

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء  
العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية، وآفاق تعزيزه

حسن سليمان عبد الله أبو العيلة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434 هـ - 2013 م

دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء  
العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية، وآفاق تعزيزه

إعداد:

حسن سليمان عبد الله أبو العيلة

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية من جامعة اليرموك (المملكة الأردنية  
الهاشمية)

المشرف الرئيس: د. مجيد منصور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية  
الرءفة المستدامة - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1434 هـ - 2013 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية  
والمالية في الضفة الغربية، وآفاق تعزيزه

اسم الطالب : حسن سليمان عبد الله أبو العيلة  
الرقم الجامعي : 20913357

المشرف : د. مجيد منصور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 30 / 07 / 2013م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. مجيد منصور  
التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا : د. اياد خليفة  
التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا : د. حسين الأعرج  
التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1434 هـ - 2013 م

## الإهداء (Dedication):

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى والدائي العزيزين اللذان أضائي لي طريق العلم.

إلى الأمل الذي لا ينقطع ... زوجتي الغالية.

إلى من أشرئ فؤادي بالأمل وأفعمنني بالحنان ... أخواتي.

إلى أمثلة التضحية والسخاء بلا عناء ... إخوتي.

إلى أرواح شهداء فلسطين... إلى روح القائد الشهيد أبو عمار.

إلى الذين مشوا بدروبي للثبات..... أصدقائي وزملائي

إلى كل الشرفاء..... من أبناء هذا الوطن.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

حسن سليمان عبد الله أبو العيلة

## إقرار (Declaration):

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

التوقيع: .....

حسن سليمان عبد الله أبو العيلة

التاريخ: .....

## شكر وعرافان (Acknowledgements):

الحمد لله رب العالمين قبل كل شيء على النعمة التي أنعمها عليّ بأن أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، كما وأتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى مشرفي الدكتور مجيد منصور الذي أشرف على هذا العمل وبذل جهداً في توجيهاته الحكيمة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما بذلوه من إرشادات كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا العمل بشكله النهائي، وإلى الأخوة العاملين في المكتبات الفلسطينية العامة، ومكتبة كل جامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس المفتوحة، وإلى الأخوة المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية في المؤسسات الحكومية.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرافان إلى معالي الوزير موسى أبو زيد رئيس ديوان الموظفين العام الذي قدم لي كل الدعم والمساندة والتشجيع فجزاه الله عني كل خير.

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر للأخ أحمد أبو بكر على ما قدمه لي من مشورة في إعداد التحليل الإحصائي ومخرجات هذه الرسالة إحصائياً فله مني الشكر والعرافان.

كما ويطيب لي أن أتوجه بالشكر العميق إلى أعضاء لجنة التحكيم واللجنة الأكاديمية أساتذتي من تلقيت على أيديهم العلم والمعرفة في برنامج التنمية الريفية المستدامة / بناء المؤسسات، وأخص بالذكر الدكتور عزمي الأطرش ، والدكتور زياد قنام ، وزملاءهم أعضاء الهيئة التدريسية في البرنامج فلهم مني كل الشكر والتقدير والعرافان، وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً ريادياً في فلسطين الحبيبة.

## تعريفات ( Definitions ) :

- الإدارة : استغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية والفردية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء أكان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته. (السلمي، 2001)
- الموارد البشرية : جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية. (عقيلي، 2005)
- إدارة الموارد البشرية : هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد (بلوط ، 2002)
- تخطيط الموارد البشرية : التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية. (عبد الباقي، 2002)
- تحليل الوظائف : العملية التي يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة ووظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها (عبد الوهاب، والبرادعي، 2006)
- الاستقطاب : مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملى الوظائف الشاغرة بالمنظمة". (ماهر، 2003)

- الاختيار تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة (الصالح، 2004)
- تقييم الأداء : تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. (السيد، 2006)
- الحوافز : مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. (بلوط ، 2002)
- الأجور : هي ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. (شحادة، 2000)
- التدريب : إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية، إن هذا التوجه ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة عموماً وإستراتيجية الموارد البشرية خاصة. (السراج، 2010)
- ديوان الموظفين العام : هو مؤسسة سيادية فلسطينية تتبع لمجلس الوزراء وتعنى بشؤون الخدمة المدنية لموظفي القطاع العام الحكومي المدني (قانون الخدمة المدنية ، 2005)
- الدور : نمط من الأهداف والدوافع والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه فيمن يشغل وظيفة ما، فهو يصف السلوك المتوقع من شخص في موقع ما (مسلم وآخرون، 2012).
- الدور " إجرائياً" مدى تطبيق الأهداف التي يسعى الى تحقيقها ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي الفلسطيني وفقاً للأنظمة والقوانين وبما لا يتعارض مع النهج العلمي في إدارة الموارد البشرية تبعاً لوظائفها.



## ملخص الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة ما بين شهر أيلول/ 2011 \_ شباط/2013، ومثل مجتمع هذه الدراسة المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية في الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية، وأفاق تعزيزه، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانة ضمت (65) فقرة وزعت على سبعة مجالات، وتمتعت بدرجة صدق وثبات بلغت (0.97) عن طريق اختبار كرنباخ الفأ، حيث تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة أي جميع المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية، وفقاً للهيكلية التنظيمية في المؤسسات الحكومية لدى ديوان الموظفين العام وتم استرداد (47) استبانة مثلت مجتمع الدراسة من أصل (63)

وبعد عملية جمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان أهمها أن لديوان الموظفين العام دور في إدارة الموارد البشرية في دولة فلسطين من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية، كما أظهرت النتائج أن الديوان يقوم بوضع آليات لتعزيز وتطوير هذا القطاع، حيث بلغت متوسط استجابات المبحوثين بنسبة تزيد عن 64% وبدرجة قبول كبيرة.

كذلك أظهرت النتائج أن درجات التقدير وفق محاور الدراسة منسجمة وحظيت بدرجات قبول كبيرة ، فقد حظي محور تحليل وتصميم العمل بمتوسط حسابي (3.53)، وفي محور التخطيط للموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.14)، وفي محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور بمتوسط حسابي (3.24)، وفي محور التوظيف والتعيين بمتوسط حسابي (3.88)، وفي محور الحوافز بمتوسط حسابي (3.02)، وفي محور التدريب والتأهيل بمتوسط حسابي (3.54)، وفي محور تقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.84) كما وحظيت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة كبيرة.

كما تبين أن أكثر المعوقات التي تواجه ديوان الموظفين العام والتي تحد من عمله في إدارة الموارد البشرية كانت تخفيض أو إنقطاع التمويل الخارجي المخصص لدولة فلسطين بشكل عام، الأمر الذي حد من قدرته على إنجاز العديد من الخطط والمشاريع التنموية على مستوى إدارة الموارد البشرية، وعدم ارتباط الهياكل التنظيمية للمؤسسات بالخطط التطويرية ورؤية المؤسسات ورسالتها، إضافة إلى

ضعف عملية إدارة وتخطيط وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية المختلفة.

أما بالنسبة لفحص المتغيرات الديمغرافية فتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات المبحوثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها بحسب كل من متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، القطاع).

وأخيراً وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات كان من أهمها أنه على ديوان الموظفين العام تعزيز دوره بالقيام بإجراء مراجعة شاملة ضمن خطة إستراتيجية لتحليل العمل في المؤسسات الحكومية والتخطيط للموارد البشرية، وتحليل عبء العمل لتحديد الفائض والعجز من الموارد البشرية ضمن جداول التشكيلات الوظيفية المعتمد والمقر، وتعزيز دور الديوان في تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور وفي عمليات الاختيار والتعيين، وفي عمليات التأهيل والتدريب كذلك ووضع نظام للحوافز وفي تقييم أداء الموظفين.

# **The role of the General Personnel Council in human resources management from the perspective of the general managers of the administrative and financial affairs in the West Bank, and the prospects for strengthening**

**Prepared by: Hassan Abu Aila**

**Supervised by: Dr. Majid Mansour**

## **Abstract**

The study has been conducted in the time period between September 2011 and February 2013. The Study's community was represented by the general directors of the administrative and financial affairs in the West Bank.

The study aimed to recognize the role of the General Personnel Council in administrating the human resources from the point of view of the general directors of administrative and financial affairs in the West Bank and the its reinforcement prospects.

To achieve the objective of this study, the researcher adopted the descriptive analytical approach whereby he designed a questionnaire that consisted of 65 paragraphs that covered seven field and had a 0.97 credibility and consistency degree through the Cronbach's alpha test. The questionnaire has been distributed among all of the members of the study's community (the general directors of the administrative and financial affairs in the West Bank) according to the organizational structures in the governmental institutions in the General Personnel Council. An intentional sample that consisted of 47 individuals out of 63 representing the study's community has been chosen.

After the data collection and analysis process through the SPSS software, the study came up with a number of results the most important of which including that the General Personnel Council has a role in administrating the work of human resources in the State of Palestine from the point of view of the general directors of administrative and financial affairs. The results also showed the Council lays down the mechanisms needed to reinforce and develop this section. The average response percentage of the targeted group reached more than 64% and with a high acceptance degree.

