تجاهلها، ولكنها ليست ذات أولوية حقيقية للعمل عليها ومحاولة تحقيقها، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (3.39) ودرجة موافقة (متوسطة) من المستوى الثاني.

2.6.4 ملخص عام فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) تعزى لمتغير الجامعة. وبعد عمل التحليلات الإحصائية اللازمة أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة، مما دعانا إلى عدم رفض الفرضية الأولى.
- الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) تعزى لمتغير الجنس.

وبعد عمل التحليلات الاحصائية اللازمة أظهرت النتائج وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، مما دعانا إلى رفض الفرضية الثانية.

● الفرضية الثالثة: نصت الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) تعزى لمتغير الفئة العمرية.

وبعد عمل التحليلات الاحصائية اللازمة أظهرت النتائج وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئة العمرية، مما دعانا إلى رفض الفرضية الثالثة.

● الفرضية الرابعة: نصت الفرضية الرابعة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبعد عمل التحليلات الاحصائية اللازمة أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، مما دعانا إلى عدم رفض الفرضية الرابعة.

● الفرضية الخامسة: نصت الفرضية الخامسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وبعد عمل التحليلات الاحصائية اللازمة أظهرت النتائج وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة مما دعانا إلى رفض الفرضية الخامسة.

● الفرضية السادسة: نصت الفرضية السادسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وبعد عمل التحليلات الاحصائية اللازمة أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، مما دعانا إلى عدم رفض الفرضية السادسة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

يمكن أن نلخص أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت لها الدراسة على النحو التالي:

1.5 الاستنتاجات

أهم استنتاجات الدراسة يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- إن جامعة القدس حصلت على أعلى النسب من إجمالي عينة البحث يليها جامعة بيت لحم وجاءت جامعة الخليل اقل الجامعات المذكورة.
- غالبية العاملين في الموارد البشرية في الجامعات من الإناث.
- غالبية العاملين في الموارد البشرية في الجامعات من فئة الشباب.
- غالبية العاملين في الموارد البشرية في الجامعات ممن يحملون شهادة البكالوريوس.
- غالبية العاملين في الموارد البشرية في الجامعات ممن لديهم خبرات متوسطة.
- ان التخطيط للموارد البشرية يرتبط بأهداف الجامعة المستقبلية.
- تعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة.
- تركز الجامعة على المؤهل العلمي بالدرجة الأولى كشرط للتعيين.
- يتوفر في الجامعة كفاءات تدريبية كافية و مناسبة.
- يتم مراجعة معايير تقييم الأداء.
- ان الموظف في الجامعة يتلقى علاوة غلاء المعيشة على الراتب بشكل منتظم.
- هنالك ملفات للموظفين توثق ما لهم وما عليهم.

- تعتبر هجرة الكفاءات من اهم الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية وذلك لانها تؤدي الى وجود موارد بشرية في تلك الجامعات ليس بالمستوى الذي يستطيع ان يضع او يعمل سياسات جيدة لادارة الموارد البشرية في تلك الجامعات.
- ان من الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية هي توفير كوادر بشرية مؤهلة، والتعرف على احتياجات العاملين والعمل على إشباعها.

2.5 المقترحات

هناك بعض المقترحات التي أوصت بها الدراسة من أجل تطوير سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) ومن هذه المقترحات:

- التخطيط الجيد لاستقطاب الموارد البشرية في الجامعة.
- الاهتمام بعمل الدراسات للتعرف على مشاكل العاملين في الجامعة والعمل على حلها بالشكل الصحيح.
- ان يتم عمل عروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين الجدد.
- العمل على تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة (الداخلية أم الخارجية).
- ان يتم تصميم خطة سنوية لتدريب العاملين.
- توفير وحدة فاعلة لإدارة التدريب في الجامعة.
- ان يغطي التخطيط للموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين كافة بالجامعة.
- ان يتم نقاش الموظف عن أسباب تدني التقييمه السنوي من قبل الادارة.
- ان يتم وضع نظام تقييم يجعل العاملين أكثر انتماء.
- ان توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين.
- على الجامعة ان تعتمد أساليب التحفيز المادي مع تنوع أساليب التحفيز.
- على الجامعة توفير فرص تنافسية للمواقع الإدارية.
- على الجامعة مواكبة التكنولوجيا المتبعة أو المستخدمة أو المنوي استخدامها في إدارة الموارد البشرية.
- العمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة.
- تقترح الدراسة اجراء ابحاث تتعلق باليات التدريب في الجامعات وبنظام الحوافز المتبع في الجامعات.