Results also showed that the degrees of appreciation according to the study's topics were harmonious and enjoyed high degrees of acceptance. The work analysis and design topic had an arithmetic mean of 3.53, while the human resources planning topic had a 3.14 arithmetic mean. The jobs evaluation and payment structure topic had a 3.24 arithmetic mean, whereas the employment and appointment topic had an arithmetic mean of 3.88. The incentives topic had a 3.02 arithmetic mean, while the training and rehabilitation topic had a 3.54 arithmetic mean. In the performance assessment topic the arithmetic mean reached 3.84, and the total degree had high degree arithmetic mean of 3.21.

It has been found that the biggest obstacles that the General Personnel Council faces which limits its work in the field of human resources was the decrease or cut of external funding that is allocated to the State of Palestine in general. This limits the ability of the Council to

carry out many of its developmental plans and projects on the human resources management level.

Other obstacles include the lack of connection between the organizational structures of the institutions with the developmental plans and the visions and missions of these institutions. Also, the weakness in the process of managing, planning and developing the human resources in the different governmental institutions can be seen as an obstacle.

The ways and mechanisms to reinforce the role of the General Personnel Council to rise with the reality of civil service in the State of Palestine has been in the modification of the Civil Service law which would help address many of the issues and problems related to the human resources management. It is also important to lay down standards and not to prepare or draw organizational structures on the level of the State of Palestine.

In addition, it is necessary to create a computerized human resources network in Palestine through the General Personnel Council and the Ministry of Communication and Information Technology, as well as creating the unified job description cards, classifying jobs, creating a strategic, national plan to train employees in the governmental institutions, and making use of technology and adopting total quality in governmental activities in order to increase efficiency and effectiveness of these institutions.

Regarding the inspection of the demographic variables, no statistically significant differences have been found on the level of the significance level ( $\alpha= 0.05$ ) among the responses of the targeted group regarding the role of the General Personnel Council in managing human resources from the point of view of the general directors of administrative and financial affairs in the West Bank according to its topics for each of these variables (scientific qualification, specialization, years of experience and sector).

The researcher also called for enhancing the role of the Council in the rehabilitation and training processes through designing training courses that serve all sectors in the governmental institutions, creating a system for motivations whether financial or moral within of what is mentioned in the civil service law in accordance with the employees' ambitions and their performance level compared to the evaluation of their performance.

In addition to this the researcher recommended the enhancement of the Council's role in the evaluation of the employees' performance to be based on standards that take into account the variation in the job requirements of the different jobs and the feedback mechanisms.

It is also important to build true partnerships through which it is possible to create mechanisms and methods to work with donors, whether internal or external, to implement many developmental plans and projects at the level of human resources in the State of Palestine.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

تتبع أهمية القوى البشرية في المنظمات من كونها أهم عناصر العملية الانتاجية فيها، فالمنظمات التي يتوفر فيها طرق وأساليب عمل جيدة وتجهيزات رأسمالية ذات مستوى تقني عالٍ، لا يمكن عن طريقها تحقيق أهدافها الانتاجية بدون وجود القوى البشرية العاملة ذات الكفاءة الجيدة القادرة على الأداء والعطاء، فأهداف المنظمات لا تتحقق بالمال والتجهيزات والمعدات فحسب إنما تتحقق باليد العاملة القادرة على تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها بفعالية (درة وآخرون، 2008).

كما يعتبر الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل التنظيمات، ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، حيث انه يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية، وبالطريقة التي تستغل وتتمي بها هذه الموارد، سواء بتكوين سياسات الأفراد، أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل، ومن المهم أن تستغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن (الوليد، 2008).

إن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، ومدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من المنظمة، لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى إليها المديرون الآخرون لتحقيقها. (عقيلي، 2005).

في ظل ما ورد أعلاه فإن ديوان الموظفين العام في فلسطين يسعى إلى توفر الخطة التطويرية في إطار عمل يعكس التوجه العام لبرنامج الإصلاح والتنمية في الموارد البشرية، والجدير ذكره أنه سيكون هناك مراجعة وتطوير لهذه الخطط والإستراتيجيات على الدوام، وذلك وفقاً لما يتناسب والخبرة العملية المكتسبة خاصةً بعد إحداث تعديلات وتغييرات هامة على التشريعات التي بالنتيجة ستؤثر على صلاحيات ودور الديوان (ديوان الموظفين العام، 2012)، كما أن هدف ديوان الموظفين العام من حيث النشأة رفد ودعم الحكومة الفلسطينية بشكل شامل في مجال إدارة قطاع الخدمة المدنية من خلال تبني مفاهيم الكفاءة والفعالية في تخطيط وعرض وتنفيذ ومراقبة السياسات المتعلقة بالمصادر البشرية لدولة فلسطين، بالإضافة إلى الإشراف العام على التنفيذ والتطبيق الدقيق لقانون الخدمة المدنية والذي يمثل بشكل خاص تطبيق إدارة الموارد البشرية في الحكومة الفلسطينية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية ، وما هي آفاق تعزيزه؟

## 3.1 أهمية الدراسة

### 1.1.3.1 الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية الدراسة في أن إدارة الموارد البشرية بمثابة جوهر الإدارة الحديثة، وذلك لإطلاعها بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمات.
- كون أن هنالك منافسة شديدة في سوق العمل من اجل الحصول على أفضل الموارد البشرية من خلال قيام الديوان بدورة الحقيقي في استقطاب الموظفين وتأهيلهم والمحافظة عليهم.
- دعم وزارات الدولة للوصول والحفاظ على موارد بشرية ذات فعالية في مجال اختصاصها وفق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

### 2.1.3.2 الأهمية التطبيقية:

- تسليط الضوء على العنصر البشري المؤهل في المؤسسات الحكومية .
- تركيز على مؤشر حقيقي من مؤشرات التنمية في فلسطين، ألا وهو العنصر البشري.

- قلة الدراسات في فلسطين -في حدود علم الباحث- التي بحثت حول هذا الموضوع بشكل متخصص في وزارات الدولة الفلسطينية وديوان الموظفين العام باعتبار العلاقة تكاملية بينهما.
- تعود هذه الدراسة بالنفع والفائدة للباحث كونه أحد المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية والمشرفين على إدارة الموارد البشرية وإن إدارة الموارد البشرية هو محور العمل الإداري المتعلق بالعاملين في الخدمة الحكومية.

### 3.1.3. الأهمية الشخصية:

- ترجع أهمية هذه الدراسة للباحث في التخصص في موضوع هام يعكس مؤشرات حقيقية لتطوير العمل الإداري نحو بيئة إدارية فاعلة .
- يمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تزويد متخذي القرار بمعلومات عن دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية.

### 4.1 مبررات الدراسة

- قلة الدراسات في فلسطين التي اهتمت بهذا الموضوع في حدود علم الباحث.
- الرغبة لإنتاج عمل يخدم يبين ويوضح أهمية المؤسسات التنموية المتخصصة في التنمية البشرية في فلسطين (ديوان الموظفين العام).
- يتوقع من خلال نتائج هذه الدراسة تعزيز أهمية تطبيق دور إدارة الموارد البشرية والعمل على دعمها وتمكينها للنهوض بالواقع التنموي في فلسطين باعتبارها تركز على العنصر البشري.

### 5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية من حيث :
  - تحليل وتصميم العمل .
  - تخطيط الموارد البشرية .

- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية.
- تدريب وتأهيل الموارد البشرية.
- إدارة هيكل الأجور.
- تقييم أداء الموارد البشرية .
- تقديم الحوافز للموارد البشرية.

كما رتبت أهداف الدراسة من الناحية العلمية كما أوردها كل من (عبد الرحمن، 2010)، (الدرة، والصباغ، 2008)، (جاد الرب، 2009).

- التعرف على أهم السبل والآليات لتعزيز إدارة الموارد البشرية لدى ديوان الموظفين العام
- الكشف فيما إذا كان هنالك اختلاف في متوسط استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاوير الدراسة، في ضوء كل من متغير (المؤهل العلمي، والخصص، وسنوات الخبرة، القطاع).

## 6.1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية والتي انبثقت من مشكلة الدراسة:

- ما دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية من حيث :
  - تحليل وتصميم العمل .
  - تخطيط الموارد البشرية .
  - استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية.
  - تدريب وتأهيل الموارد البشرية.
  - إدارة هيكل الأجور .
  - تقييم أداء الموارد البشرية .
  - تقديم الحوافز للموارد البشرية.



- ما هي أهم السبل والآليات لتعزيز دور ديوان الموظفين العام في النهوض بواقع الخدمة المدنية في دولة فلسطين؟
- هل هنالك اختلاف في متوسط استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاوير الدراسة، في ضوء كل من متغير (المؤهل العلمي، والخصص، وسنوات الخبرة، القطاع).

## 7.1 فرضيات الدراسة

جاءت الفرضية الرئيسية: دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية غير فاعل. اما الفرضيات الفرعية فكانت:

- دور ديوان الموظفين العام في تحليل وتصميم العمل غير فاعل.
- دور ديوان الموظفين العام في تخطيط الموارد البشرية غير فاعل..
- دور ديوان الموظفين العام في استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية غير فاعل.
- دور ديوان الموظفين العام في تدريب وتأهيل الموارد البشرية غير فاعل.
- دور ديوان الموظفين العام في إدارة هيكل الأجر غير فاعل.
- دور ديوان الموظفين العام في تقييم أداء الموارد البشرية غير فاعل.
- دور ديوان الموظفين العام في تقديم الحوافز للموارد البشرية غير فاعل.

وللتعرف على تأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات المبحوثين من المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسساتها الحكومية ، فقد أعتمد الباحث الفرضية الإحصائية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاويرها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخصص، وسنوات الخبرة، القطاع).

## 8.1 حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية

في وزارات الدولة ومؤسساتها الحكومية / الضفة الغربية.

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الوزارات والمؤسسات الحكومية في الضفة الغربية .
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع وهو دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاملين في الضفة الغربية، وآفاق تعزيزه.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري 2011/9-2013/2 ميلادية

## 9.1 محددات الدراسة

اقتصر إجراء هذه الدراسة على وظائف إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب وتأهيل الموارد البشرية، تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور، تقديم الحوافز للموارد البشرية) والمطبقة في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، لذا لم تتناول هذه الدراسة أي نماذج أخرى في إدارة الموارد البشرية.

## 10.1 مصادر الدراسة

شملت مصادر المعلومات مصدرين هما:

- مصدر رئيسي: وذلك بالاستبانة من خلال أتباع المنهج الوصفي، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع وفحص استجابات المبحوثين من المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية في وزارات دولة فلسطين ومؤسساتها، ومن خلال إجراء مقابلة مع رئيس ديوان الموظفين العام.
- مصدر ثانوي: وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والانترنت لعرض الأدب السابق ذي العلاقة بمشكلة الدراسة.

## 11.1 هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: وفيه عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة من خلال:

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة (العلمية، التطبيقية، الشخصية).
- مبررات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة .
- محددات الدراسة
- مصادر الدراسة.

● الفصل الثاني: يتضمن ما يلي :

- المقدمة
- الإطار النظري للدراسة .
- الدراسات السابقة ذات العلاقة.

- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: احتوى عرضا للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: تضمن الاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيرا أضيف إلى هذه الفصول الخمسة قائمة بأهم المراجع ذات الصلة، والتي استخدمها الباحث في دراسته.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل جزأين رئيسيين، الجزء الأول يعرض فيه الإطار النظري و عرضاً للمفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية ووظائفها ، ثم يتناول دور ديوان الموظفين العام الفلسطيني في إدارة الموارد البشرية ، ثم يعرض فيه الباحث الدراسات ذات العلاقة بموضوع إدارة الموارد البشرية.

#### 2.2 الإطار النظري

##### 1.2.2. إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن أن تحقق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات، والآلات فقط فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع وتخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي توجهها المنظمات(حسن، 2003).

وعلى ذلك تعنى إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة ألا وهو العنصر البشري، الذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية من خلال التوجيه والقيادة للموارد المادية المختلفة(عباس، 2006). كما أن العنصر البشري على مر

العصور، وخاصة في عصرنا الحاضر أهم الثروات القومية، والتي بناء على ما تملكه من علم وثقافة ومعرفة وما تتمتع به من صفات ومهارات تتحدد مكانة الأمم وموقعها في قافلة النمو والتطور والريادة، مما يفرض على الحكومات والأنظمة مسؤولية توفير البيئة التي تدعم التفكير والعمل الإبداعي، وتنمي رغبة الأفراد ودافعيتهم وتهيء الفرص للابتكار والإبداع(أبو بكر، 2006).

## 2.2.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تعرف إدارة الموارد البشرية ، وإذا ما نظرنا الى بعض تعريفات الكتاب الغربيين نجد أنه تم تعريفها حسب الآتي (درة، والصباغ، 2008):

- برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين .
- مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع.
- مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي الى التأثير على فعالية الموارد البشرية.
- تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اجتذاب وتنمية وتقويض وتكامل وصيانته وفصل الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

أما بعض المؤلفين العرب فيعرفون إدارة الموارد البشرية بأنها " مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية لتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة) واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقاً للنظم والتشريعات واللوائح ، وفي تعريف آخر " ذلك النشاط الذي يقوم به مجموعة العاملين في كافة الأجهزة والوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصفة المدنية سواء كانوا من موظفي الخدمة المدنية التقليدية من وزارات ومصالح وهيئات عامه، أو كانوا من مؤسساته العامه، وشركات القطاع العام(درة، والصباغ، 2008).

أما من الناحية الاستراتيجية فإن إدارة الموارد البشرية تأخذ بعداً على هذا الصعيد فيمكن تعريفها بأنها "الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال ولهيكّل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"(عباس، 2006).

وهذا التعريف أو المفهوم يبرز الجوانب التالية(عباس، 2006):

- تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي وسائل لربط النشاطات والوحدات التنظيمية والإسهام المباشر في تحقيق الأهداف بفعالية.
- تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية على كل من مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية.

### 3.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي (السالم وصالح، 2002):

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك، كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

### 4.2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية للمديرين:

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية ويساعد ممارسة المديرين بهذه الأنشطة على:

- فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطار التي يقع فيها معظم المديرين ومنها (حسن، 2003):
  - تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.

- معدل دوران العمل الحالي.
- عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.
- شعور الأفراد بعدم عدالة الأجور.
- النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.

- السعي الى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد والتي تتضمن المقدره والرغبة فجزء من مهامها يسعى اللى رفع المقدره على العمل لدى العاملين والجزء الآخر يسعى الى زيادة الرغبة في العمل (دروة وآخرون، 2008).
- التطور والتوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث وبالتالي حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد.
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.
- زيادة وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم.
- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم(سلطان،2003).

## 5.2.2. مسؤوليات مدير إدارة الموارد البشرية:

تقدم إدارة الموارد البشرية بعض المساعدات المتخصصة للإدارات الأخرى، لذلك فإن مدير الموارد البشرية أيضاً يقوم بثلاثة وظائف متميزة في سبيل تقديم هذه المساعدات المتخصصة، تتمثل هذه الوظائف في(حسن، 2004):

- وظيفة تنفيذية: ويقوم بها مدير الموارد البشرية كأى مدير إدارة أخرى بالمنظمة، وهي تتمثل في توجيه أنشطة الأفراد العاملين في قسم أو إدارة الموارد البشرية، وأيضاً قد يمارس مدير إدارة الموارد البشرية بعض السلطة الضمنية، والتي تتمثل في تدعيم الإدارة العليا لوجهة نظر المدير، باعتباره ذو خبرة في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية الخاصة من النواحي القانونية، ومن ثم تؤخذ مقترحاته على أنها قرارات فاصلة.
- وظيفة تنسيقية: يعمل مدير الموارد البشرية كمنسق لأنشطة الموارد البشرية، وهي ما تسمى

أحياناً بالرقابة الوظيفية، ومن خلال هذه الوظيفة يقوم مدير الموارد البشرية بالتأكد من تطبيق الأهداف والسياسات والإجراءات التي تم الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا فهو بهذا يعد الذراع الأيمن للإدارة العليا.

- وظائف خدمية: تتمثل في تقديم النصائح والخدمات للمديرين التنفيذيين، فمثلاً يساعد مدير الموارد البشرية في تعيين وتدريب وتقييم أداء، وتحفيز وترقية، والاستغناء عن العمالة، أيضاً يلعب مدير الموارد البشرية دوراً في الابتكارات من خلال تقديم المعلومات والاتجاهات الحديثة لحل المشاكل، ويساعد أيضاً في مجال إعادة الهيكلة وإعادة هندسة المنظمة، وإعادة تصميم الوظائف التي تتطلبها التغيرات البيئية الحديثة.

## 6.2.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها:

هناك الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبت كثيراً من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنظمة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات (عبد الباقي، 2003):

- التشريعات واللوائح الحكومية، وتزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
- عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
- تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية ، مع زيادة حجم المنظمات وتعدد علاقات العمل.
- تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية، والحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.
- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- التغيرات في تركيب القوى العاملة، ونظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

## 7.2.2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وأن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضها بعضاً فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى إيجاد صلة مباشرة محفزة جيداً ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من انجاز إستراتيجية المنظمة وأهدافها من خلال فهم البيئة



والإيفاء بمتطلباتها من خلال مجموعة من الوظائف وهي:

- التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والطويل.
- استحداث برامج إدارة المسار الوظيفي.
- تصميم الوظائف وتحليلها.
- تحديد كم ونوع الأفراد المطلوبين للعمل في المنظمة(الهيتمي، 2005).

وفي العرض التالي يتناول الباحث وظائف إدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل :

## 1.7.2.2. وظيفة تحليل وتصميم العمل:

أن هذه الوظيفة توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءاً بالمدخلات المتمثلة بالمواد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة، ومن الملاحظ أنه حالما يتم تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمستويات التي تتضمنها كل وظيفة.(عباس، 2003).

ويمكن تعريف وظيفة تحليل وتصميم العمل بأنها: العملية التي يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة ووظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها (عقيلي، 2005).

## 1.1.7.2.2. أهمية تحليل الوظائف

وتتجسد أهمية تحليل الوظائف فيما يلي(عباس، 2006):

- تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها.
- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف، الاختيار والتعيين والترقية والنقل، كما تتجلى

أهمية تحليل الوظائف باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية .

- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.
- تحديد احتياجات التدريب والتنمية الإدارية.
- إن تحليل الوظائف هو الأساس المباشر لوضع معدلات الأجور والرواتب.
- انه الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف.
- توضيح ظروف العمل ودرجة تعرض الأعمال للإخطار وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية.
- إضافة إلى ما تقدم فان المعلومات التي توفرها عملية التحليل تستخدمها الإدارة في إقامة علاقات أفضل بين العاملين وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية ، وتقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة، وبذلك تعمل على توفير معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم.