قائمة المراجع

- أبو أمون، ي. (2009): واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو رحمة، أ. (2005): دراسة نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ابو زايد، ب. (2008): دراسة واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره، الجامعة الاسلاميه، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ابو سلمية، ب. (2007): دراسة مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الاقليمي بغزة، الجامعة الاسلاميه، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو شيخة، ن. (2010): إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو ماضي، خ. (2007): دراسة معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها في قطاع غزة، الجامعة الاسلاميه، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو وطفة، م. (2002): دراسة واقع النمو المهني لأعضء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وسبل تطويره من وجهة نظرهم، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخزامي، ع. (2003): إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع
- السالم، م. (2009): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دار أثير للنشر والتوزيع، الاردن.
- الشاويش، م. (2004): إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،
- الشنطي، م. (2006): دراسة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الاسلاميه، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الصيرفي، م. (2006): إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الصيرفي، م. (2006): هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

- الضمور، م. (2008): واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- الطائي، ي. الفضل، م، العبادي، هـ (2006): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- الطهراوي، ع. (2010): دراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العتيبة، ع. (2010): دراسة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الاكاديمية الدولية الاسترالية، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العلول، س. (2011): دراسة دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الغول، ن. (2011): دراسة العلاقة بين توظيف العاملين و ملائمة الأفراد لمنظماتهم (دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة)، جامعة الازهر، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المدهون، م. (2005): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان.
- المرسي، ج. (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية.
- الهيتي، خ. (2003): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- بربرا، ك. (2000): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.
- جامعة الخليل (2011): الحرم الجامعي، جامعة الخليل بين التأسيس والتطوير، فلسطين. (<http://www.hebron.edu/index.php/ar/about-hu/campus>, 27/3/2011)
- جرجون، ا. (2009): دراسة واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و اثره على الولاء التنظيمي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حسن، ر. (2003): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حمود، خ، الخرشة، ي. (2006): ادارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان.
- زايد، ع. (2003): إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كتب عربية، القاهرة.

- صيام، م. (2007): دراسة فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة و تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- عباس، س. (2006): أدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- كنانة اونلاين، التنمية الادارية، تنمية الموارد البشرية، مصر 2011
(<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/256445,10/7/2012>)
- ماهر، أ. (2003): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أ. (2007): ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،مصر.
- ماهر، أ. (2004): أدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مجلة الباحث (2008): المقالات المنشورة،تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية،الجزائر.
(<http://rcweb.luedld.net/rc6/1-Daoui.pdf,21/12/2010>)
- مجموعة إدارة الموارد البشرية (2005): إدارة الموارد البشرية، مفهوم إدارة الموارد البشرية،السعودية.
(<http://www.hrm-group.com/modules.php?name=Encyclopedia&op=content&tid=3,21/12/2010>)
- مصطفى، أ. (2004): ادارة الموارد البشرية، الادارة العصرية لراس المال الفكري،القاهرة.
- نصر الله، ح.(2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإحصائي السنوي 2010/2009 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، رام الله، فلسطين.

الملاحق

ملحق 1: استبانة الدراسة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

السيدة/الكريم/ة:

تحية طيبة و بعد،،،

يقوم الباحث بدراسة حول " سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين الواقع والطموح: دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل"، بأشراف د. عبد الوهاب الصباغ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص " بناء المؤسسات و التنمية البشرية" ضمن برنامج معهد التنمية المستدامة-كلية الدراسات العليا-جامعة القدس، و لتحقيق هدف هذه الدراسة، فقد صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة.

لذا أرجو منكم المساعدة في إنجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة فقرات الاستبانة و ذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لرأيك، علماً أنه ليس هناك إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة وستعامل هذه البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

أيمن محمد عبد الرحيم الحيح

فقرات الاستبانة

القسم الأول: بيانات عامة

A1 اسم الجامعة: القدس الخليل بيت لحم

A2 الجنس: ذكر أنثى.

A3 العمر: أقل من 30 سنة 30-40 سنة

41-50 سنة 51 سنة فأكثر

A4 المؤهل العلمي: الثانوية العامة فما دون دبلوم

بكالوريوس ماجستير فأكثر

A5 الخبرة العملية: أقل من (5) سنوات (5-10) سنوات

(11-15) سنة (16) سنة فأكثر

A6 المسمى الوظيفي: مدير دائرة موظف

القسم الثاني: سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل) في المحاور الآتية.