وترى البرنوطي(2004) أن عملية تصميم العمل توفر عدة عائدات مادية ومهنية بالنسبة للمنظمة، كما توفر عائداته حوافز نفسية وسيكولوجية بالنسبة للعاملين، منها توفير المزيد من النفقات التي تصرف على الطاقة، إضافة إلى التقليل من صرف مستلزمات القوة التشغيلية، وذلك بسبب تصميم العمل بما يتناسب مع الطاقة الملائمة له، فالعمل الذي يحتاج إلى الطاقة الآلية سيصمم بالأداء بواسطتها، والعمل الذي يحتاج للأداء العضلي سيصمم للأداء بواسطة العاملين، كما أنها توفر الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة واستعادة النشاط من قبل العاملين، وذلك بسبب ترتيب الأعمال وجدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، وعدم ترك العاملين لحالات من الضجر والملل بسبب الفراغ، أو حالات من ضغط العمل المتواصل.

مما سبق يتبين إن تحليل العمل وتصميم الوظائف له دور جوهري في إدارة الموارد البشرية داخل التنظيم الإداري وهذا ينسجم مع مبدأ خطوط السلطة والمسؤولية وصولاً لتحقيق أهداف التنظيم بفعالية مما يعني تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات، كذلك انسجام أهداف المنظمات مع المجتمع وصولاً لتحقيق الابداع والتطوير .

## 2.1.7.2.2. النواحي الواجب مراعاتها لضمان نجاح تحليل الوظائف:

لضمان نجاح عملية تحليل العمل وفق الأصول العلمية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في

المنظمات نواحي عدة نوجزها بما يلي(النجار، 2007 ) :

- المراجعة الدورية للنظام وتحديثه: حيث أن وصف الوظيفة ومن ثم المواصفات والشروط المطلوبة في شغلها، تتأثر بمجموعة من القوى الداخلية والخارجية كالظروف التنظيمية، وموقع العمل، والأساليب الفنية للعمل والإنتاج، وأي تغير في تلك الظروف لابد أن ينعكس أثره على واجبات الوظيفة ومسئولياتها واشتراطاتها، هذا يعني أن نظام تحليل الوظائف حتى لا يكون مضللاً ويعبر دائماً عن الواقع ويمكن الاستفادة منه على وجه سليم.
- ملائمة مسميات الوظائف، إن المسمى الوظيفي ينبغي أولاً أن يميز الوظيفة بدقة عن غيرها من الوظائف ويعكس بوضوح المتطلبات الأساسية لشغلها، وينبغي أن يساير أسم الوظيفة التطورات في اللغة الناتجة عن التغير في بعض الاتجاهات الاجتماعية والقانونية.
- أن وصف الوظيفة ينبغي استهلاله بملخص مختصر يعطي للقارئ صورة عامة عن طبيعة الوظيفة وكيف والى أي مدى تختلف تلك الوظيفة عن باقي الوظائف الأخرى بالمنظمة.
- أن وصف الوظيفة ينبغي أن يتميز بالشمول والاختصار، ففي الوقت الذي ينبغي أن يعطي فيه وصف الوظيفة صورة كافية وشاملة ومتكاملة عن مختلف جوانب الوظيفة، إلا أن ذلك لا يعني الدخول في تفاصيل دقيقة وبوجه عام فإن التركيز ينبغي أن يكون على النواحي التي تميز الوظيفة عن غيرها من الوظائف.

#### 2.7.2.2. وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

يأتي دور إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية وتحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية من حيث الكم والنوع في الفترة الزمنية المقبلة في ضوء عبء العمل الحالي والمرتبب وذلك من خلال الاهتمام بالقوى البشرية بوصفها عنصراً من عناصر الإنتاج ومن خلال تحديد الاحتياجات المطلوبة، والتعريف بعمليات وأنشطة القوى البشرية الإدارية، وعملية رسم خطة ومسار علمي واضح للمنظمة(جامعة القدس المفتوحة ، 2000).

#### 1.2.7.2.2. مفهوم التخطيط للموارد البشرية:

يعرف عبد الباقي (2002) وعباس (2003) التخطيط للموارد البشرية بأنه التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية، وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية.

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه احد الأنشطة والممارسات الأساسية، التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها (عقيلي، 2005). كما ويعرف العلق (2004) تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين، للإيفاء بهذه الاحتياجات.

وفي تعريف آخر فإنه يعني استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة فهو عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال ( W.Sherman Jr. and Geotge 1992 )

مما سبق نستطيع القول أن هذا المفهوم يوضح الانسجام الكامل بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر أي الموائمة بين المعروف والمطلوب لتجانس الفجوة الإدارية بينهما لضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً للإيفاء بمتطلباتها ، كما يكون مؤشراً للتنبؤ الوظيفي لإحتياجات المنظمات من الوظائف بجميع أنواعها سواء أكانت تنفيذية أم ضمن المستويات الوسطى أو العليا في الهيكل التنظيمي للمنظمات مما سينعكس إيجاباً على الأهداف الاستراتيجية ورؤية ورسالة المنظمات.

### 3.7.2.2. وظيفة استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية:

#### 1.3.7.2.2. مفهوم الاستقطاب:

تتضمن هذه الوظيفة الحصول على الموارد البشرية والقيام بإجراءات الاختيار من مقابلة واختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (عباس، 2006).

كما يقدم الصيرفي (2005) الاستقطاب على انه سياسة جلب الموظفين بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، ودعوة من تتوافر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بالوظيفة. أما حجازي (2005) فيعرفه بأنه كافة النشاطات خاصة الإعلامية منها، التي تجعل من المنظمة محوراً جذاباً لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل، أما (ماهر، 2005) فيعرفه

بأنه مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بان الاستقطاب هو البحث عن أفضل الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف المراد التعيين عليها حسب الهياكل التنظيمية وبما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .

#### 2.3.7.2.2. أهمية الاستقطاب:

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

- هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
- أتاح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال أتساع قاعدة المتقدمين.
- تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية لكل نوعية من التخصصات.
- توصيل رسالة المنظمة للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مساهم الأفضل.

مما سبق نجد أن المنظمات تسعى للحصول على الموارد البشرية من مصادر داخلية وخارجية، أما المصادر الداخلية فتعتمد على الاحلال والتعاقب الوظيفي والمنافسة الداخلية بين المتقدمين، اما المصادر الخارجية فهي من خلال مكاتب التوظيف والوكالات، كذلك الاعلان في الصحف وغير ذلك من أمور من الممكن الرجوع إليها من خلال مطالعة الكتب الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهناك مزايا وعيوب متعددة لكل طريقة من الطرق والعرض التالي يوضح ذلك.

#### 3.3.7.2.2. مصادر الحصول على الموارد البشرية:

تختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل وتتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة وفق دراسات دقيقة من أجل الحصول عليها ونورد فيما يلي مصادر الحصول على الموارد البشرية العاملة المؤهلة ذات كفاءة عالية، فلا بد للمؤسسة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة(عبد الرحمن، 2010).

• أولاً: المصادر الداخلية: وفقاً لتعزيز الكفاءات الحالية في منظمات الأعمال يتم الاستقطاب داخلياً أي من داخل المنظمات سواءاً بالترقيات أو بالتقلات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الأفراد إذا ما تم القياس بتكاليف الاستقطاب من الخارج لكن هنالك بعض السلبيات التي تنجم من الاعتماد على هذا المصدر منها منها تقليل الإبداع والابتكار في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى التشويش في استخدام الصلاحيات(عبد الباقي، 2000).

• ثانياً: المصادر الخارجية: إنه في حالة قيام المنظمات بالاستقطاب من الخارج تركز المنظمات للحصول على عدد كبير من البدائل منها الحصول على المهارات المتنوعة والنادرة التي تسهم بتحقيق المزايا التنافسية، وتوفير تكاليف التهيئة والتدريب وإجراء التغيير والتعديل وإعادة هندسة الأعمال في المنظمة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الجديدة، لكن هذا لا يعني أنه لا يوجد سلبيات من خلال الحصول على المصادر الخارجية حيث أن انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل والمنظمة وهذا يتطلب إعداد برامج للتطبيع الاجتماعي لمجهم مع قيم وثقافة المنظمة وسياساتها، وشعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة قد يؤدي بهم إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد، وعدم توافق العاملين الحاليين مع العاملين الجدد قد يؤدي إلى حصول صراعات، لذا لا بد من الإحاطة بهذه الظاهرة وتقليل آثارها لأنها تؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي(بكري، 2009).

#### 4.3.7.2.2. قرار التعيين للموارد البشرية:

قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيراً تنتهي مع التعيين، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة، يكون المرشح قد وافق على عروض المنظمة فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة وسلطاتها، ومكان ممارستها وعلاقاتها، وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتها، بعد اتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم وتخطوا بنجاح جميع مراحل عملية الاختيار يصبح من الضروري استقبالهم كعاملين جدد وتزويدهم بالمعلومات التفصيلية والعمل على دمجهم في سياسات وقيم وثقافة المنظمة.

ويتطلب ذلك برنامج للتوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية هدفها تعريف الموظف الجديد بمنظمتها وأهدافها وفلسفتها وعملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة ورؤسائه وزملائه وذلك في المرحلة الأولى من تسلم العمل (الهيبي، 2005).

## 5.3.7.2.2. تعريف الاختيار والتعيين:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. (ماهر، 2005)

أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفاً في المنظمة، وذلك بعد اجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة (أبو شيخة، 2000). فيقدم حمود والخرشة (2007) تعريف لعملية الاختيار والتعيين على أنها " جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء انسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوافر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية".

مما سبق يتبين أن الاختيار والتعيين هو عملية مد المنظمات بالموارد البشرية التي تحتاجها لتلبية احتياجاتها من الأفراد من حيث العدد، والنوعية، والمواصفات المطلوبة في المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح وفقاً لمجموعة من الإجراءات، مدخلات هذه المنظومة مجموعة المتقدمين والسياسات التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار والتعيين، أما مخرجاتها في قرار بالتعيين وموظف جديد داخل المنظمة.

## 6.3.7.2.2. أهمية اختيار الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، ومن هنا فإن المنظمة تهتم بسياسة الاختيار نظراً لأهميته في توفير العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة، وتوضح أهمية الاختيار والتعيين للمنظمة والموظف حيث أنه ومن خلال تعيين الكفاءات وأصحاب القدرة والمهارة يمكن للمنظمة بالارتقاء بأدائها وتحسين مستوى جودة خدماتها، كما أن إتباع العدالة بين المرشحين للوظائف يحسن سمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها (نصر الله، 2002)

## 7.3.7.2.2. أهداف اختيار الموارد البشرية

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المنظمة عملت على إجراء سياسة الاختيار

وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها (زيد، 2010):

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه، عن الفرد غير 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.

#### 4.7.2.2. وظيفة تدريب وتأهيل الموارد البشرية:

يعرف التدريب بأنه نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو احد الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، لذلك فان أغلب المنظمات الكبيرة تقوم بأنشطة التدريب من خلال أقسام أو دوائر الموارد البشرية. (برنوطي، 2004). كما يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة لتزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل، أي أن التدريب ظاهرة طبيعية للمجتمع الإنساني، وضرورية لكل فرد يريد أن يأخذ مكانه المناسب في المجتمع (الهيتمي، 2005).

في ضوء ما ورد أعلاه يعرف الباحث التدريب بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف الى تطوير وتحسين إداء العاملين من خلال اكسابهم مهارات جديدة وتعدد وسائل المعرفة لديهم وصولاً لتحقيق أداء فعال ينسجم وأهداف المنظمة.

#### 1.4.7.2.2. أهداف التدريب وأهم دوافعه:

وتتمثل أهداف العملية التدريبية في الآتي:

- تغيير السلوك: ويتم ذلك عن طريق تنمية المعارف والمهارات، حيث أن التدريب يغطي ما يحتاجه الفرد من معلومات تساعده في أداء وظيفته، وتنمية مهاراته الفنية والذهنية والإنسانية التي تهدف إلى القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل. (أبو شيخة، 2001).



- تقديم المعرفة: إن عملية تقديم المعرفة ونسيانها أو ظهور علوم ومعارف أخرى جديدة تستدعي القيام بوضع برامج تدريبية بهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي. (الجابر، 2006).
- تكوين معارف ومهارات الأفراد وتنميتها وصقلها بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية، وخلق صنفٍ ثانٍ مؤهل من أجل الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لامركزية الأداء والحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى. (ربايعة، 2003).
- تحليل الوظائف: حيث أن التدريب يجب أن يوجه إلى الاحتياجات التي يتم تحديدها في عملية وصف الوظائف، والبرامج التدريبية تزود المتدربين بالمعرفة والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية، وتحديد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين، ومن ثم تحديد الحاجات التدريبية. (شاويش، 2005).
- زيادة المبيعات عن طريق تنمية الحصة السوقية وزيادة معدل النمو وتخفيض شكاوى العملاء. (أبو علفه، 2005).

من هنا نؤكد بأن التدريب يعمل على صقل معارف ومهارات الأفراد وتنميتها بما يتناسب مع الاحتياجات، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وعليه فيجب أن يكون الهدف التدريبي محدد ومتسم بالوضوح وواقعي وينسجم مع سياسات المنظمات، كما أن التدريب يرتبط ارتباطاً مباشراً بالوظيفة فهو يعالج حالات نقص المهارات لدى العاملين ويسهم في تخفيض التكاليف، ويؤدي الى بناء الثقة ما بين الرئيس والمرؤوس، فهو استثمار حقيقي في أهم أصل من أصول المنظمة وهم الأفراد .

#### 5.7.2.2. وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور:

يقصد بتقييم الوظائف تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى من خلال نظام متكامل يمكن الاعتماد عليه في وضع هيكل عادل للأجور، ولذا يجب تحديد قيمة كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف بالنسبة للوظائف والمجموعات الأخرى. وبالتالي تعطى الأجور المناسبة للوظائف حسب ترتيبها في درجات الأهمية، ومن هنا كان تقييم الوظائف من أهم سياسيات الموارد البشرية. (حنفي، 2002)

#### 1.5.7.2.2. مفهوم وأهمية تقييم الوظائف:

يعرف تقييم الوظائف بأنه الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض

تحديد اجر عادل لهذه الوظيفة. (المرسي،2003). وهناك العديد من المزايا الناتجة عن عملية تقييم الوظائف وهي كالاتي(الفارس وآخرون، 2000):

- تحقيق نوع من العدالة في الأجور التي تدفعها المنظمة.
- يساعد تقييم الوظائف على تحديد هيكل الأجور بصورة واضحة بناءً على القيم النسبية لوظائف المنظمة.
- يعد تقييم الوظائف عاملاً من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي وزيادة الرغبة في العمل وروح المعنوية للأفراد.
- إن اعتماد تقييم الوظائف على عمليات تحليل وتوصيف الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة من شأنه أن يجعل التقييم مصدراً للمعلومات الصحيحة واللازمة للإدارة للقيام بوظائف الاختيار والتدريب والنقل والترفيه.

وتعتبر عملية تقييم الوظائف على جانب كبير من الأهمية للأسباب الآتية: (المرسي، 2003)

- اهتمام المنظمة بتوجيه الأجور العالية للوظائف التي تسهم في تحقيق أهدافها.
- العدل في تحديد الأجور وفي أسس حساباتها.
- المساعدة في بناء هيكل وظيفي متكامل.
- المساهمة في الوصول إلى أهداف المنظمة.

## 2.5.7.2.2. إدارة هيكل الأجور:

إن أجور العاملين تمثل ميزانية (أو موازنة) الأجور، وهو في نفس الوقت ما يمثل الجانب الأساسي في تكلفة العمالة، وتمثل تكلفة العمالة أحد التكاليف الأساسية لأي مشروع، وفي الجانب الآخر، يمكن القول أن التصميم الجيد لأنظمة الأجور يمكنه أن يساعد على رفع إنتاجية وأرباح المنظمة.

وعليه يمكن القول أن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين، إذا أحسن تصميمه وإدارته كان لصالح الشركة، وإن أسيء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها، ومن هنا يستمد نظام الأجور أهميته في المنظمة، فالأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل (شحادة، 2000)

لذا فإن العاملون يهتمون بالأجر لعدة أسباب، كونها تمثل مصدراً هاماً لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته، وقدرته على تأمين خدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، وفي داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد قد لا تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجر عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجر (الحسون، 2004)

إن الأجر ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد، أو على مستوى المنظمة، وتتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته؛ وبالتالي تحقيق بعض الرفاهية للموظفين، والحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها، أما على مستوى المنظمة، فإن الأجر ذو أهمية بالغة؛ لأنه يؤدي الوظائف التالية (الحموري، والمعايطة، 2013):

- الأجر هو وسيلة المنظمة، لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة المنظمة، للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشباع العدالة بين العاملين.

### 3.5.7.2.2. دور الموارد البشرية في الأجر:

ينصب دور إدارة الموارد البشرية في عملية تصميم نظام الأجر وإدارته، وتقييم الوظائف ودراسة الأجر في المؤسسات الأخرى، و المديرين التنفيذيين يقومون (بعد الاسترشاد بنظام الأجر) باقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ بها العاملون الجدد، واقتراح زيادات الأجر والبدلات والعلاوات قبل إقرارها من إدارة الموارد البشرية، كما أنهم يقدمون معلومات لإدارة الموارد البشرية؛ لكي تقوم بتقييم الوظائف (العزاوي وعباس، 2010).

هنا يمكن القول أن درجة الاختلاف ما بين الأجر في القطاع الخاص والأجر في المؤسسات الحكومية، فالأجر في القطاع الخاص تكون وفق أنظمة مختلفة ويكون لكل شركة نظام أجر يختلف عن الشركات الأخرى وقانون العمل هو المنظم لذلك، أما الأجر في القطاع الحكومي فيتحدد وفقاً

للقوانين التي ينظمها المشرع لخدمة الصالح الحكومي ولتكن مطبقة في القطاع الحكومي.

## 6.7.2.2. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

### 1.6.7.2.2. تعريف تقييم الأداء:

يقدم زويلف (2003) تعريف لتقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية. أما حنفي (2007) فيعرف عملية تقييم الأداء بأنها 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 مستقبلاً.

ويمكن القول بأن عملية التقييم هي من الوظائف الهامة للإدارة فهي عملية تغذية راجعة لفحص مدى قدره العاملين على القيام بوظائفهم ومهامهم ومدى قدرتهم على تحقيق البرامج التي تقرها المنظمات وبما تتسجم مع رؤيتها ورسالتها مما يمكنها من تحسين مدخلات ومخرجات عملياتها.

### 2.6.7.2.2. أهمية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تخدم كلاً من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف التالية (الصالح، 2004):

- الأهداف الإستراتيجية: وتهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.
- الأهداف التطويرية: يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.
- الأهداف الإدارية : تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد

من القرارات الإدارية، مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.