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية الجامعة
					B1 يواكب التخطيط للموارد البشرية في الجامعة المتغيرات في البيئة الخارجية.
					B2 يواكب التخطيط للموارد البشرية في الجامعة المتغيرات في البيئة الداخلية.
					B3 تلتزم إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالخطط المرسومة لها.
					B4 يبلور التخطيط للموارد البشرية الرؤية للجامعة.
					B5 يرتبط التخطيط للموارد البشرية بأهداف الجامعة المستقبلية.
					B6 يوجد خطط واضحة للموارد البشرية في الجامعة.
					B7 تستشير الإدارة العاملين المعنيين في رسم خططها الخاصة بالموارد البشرية.
					B8 يرتبط التخطيط للموارد البشرية باحتياجات الجامعة من القوى البشرية كما ونوعاً.
					B9 تغطي خطة الموارد البشرية احتياجات الجامعة من الموظفين لعدة سنوات.
					B10 تقوم الجامعة بإدارة البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها.
					B11 يوجد في الجامعة جهاز يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية.
					B12 التعيين في الجامعة يستند لخطة الموارد البشرية.
					B13 تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية.
					B14 تجري الجامعة دراسة شاملة كمتطلب لتخطيط الموارد البشرية.

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المحور الثاني: الاختيار والتعيين في الجامعة	
					القائمون على عملية الاستقطاب في الجامعة من ذوي الخبرة والكفاءة.	C1
					تسعى الجامعة لاستقطاب العاملين وفق معايير الكفاءة والفعالية.	C2
					تتبنى الجامعة الأدوات اللازمة للكشف عن كفاءة المرشحين.	C3
					تقدم الجامعة عروض من أجل استقطاب العاملين الجدد.	C4
					تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة.	C5
					يتم توجيه الموظفين الجدد وفقا لخطة مسبقة.	C6
					تركز الجامعة على المؤهل العلمي بالدرجة الأولى كشرط للتعيين.	C7
					تعتمد إدارة الجامعة على الخبرة بالدرجة الأولى في حالة الموافقة على تعيين موظفين جدد.	C8
					تحدد الجامعة مصادر الاستقطاب المرتقبة (الداخلية أم الخارجية).	C9
					يتعرض المترشحون لاختبارات متعددة وفاعلة.	C10
					هنالك وضوح في إجراءات الاختيار و التعيين.	C11
					يتأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التعيين.	C12
					تعد الاختبارات التي تعدها الجامعة متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.	C13

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المحور الثالث: تدريب العاملين في الجامعة
					D1 هناك نظام وسياسة تدريبية واضحة لدى الجامعة.
					D2 يتم تصميم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.
					D3 تلبي النشاطات التدريبية توقعات المتدربين واحتياجاتهم.
					D4 تقوم الجامعة بدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
					D5 تتوفر في الجامعة بيئة محفزة لرفع قدرات العاملين.
					D6 تنفذ الدورات التدريبية كوادر من داخل الجامعة.
					D7 تستعين الجامعة بمدربين خارجيين.
					D8 توفر الجامعة للمتدربين فرصة تطبيق ما اكتسبوه من كفاءات أثناء التدريب.
					D9 تطلب الجامعة تغذية راجعة من المتدربين.
					D10 ترصد الجامعة موازنة سنوية محددة للتدريب.
					D11 تحدد أهداف التدريب في الجامعة في ضوء الاحتياجات التدريبية.
					D12 هنالك في الجامعة جداول زمنية لتنفيذ الخطط التدريبية.
					D13 تتكامل خطة التدريب مع الخطط الأخرى في الجامعة.
					D14 يغطي التخطيط للموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين كافة بالجامعة.
					D15 يتوفر في الجامعة وحدة فاعلة لإدارة التدريب.
					D16 يتوفر في الجامعة كفاءات تدريبية كافية و مناسبة.
					D17 تتوفر في الجامعة الأدوات اللازمة للتدريب.
					D18 تقوم الجامعة بتقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه.