## 7.7.2.2. وظيفة حفز الموارد البشرية

أن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال مهمة الحفز لدراسة الدافعية الإنسانية لدى العاملين في المنظمة، وبناء على نتائج هذه الدراسة تقوم بوضع برنامج سليم للحوافز المادية والمعنوية، وتتمكن المنظمة من خلاله إيجاد دافعية إيجابية لدى العاملين، وإيجاد روح معنوية عالية، ورغبة في العمل والأداء الجيد، والسلوك السليم، وبالتالي الإنتاجية المرتفعة.

فالحوافز في اللغة نقول حفز حفزا حثه وحركه ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما، حيث نقول تحفز : تهيأ للمضي فيه (المنجد في اللغة و الإعلام ، 1991).

أما اصطلاحا فيقصد بكلمة الحافز: الباعث أو المنبه للسلوك، فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين عن طريق التصرف بطريقة معينة أو سلوك معين و منه الحوافز INCENTIVES هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة و التي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية و إثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر و أفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته(بيرير ، 2000)

هذا و تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي : مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد و بين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد :

- الحاجة المعنوية للأفراد.
- درجة رضا الفرد عن عمله.
- استقرار الفرد في المنظمة.
- جودة أداء الفرد و إنتاجيته.

## • كفاءة الأداء التنظيمي (حجازي، 2005).

ويقصد كذلك بالتحفيز أو الحوافز تلك الإجراءات أو النظم التي تطبق على مجموعة من الأفراد لتشجيعهم و استنهاضهم وإثارة الرغبة لديهم في الاستمرار بالعمل بالكفاءة المطلوبة ، و تحقيق أهداف المنظمة، حيث تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد ، كأن يعرض على الفرد أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحه يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد و نفسيته، وهي تشجيع الأفراد واستنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و المقصود بذلك أن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجرا مرتفعا أو توزيع عليه الأرباح في أواخر السنة، كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية كأن توفر له جميع الظروف المساعدة على العمل مثل : تنظيم رحلات سياحية في أيام راحته أو غير ذلك(نصر الله، 2002).

مما سبق نجد أن الحوافز تربط مباشرة بين جهد العامل ونتاج العمل وهذا يعني أن تكون هناك توعية للعاملين، وكذلك تهيئة الجو الاجتماعي المناسب لتطوير علاقات حسنة من أجل تقدير العمل و تقديره وهذا ما يؤدي الي رفع معدلات النجاح وخفض تكاليفه، ويخلق نوع من الرضى الوظيفي بين العاملين في المنظمات.

### 1.7.7.2.2. أهداف الحوافز:

عند وضع أي نظام فإنه لابد أن يكون هناك هدف له وبالتالي أي منظمه عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين (العبيدي، 2009) :

- الهدف الاقتصادي : حيث تعتبر زيادة الإنتاج هي الهدف الرئيسي لأن الاهتمام يوجه إلى تشجيع زيادة المبيعات و ذلك لأنه يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين لديها ، وبالتالي هي تهدف إلى تنويع منتجاتها إذا كانت قطاع خاص و خدماتها إذا كانت قطاع عام إلى جانب تحسين نوعيتها
- الهدف المعنوي : حيث هذا الهدف يتعلق بالعنصر البشري وما يتعلق به من السلوك والشخصية والاتجاهات والقيم والرضا ، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز.

وعليه نجد أن الرغبة في وضع نظام الحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المنظمة واختيار النظام المناسب الذي يعود بالفائدة عليها والعاملين في نفس الوقت.

## 2.7.7.2.2. شروط نجاح نظام الحوافز

من المهم و المفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائم أن تلتزم بشروط أساسية لوضع هذا نظام وهي(جودة، 2010) :

- البساطة : ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا و واضحا ومفهوما ودالك في بنوده وصياغته
- ربط الحوافز بالأداء : شعور الفرد بأن مجوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين
- التفاوت : ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة : أي على الإدارة الأخذ بآراء و أفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع : هو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف : أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية : وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين .
- تدريب المشرفين : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية : بمعنى أن يشمل نظام الحوافز جميع العاملين في المنظمة.
- أن يكون مناسبا : بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد

## 3.7.7.2.2. أساس وطرق دفع الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية يجب أن تكون مرتبطة بالإنتاج، و ليست وسيلة لإشباع الحاجات فقط لذلك لا بد من توفر أسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز و يمكن عرض هذه الأسس فيما يلي(العاني، 2007) :

- الأداء : يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المنظمات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل و التكاليف التي يتم توفيرها .
- المجهود :تلجأ المنظمة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية ، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود .
- الأقدمية : و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء للمنظمة لذلك يجب مكافأته و تظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز .
- المهارة : في معظم الأحيان نجد بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه

من شهادات عليا أو أجازات أو أدوات تدريبية أما فيما يخص طريقة الدفع فنجد بعض المختصين يفضلون أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة، إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز وقوته.

بعد الحديث عن الموارد البشرية من حيث مفهومها وأهدافها ومبررات وجودها، واستراتيجيات إدارتها يعرض الباحث في العرض التالي حول واقع ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في فلسطين.

بعد استعراض الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من حيث تعريفها وأهميتها وأهدافها ووظائفها المختلفة يقدم الباحث في العرض التالي الخلفية المفاهيمية لعمل ديوان الموظفين العام وتطوره التاريخي واختصاصاته وهيكله التنظيمي، ودوره في إدارة الموارد البشرية.

## 8.2.2. ديوان الموظفين العام

### 1.8.2.2. نبذة تاريخية عن ديوان الموظفين العام:

حرصت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها على الاهتمام بتوحيد الأنظمة القانونية المختلفة التي كانت سارية قبل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية. وجاء ذلك في القرار رقم (1) لسنة 1994 الذي أصدره رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية والذي نص على أن "يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل تاريخ 1967/6/5 في الأراضي الفلسطينية "الضفة الغربية وقطاع غزة حتى يتم توحيدها". (ديوان الموظفين العام، 2012)، وقد تمثلت أولى محاولات تنظيم الخدمة المدنية بقيام ديوان الموظفين العام بإعداد مسودة قانون خاص للخدمة المدنية، أصبح يعرف بقانون الخدمة المدنية لعام 1996، الذي صادق عليه رئيس السلطة الوطنية بتاريخ 1996/4/1، لكنه لم ينشر في الوقائع الفلسطينية، وبالتالي لم يتمتع بقوة قانونية في حينه.

وفي العام 1998 قام المجلس التشريعي بإصدار قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998، إلا أنه لم يبلغ بشكل كامل التشريعات التي كانت سارية قبل صدوره، حيث نصت المادة (2) منه على أنه "بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون، يستمر العمل بالقوانين واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية لحين قيام مجلس الوزراء بإصدار اللوائح والقرارات المنفذة لأحكامه خلال مدة أقصاها سنة من تاريخ نفاذه."



وقد أعلن عن تطبيق القانون تدريجيا اعتبارا من تشرين أول 1998، لكن على أن يتم تطبيق الجانب الإداري بداية على الفئتين الرابعة والخامسة، ثم يمتد ليشمل جميع الفئات، أما الشق المالي للقانون، فيبقى تطبيقه مرتبطا بالإمكانيات المالية للسلطة الفلسطينية.

لكن تطبيق ذلك تعثر لعدة أسباب، منها عدم وضع اللوائح والأنظمة التنفيذية اللازمة لتطبيق أحكام القانون، وعدم وجود تغطية مالية للالتزامات المترتبة عليه، والخلافات بين وزارة المالية وديوان الموظفين العام في فهم القانون وتصور آلية تنفيذه، إضافة إلى عدم وجود هيكليات مقرة من قبل مجلس الوزراء للوزارات والمؤسسات المدنية. وقد أدى ذلك إلى وقف العمل بقانون الخدمة المدنية، وتم تشكيل لجنة رئاسية، ضمت رئيس ديوان الموظفين العام، لإعادة النظر في التطبيق التدريجي للقانون، وإعادة تصحيح السلبات التي رافقت التطبيق الخاطئ لأحكامه. (ديوان الموظفين العام، 2012)

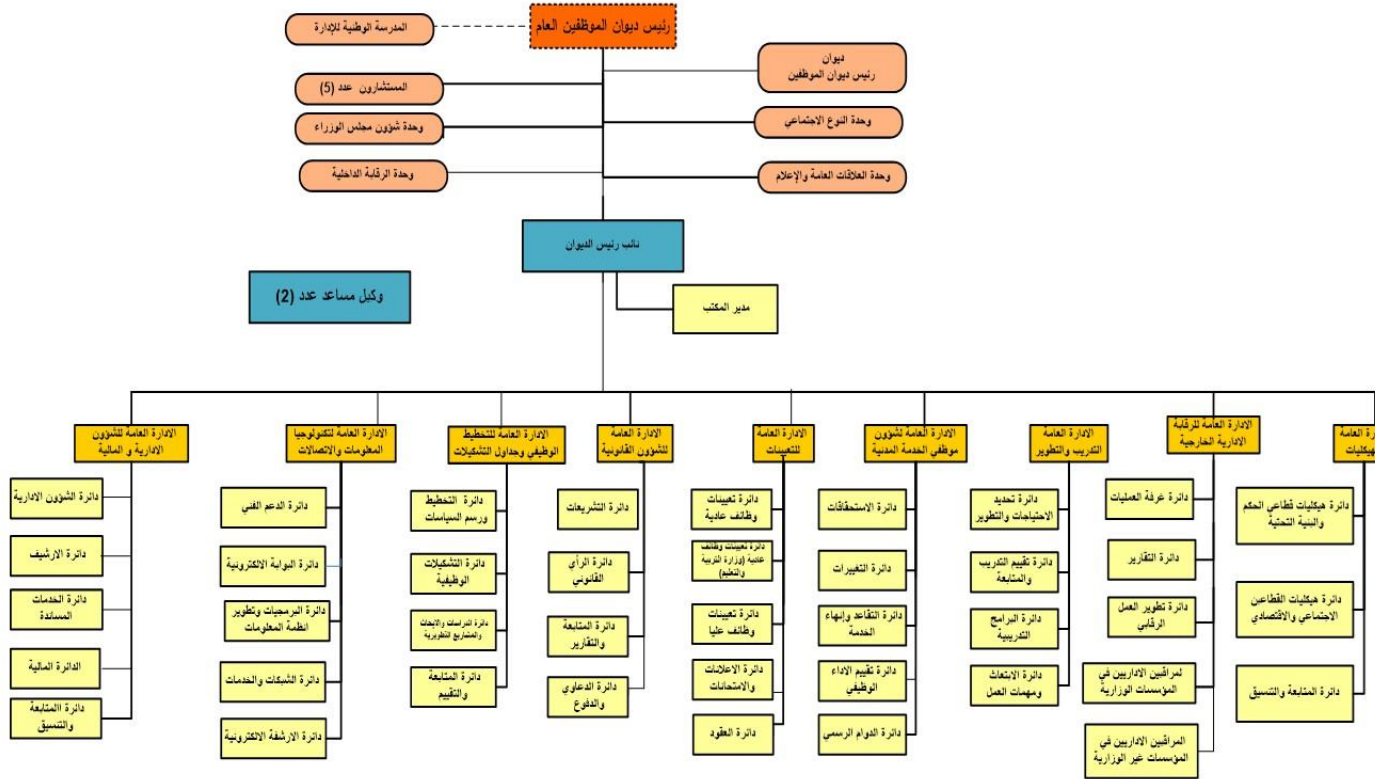
ومع صدور القانون الأساسي المعدل لعام 2003، نصت المادة (86) منه على أن "يكون تعيين الموظفين العموميين وسائر العاملين المدنيين في الدولة وشروط استخدامهم وفقا للقانون". كما نصت المادة (87) من ذات القانون الأساسي على أن "ينظم القانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، وأن يؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة والعاملين بها".

وفي عام 2005 جرت تعديلات على قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 بموجب قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005، وأصدر مجلس الوزراء في العام ذاته اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، وكذلك بعض القرارات التنفيذية ذات العلاقة بالخدمة المدنية، الأمر الذي ساهم في خلق بيئة جديدة لعمل نظام الخدمة المدنية حيث دخل القانون حيز التنفيذ اعتبارا من تاريخ 2005/7/1 بعد اعداد وقرار اللوائح التنفيذية المطلوبة من قبل مجلس الوزراء (ديوان الموظفين العام، 2012).

## 2.8.2.2. الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام

لديوان الموظفين العام، وفق هيكلته الجديدة، 9 إدارات عامة بين إدارات فنية وأخرى مساندة، ينصوي تحتها 45 دائرة، كما يتبين في الشكل التالي، وننوه هنا إلى ان الهيكل لم يقر بعد حيث ينتظر إقراره في مجلس الوزراء.

## الهيكلية التنظيمية لديوان الموظفين العام



شكل 1.2: الهيكلية التنظيمية لديوان شؤون الموظفين

## 3.8.2.2. مهام ديوان الموظفين العام:

يستند الديوان في دوره إلى القانون الأساسي ( مادة رقم 87 ) التي تنص على التالي: " ينظم بقانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة، العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، ويؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة، والعاملين بها". وعلية تتلخص مهام الديوان في التالي(ديوان الموظفين العام، 2012)

- الإشراف على تطبيق قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعاته بصورة سليمة.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
- المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.
- مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدوائر الحكومية بالتعين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.
- إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.
- إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
- توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
- إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين يوضح واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها والتي يجب على الموظف الإلمام بها.
- إحالة ملفات الموظفين الذين تنتهي خدماتهم واستمارة حصر مدة خدمتهم إلى الجهة المختصة بصرف المستحقات التقاعدية وفقاً لنظام التقاعد.
- تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها، وجداول الوظائف والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.

- التنسيق مع الدوائر الحكومية من أجل الإرتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.
- إنشاء مركز للتدريب وفروع له في أنحاء فلسطين.

#### 4.8.2.2. اختصاصات الديوان:

ولتنفيذ المهام المذكورة أعلاه يقوم الديوان اليوم بالاختصاصات التالية(ديوان الموظفين العام، 2012):

- مراقبة تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
- وضع القواعد العامة لعملية اختيار الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وأسس اختيار الأشخاص المؤهلين للخدمة في الوظائف العامة ومراقبة عملية التنفيذ للتأكد من حرية الاختيار وموضوعيته.
- وضع السياسة العامة لقياس كفاءة الموظفين في الخدمة المدنية ووضع المعايير والنماذج التي تستخدم لقياس الكفاءة التي يلتزم بها الدوائر الحكومية
- دراسة أساليب العمل وإجراءاته في الأجهزة الإدارية والعمل على تطويرها وتبسيطها.
- متابعة إدارة شؤون الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين، وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقيات والنقل والعقوبات التأديبية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية.

#### 5.8.2.2. إنجازات الديوان:

حقق ديوان الموظفين العام إنجازات كثيرة في عدة مستويات، إستطاع من خلالها تقديم خدمات متنوعة في إطار النظم والإجراءات المعمول بها، يمكن إيجازها بما يلي(ديوان الموظفين العام، 2012):

#### 1.5.8.2.2. مستوى الهياكل التنظيمية:

بدأ العمل بالهياكل التنظيمية عام 2004 ، لكن تلك الهياكل خلت في حينه من الوصف الوظيفي ومن الشروط المحددة لشغلها، كما لم يتم التقييد بالمؤهل العلمي للتسكين على الوظائف والخبرة

الإشرافية. وجاء عام 2006 كنقطة تحول هامة حيث تم وضع بعض الضوابط على عملية تسكين الموظفين في الوظائف الإشرافية تمثلت باعتماد المؤهل العلمي (بكالوريوس) والخبرة وبتطبيق قانون الخدمة المدنية (4) لسنة 2005 المعدل. وأصبحت اللجنة الإدارية في مجلس الوزراء تُنسب لرئيس الوزراء، الهياكل المنجزة من قبل ديوان الموظفين العام ووزارة التخطيط، اللتان بدورهما شكّلا عام 2008 لجنة فنية مشتركة لهذه الغاية، و يتم اليوم معالجة عدد كبير ومتنوع من المعاملات والمراسلات الفردية والجماعية كتعديل مسميات وظيفية وإدارية، وتسكين وإعادة تسكين، وعلاوات إشرافية، وعروض بيانات، وإفادات وغيرها. وقد تم مؤخراً وضع واعتماد معياري الخبرة الفعلية والمؤهل العلمي لشغل الوظائف الإشرافية.

#### 2.5.8.2.2. مستوى التعيينات:

منذ تأسيس السلطة الوطنية حتى عام 2005 تمت التعيينات في أغلب الأحيان من دون اعلان ومسابقة، وارتبطت بوجود شاغر (أي بدل مستقيل أو متوفي) فقط، وكان دور الديوان في حينه المصادقة عليها لا غير. وقد تمت التعيينات في تلك الفترة مباشرة بين المؤسسات ، تحديدا وزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة من خلال وزارة المالية، ولم يكن الديوان طرفا في ذلك. ومنذ 2005/7/1 ( تاريخ تعديل قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998) أقر الديوان إلزامية اعتماد الإعلان والمسابقة لكافة الوظائف عدا الفئتين الرابعة والخامسة. وفي تاريخ 2007/10/1 بدأ حصر التعيينات في الإحداثيات الملحقة بقانون الموازنة العامة لسنة 2007 وتم الغاء التعيين على بدل الشواغر. وبتاريخ 2009/5/6 أصدر الديوان تعميما يقضي بضرورة العمل بالإعلان والمسابقة لكافة الوظائف بما فيها الفئتين الرابعة والخامسة وعليه أصبح التعيين لكافة الفئات بموجب مسابقة وإعلان. وفي عام 2011 أصبحت التعيينات أكثر وضوحاً بالنسبة لكافة الوزارات وأصبحت مشروطة بوجود إحداثيات مالية في موازنة العام الجاري وبعتماد الإعلان والمسابقة في التعيين لكافة الوظائف عدا العليا. ويقوم الديوان اليوم وبالتعاون مع المؤسسات الحكومية بإعداد تلك الإعلانات، ويشكل اللجان للمقابلات ولإجراء الإمتحانات ويشارك فيها مع المؤسسات والوزارات الحكومية، لإشغال تلك الوظائف بالشخص المؤهل والمناسب وفقد مبدأ العدالة والجدارة.

#### 3.5.8.2.2. مستوى الترقيات:

منذ إنشاء السلطة الفلسطينية، كان موضوع الترقيات يعالج يدويا، ولم ترتبط الترقيات بتقييم الأداء، وكانت تتم بتوصية من رئيس الدائرة الحكومية دون النظر للحد الأدنى لسنوات البقاء على الدرجة.