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المحور الرابع: تقييم أداء العاملين في الجامعة
					E1 يتسم نظام تقييم الأداء في الجامعة بالفاعلية.
					E2 يتم مراجعة معايير تقييم الأداء.
					E3 تستند الجامعة في تقييم أداء العاملين على وصفهم الوظيفي.
					E4 يتم تطبيق تقييم الأداء وفقا لمعايير ومؤشرات واضحة.
					E5 يتصف تقييم العاملين بالموضوعية.
					E6 تهتم الجامعة بنتائج تقييم الأداء وتحللها وتستفيد منها.
					E7 تناقش الجامعة الموظف على نتيجة تقييمه السنوي.
					E8 تتخذ الجامعة التدابير اللازمة لرفع ذوي التقييمات المتدنية.
					E9 تناقش الإدارة أسباب تدني التقييم السنوي مع الموظف المعني.
					E10 هناك تفاوت بين معايير تقييم الأداء مقارنة مع الجامعات الأخرى.
					E11 يعمل نظام التقييم المتبع على دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص.
					E12 نظام التقييم المتبع يجعل العاملين أكثر انتماء.
					E13 يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع الموظفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية ذاتيا.
					E14 يستفاد من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الجامعة للموارد البشرية.
					E15 توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين.
					E16 هنالك آلية للتظلم على تقييم الأداء.

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المحور الخامس: الرواتب والمكافآت في الجامعة
					F1 تقوم الجامعة بدراسة سبل تحفيز العاملين وقياس مدى رضاهم عن الحوافز القائمة.
					F2 تنوع الجامعة أساليب التحفيز.
					F3 تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها.
					F4 تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير.
					F5 هنالك معايير واضحة ومعممة للترقية.
					F6 تستند سياسة التحفيز بالجامعة إلى أسس علمية.
					F7 يتلقى الموظف علاوة غلاء المعيشة على الرواتب بشكل منتظم.
					F8 العاملون في الجامعة راضون عن رواتبهم
					F9 تكرم الجامعة العاملين المميزين لديها.
					F10 يتناسب الراتب مع الدرجات العلمية للعاملين.
					F11 الحوافز التي تقدمها الجامعة تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين.
					F12 توفر الجامعة فرصا تنافسية للمواقع الإدارية.
					F13 هنالك اهتمام بالعلاقات الوظيفية.
					F14 هنالك آلية منظمة للاتصال بالموظفين.
					F15 هنالك ملفات للموظفين توثق ما لهم وما عليهم.

القسم الثالث: الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية (جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل)

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	تعتبر التالية من الصعوبات والمشاكل تعيق سياسات الموارد البشرية	
					المنافسة في البحث عن الكفاءات.	G1
					هجرة الكفاءات.	G2
					التطورات التكنولوجية في مجال الموارد البشرية.	G3
					المساواة بين الرجل والمرأة في مجال التوظيف.	G4
					نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.	G5
					مستوى التأهيل للوظائف.	G6
					طبيعة الهيكل التنظيمي.	G7
					ثقافة المؤسسة.	G8
					الحاجة المتزايدة إلى تأهيل و تطوير قدرات العاملين.	G9
					تغير في الثقافة المؤسسية مع مجيء قيادة جديدة.	G10
					تغير في التكنولوجيا المتبعة أو المستخدمة أو المنوي استخدامها.	G11
					تزايد أعداد الموظفين المتخصصين و نموه.	G12
					عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على الأداء ورقابته بفعالية.	G13
					خسارة في الوظائف، أو التعويضات، أو المنافع المعطاة للأفراد.	G14
					استبدال في الوظائف الذي يفرض بدوره استبدالاً في أدوار و الأفراد ومسئولياتهم.	G15
					نقل الموظفين جغرافياً من مكان إلى آخر.	G16
					عدم الاستقرار الوظيفي.	G17
					تدني آمال الأفراد بمستقبل قريب زاهر.	G18
					تغير المناصب و مواقع النفوذ والسلطة.	G19
					تغير في الوجوه بما في ذلك الرؤساء والمؤوسين وزملاء العمل.	G20
					تزايد مسؤولية إدارة الأفراد على الإنتاجية و الربحية.	G21
					زيادة حجم المنشأة و تعقد علاقات العمل.	G22
					تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.	G23

القسم الرابع: الوسائل الكفيلة بتعزيز سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية (جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل)

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المحور الأول: تعتبر التالية من الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية:
					H1 توفير كوادر بشرية صاحبة الخبرات.
					H2 توفير كوادر بشرية مؤهلة.
					H3 تحويل المعلومة إلى ممارسة وواقع تحقق أهداف الجامعة.
					H4 استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
					H5 تشجيع الثقافة التنظيمية للعاملين في الجامعة.
					H6 التخطيط الجيد لاستقطاب الموارد البشرية في الجامعة.
					H7 الاختيار والتعيين للموارد البشرية في الجامعة بعدالة.
					H8 إعداد برامج التدريب للعاملين في الجامعة ومتابعة تنفيذها.
					H9 تحدد الرواتب و الأجور للموارد البشرية في الجامعة على أسس علمية.
					H10 تحدد الحوافز والمكافآت للموارد البشرية في الجامعة على أسس علمية.
					H11 التعرف على احتياجات العاملين والعمل على إشباعها.
					H12 إتباع إدارة الجامعة سياسة الإدارة بالأهداف في رسم خططها المستقبلية.
					H13 تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة.
					H14 تعزيز النزاهة والشفافية في تقييم الأداء.

المحور الثاني: ما هي السياسات المقترحة لتطوير الموارد البشرية في الجامعة بالشكل الصحيح؟

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق 2: رسالة التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

الأخ/د.المحترم

.....جامعة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم إستبانه

أتقدم لحضرتكم بأحر التحيات وأتمنى لكم وافر الصحة والعافية، وأدامكم الله لخدمة العلم وأهله، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانه التي ستستخدم أداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين الواقع والطموح: دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل"

وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية
محاور التحكيم:

- قدرة الاستمارة على قياس المطلوب.
- مدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض.
- مدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة.
- مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه.
- من حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى.
- من حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات.
- إضافة أي فقرات ترونها مناسبة أو حذف الفقرات غير المناسبة.

نشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث

أيمن محمد الحيح

ملحق 3: قائمة محكمي الاستبانة

الجامعة	الاسم	الرقم
ديوان الرئاسة الفلسطينية	د.حسين الاعرج	1
جامعة بوليتكنك فلسطين	د.سهيل سلطان	2
جامعة الخليل	د.شريف ابوكرش	3
جامعة النجاح الوطنية	د.عبد الفتاح الشملة	4
جامعة فلسطين الاهلية	د.ياسر شاهين	5

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
105استبانة الدراسة	1
114رسالة التحكيم	2
115قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	3

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
51ملخص لإجراءات الدراسة.....	1.3
78المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة وأقسامها.....	1.4

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	طرق تقييم الأداء.....	25
1.3	توزيع فقرات الاستبانة الرئيسة على محاورها.....	52
2.3	قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.....	54
3.3	آلية اختيار عينة البحث.....	55
4.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الجامعة.....	56
5.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الجنس.....	56
6.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الفئة العمرية.....	57
7.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي.....	57
8.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة.....	58
9.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي.....	58
أ-1.4	تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.....	60
ب-1.4	تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.....	61
2.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الأول.....	62
أ-3.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثاني.....	63
ب-3.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثاني.....	64
أ-4.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثالث.....	65
ب-4.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثالث.....	66
5.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الرابع.....	67
أ-6.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الخامس.....	68
ب-6.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الخامس.....	69
أ-7.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور السادس.....	70
ب-7.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور السادس.....	71
8.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور السابع.....	72
9.4	الفقرات التي حصلت على أعلى نسبة موافقة في كافة المحاور.....	74
أ-10.4	الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة في كافة المحاور.....	75

76	الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة في كافة المحاور	10.4-ب
76	المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة.....	11.4-أ
77	المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة.....	11.4-ب
79	نتائج اختبار ارتباط بيرسون	12.4
80	نتائج اختبار ارتباط بيرسون	13.4
81	تأثير متغيرات الدراسة المستقلة على محاور وفقرات الاستبانة.....	14.4
86	اختبار L.S.D. حسب الفئة العمرية.....	15.4
90	اختبار L.S.D. حسب عدد سنوات الخبرة.....	16.4

فهرس المحتويات

الصفحة	الرقم
أ	الإقرار.....
ب	اهداء.....
ج	شكر وعرقان.....
د	المصطلحات.....
و	قائمة مختصرات.....
ز	الملخص بالعربية.....
ط	الملخص بالإنجليزية.....
1	الفصل الأول: مقدمة وأساسيات الدراسة.....
1	1.1 مقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
3	3.1 ميررات الدراسة.....
3	4.1 أهمية الدراسة.....
3	5.1 أهداف الدراسة.....
4	6.1 أسئلة الدراسة.....
5	7.1 فرضيات الدراسة.....
5	8.1 حدود الدراسة.....
6	9.1 هيكلية الدراسة.....
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
7	1.2 مقدمة.....
8	2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية.....

9	نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.....	3.2
11	أهمية إدارة الموارد البشرية.....	4.2
12	الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.....	5.2
12	وظائف إدارة الموارد البشرية.....	6.2
13	تحليل الوظائف.....	1.6.2
13	خطوات تحليل الوظائف.....	1.1.6.2
14	أهمية تحليل الوظائف.....	2.1.6.2
15	تخطيط الموارد البشرية.....	2.6.2
15	أهمية تخطيط الموارد البشرية.....	1.2.6.2
16	أهداف تخطيط الموارد البشرية.....	2.2.6.2
16	ركائز نجاح تخطيط الموارد البشرية.....	3.2.6.2
17	فوائد تخطيط الموارد البشرية.....	4.2.6.2
17	من يخطط للموارد البشرية.....	5.2.6.2
18	خطوات تخطيط الموارد البشرية.....	6.2.6.2
18	تنفيذ وتقييم خطة الموارد البشرية.....	7.2.6.2
18	التوظيف.....	3.6.2
19	الاستقطاب.....	1.3.6.2
19	مهام الاستقطاب.....	1.1.3.6.2
19	أهمية الاستقطاب.....	2.1.3.6.2
20	علاقة الاستقطاب مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.....	3.1.3.6.2
20	مصادر الاستقطاب.....	4.1.3.6.2
21	أساليب الاستقطاب.....	5.1.3.6.2
21	العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب.....	6.1.3.6.2
22	الاختيار.....	2.3.6.2
22	أهمية عملية الاختيار.....	1.2.3.6.2
22	اهداف الاختيار.....	2.2.3.6.2
23	التعيين.....	3.3.6.2
23	خطوات عملية التعيين.....	1.3.3.6.2
23	تقييم الأداء.....	4.6.2
24	أهمية تقييم الأداء.....	1.4.6.2

25	خطوات تقييم الأداء.....	2.4.6.2
27	المسار الوظيفي.....	5.6.2
28	أهمية تخطيط المسار الوظيفي.....	1.5.6.2
28	خطوات تخطيط المسار الوظيفي.....	2.5.6.2
29	نظام هيكل الأجور	6.6.2
29	أهمية الأجور والرواتب.....	1.6.6.2
30	أنظمة دفع الأجور.....	2.6.6.2
31	تحفيز الموارد البشرية	7.6.2
31	أنواع الحوافز	1.7.6.2
31	تأثير الحوافز على الأداء	2.7.6.2
32	تدريب الموارد البشرية.....	8.6.2
32	أهمية التدريب.....	1.8.6.2
32	أهداف التدريب.....	2.8.6.2
33	فوائد التدريب.....	3.8.6.2
34	خطوات عملية التدريب.....	4.8.6.2
34	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	7.2
34	الجامعات الفلسطينية.....	8.2
36	جامعة القدس.....	1.8.2
37	جامعة بيت لحم.....	2.8.2
39	جامعة الخليل	3.8.2
42	الدراسات السابقة.....	9.2
50	نقد الدراسات السابقة.....	10.2
51	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....	
51	مقدمة.....	1.3
52	منهج الدراسة.....	2.3
52	أداة الدراسة.....	3.3
53	قياس صدق أداة الدراسة.....	4.3
53	قياس ثبات أداة الدراسة.....	5.3

54	مجتمع الدراسة	6.3
55	عينة الدراسة.....	7.3
55	العوامل الديموغرافية لأفراد عينة البحث.....	8.3
59	المعالجة الإحصائية	9.3
60	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة.....	
60	مقدمة	1.4
61	النتائج المتعلقة بالإجابة عن محاور الدراسة ومناقشتها.....	2.4
62	التخطيط للموارد البشرية في الجامعة.....	1.2.4
63	الاختيار والتعيين في الجامعة.....	2.2.4
65	تدريب العاملين في الجامعة.....	3.2.4
67	تقييم أداء العاملين في الجامعة.....	4.2.4
68	الرواتب والمكافآت في الجامعة.....	5.2.4
70	الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية.....	6.2.4
72	الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية.....	7.2.4
74	ملخص عام للنتائج	3.4
78	العلاقات والارتباطات.....	4.4
80	فرضيات الدراسة ومناقشتها	5.4
82	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....	1.5.4
83	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....	2.5.4
84	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....	3.5.4
87	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.....	4.5.4
88	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	5.5.4
91	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة.....	6.5.4
92	تلخيص عام نتائج الدراسة.....	6.4
92	ملخص عام محاور الدراسة.....	1.6.4
98	ملخص عام فرضيات الدراسة.....	2.6.4

100الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات	
100الاستنتاجات	1.5
101المقترحات	2.5
102المراجع	
116فهرس الملاحق	
117فهرس الاشكال	
118فهرس الجداول	
120فهرس المحتويات	