واتضح بعد عام 2005 (حين أقر القانون المعدل) أن عملية نقل الموظفين من قانون 1998-2005 كان ينقصها الدقة لأسباب متنوعة، منها عدم تطابق البيانات ما بين الوزارات والديوان والمالية، الأمر الذي شغل الديوان في هذا الأمر منذ ذلك الحين حتى اليوم. وقد أدى وجود قانون ونظام محوسب إلى رفع درجة الدقة في العمل ومن ثم تقليل الأخطاء، ما أدى إلى زيادة حجم الإنجاز كما ونوعا. وطلب الديوان من الدوائر الحكومية اعتماد النماذج السنوية لتقييم الأداء التي أصبحت تعد شرطا أساسيا لحصول الموظف على الترقية المستحقة. وعليه، أتيح المجال للديوان للقيام بعمله الإشرافي والرقابي، وخصوصا في متابعة الدوائر الحكومية ومن ثم تعزيز التزامها برفع الترقيات لمستحقها، والتي تعد من أهم الإستراتيجيات المستقبلية فيما يخص دائرة الترقيات.

#### 4.5.8.2.2. مستوى تقييم أداء الموظفين:

يعتبر الموظف من أهم الموارد التي تشكل الأساس الذي يرتكز عليه بناء وتطور الدوائر الحكومية، لذا تتوقف كفاءة وفاعلية تلك الدوائر على كفاءة الموظف، ولكي تتم الاستفادة من هذا المورد وإفادته، فإن ذلك يتطلب وجود عملية تقييم للأداء تتميز بالفاعلية، والتي يتم من خلالها التعرف على نقاط القوة ومن ثم العمل على تعزيزها، بالإضافة إلى رصد نقاط الضعف والعمل على علاجها،

ومن أجل ذلك لا بد أن تتسم عملية تقييم الموظفين بالدقة، والموضوعية، والعدالة، مما سيسهم في تزويدنا بالمعلومات اللازمة للحكم على سلامة القرارات والإجراءات التي تتعلق بتعيين الموظفين، أو النقل، أو الترقية، أو الحوافز والمكافآت، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. ولكن هناك بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، وذلك بسبب افتقار نظام التقييم إلى الأسس الموضوعية المتعلقة بتحديد المعايير المعتمد عليها في الحكم على أداء الموظف، مما أدى إلى عدم الرضا عن عملية التقييم سواء من قبل القائمين بعملية التقييم، أو من قبل الموظفين الخاضعين لهم.

وبالتالي الإخفاق في تحقيق الأهداف المرجوة، والمتمثلة بتطوير أداء الموظف بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام. وعليه، دشّن الديوان جهوده بهذا الاتجاه بتأسيس لجنة مختصة لدراسة الصيغة الحالية لتقييم الأداء بغرض تقديم مقترح لآلية جديدة أكثر تطورا، تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية والعدالة وتدفع باتجاه العمل بإخلاص وجدية وتعزز ثقافة الإنتماء للمؤسسة والوطن، وعقدت اللجنة لقاء عمل بهذا الخصوص في 2012/1/16 وقد انتهت المرحلة الأولى من إعداد خمسة نماذج للتقييم وتم المصادقة عليها.

## 5.5.8.2.2. مستوى التدريب وتطوير المصادر البشرية:

منذ تأسيس السلطة حتى 1999 لم يكن هناك تدريب للموظفين بالمعنى الحقيقي، رغم أن موضوع التدريب كان ملحقا بالإدارة العامة لشؤون الموظفين في الديوان. بدأت عملية التدريب من الناحية الفعلية عام 1999 ، وجاءت على صيغة تعاميم أصدرها ديوان الموظفين العام للوزارات والجهات الحكومية، وتحولت مع الوقت إلى لوائح ناظمة لعملية التدريب، علما ان تلك اللوائح تتسم بالعمومية وبعدم الدقة وتميل إلى الخلط بين المفاهيم ذات العلاقة بالتدريب. وفي عام 1999 تم انشاء دائرة في كل وزارة لتنسيق عمليات التدريب ، وتم تقسيم مجالات التدريب إلى أربعة مجالات هي: الدورات التدريبية، ومهمات العمل، والبعثات، والإجازات الدراسية. واستمر الديوان، عبر الإدارة العامة لشؤون الموظفين، بالقيام بمهمته المتمثلة بضمان تطبيق قوانين الخدمة المدنية على هذه المجالات. ورغم تشكيل لجان من ديوان الموظفين ومختلف الوزارات لدراسة طلبات الموظفين الموفدين للدورات أو البعثات، الا ان عملية التدريب المعمول بها اليوم ما زالت عشوائية وغير منسقة، وغير مرتبطة بطبيعة العمل ولا تتبع من تقدير سليم للاحتياجات، كما لا تتم مراجعتها وتقييم ما تتركه من أثر.

مع نهاية 2011 قامت الإدارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان بمسوح احتياجات تدريبية على مستوى المؤسسات الحكومية بغرض تطوير خطة وطنية للتدريب، كما تم تطوير نماذج لتقييم اثر التدريب على المدى القصير والطويل، إضافة الى تبلور توجه جديد لدى الديوان لمنح إهتمام أكبر للموظفين في الهيئات العليا إلى جانب الموظفين الجدد والتدريب المستمر والتدريب في مواقع العمل. وقد بلغ إجمالي عدد الموفدين في بعثات دراسية، دورات تدريبية ومهمات عمل وورش عمل (2077 موظف) في عام 2010 و (1859 موظف) في عام 2011. وتم تدريب 800 مدير ومدير عام من موظفي الخدمة المدنية في جميع أنحاء الضفة الغربية في 44 وزارة وهيئة، حيث تم توحيد المصطلحات، وخلق التواصل بين موظفي الخدمة المدنية في الوزارات المختلفة (في كل دورة تدريبية ، كان هناك 20 من كبار موظفي الخدمة المدنية من 20 وزارة) .

كما بلغ عدد المتدربين في برنامج التطوير القيادي لقطاع الخدمة المدنية 801 متدربا ، من 55 مؤسسة ووزارة في السلطة الفلسطينية ، بواقع 606 ذكر 195 أنثى.

## 6.5.8.2.2. مستوى تكنولوجيا المعلومات

أما على مستوى تكنولوجيا المعلومات فقد حقق الديوان انجازات هامة نذكر منها:

- تم تجهيز الديوان بالمعدات والبرامج والشبكات وأنظمة التشغيل وقواعد البيانات والبرمجيات وخدمات الإنترنت.
- تم تطبيق نظام حديث ومتطور للأرشفة الالكترونية تم من خلاله :
  - ضبط الدورة الورقية في الديوان.
  - إقرار واعتماد آلية للتعامل مع المراسلات والمكاتبات الصادرة من الديوان للوزارات الكترونياً وعبر البريد الالكتروني الحكومي.
  - أرشفة ملفات كافة موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.
- توحيد قاعدة بيانات في كل من غزة والضفة وأصبح للديوان قاعدة بيانات واحدة لكافة العاملين في الوظيفة العامة.
- اطلاق البوابة الالكترونية الجديدة للديوان.
- تطوير وتطبيق نظام إدارة موارد بشرية محوسب ليغطي العمليات الداخلية في الديوان والإدارات المختلفة ابتداء من عملية التعيين ( نقل، انتداب، ترقية، موصلات، اجازات بانوعها، بناء الهياكل التنظيمية وغيرها).
- تدريب وتمكين الكادر العامل في الديوان، واكسابه مهارات في استخدام الحاسوب والبرمجيات المختلفة وفي مواضيع مختلفة، مثل رخصة قيادة الحاسوب الدولية ICDL، وبرنامج التحليل الاحصائي SPSS، ومهارات استخدام الانترنت والبريد الالكتروني.
- تصميم وتطبيق برنامج خاص بادارة الشؤون الادارية والمالية في الديوان من حيث ضبط الدوام والاجازات وكذلك ادارة المستودعات.
- حوسبة آلية تعيين العقود ضمن برنامج خاص بها يستخدم من قبل الادارة العامة للتعيينات.
- تطبيق برنامج خاص باحتساب سنوات الخدمة السابقة بكل تفصيلاتها.
- الاشراف على تنفيذ برنامج تدريبي متخصص في مجال الحكومة الالكترونية والخدمات الالكترونية، بالتنسيق مع وزارة الاتصالات والاكاديمية الفلسطينية للحكومة الالكترونية مدته 300 ساعة تدريبية، يغطي 6 مواضيع تدريبية، ويستهدف 30 متدرب من مختلف المؤسسات والوزارات.
- إعداد الإحصاءات الدورية عن موظفي الخدمة المدنية، وإصدار النشرات الخاصة بذلك، وجعلها في متناول الباحثين والمهتمين، وتقديمها لصانعي القرار في الديوان لرسم الخطط المستقبلية وتوفير أية إحصاءات أخرى.
- المشاركة في لجان المقابلات للتعيين الجديد والتنافس على المواقع الاشرافية لكل الوظائف



- التي تقع ضمن تكنولوجيا المعلومات ( مدخل بيانات ، مبرمج ، مهندس،...الخ).
- المشاركة الفاعلة في اللجان الداخلية في الديوان، مثل اللجنة الاشرافية على الخطة التطويرية، لجنة تقييم الاداء، اللجنة الفنية لاعداد جدول التشكيلات الوظيفية للوزارات.

#### 7.5.8.2.2. مستوى الشؤون القانونية:

تلعب الإدارة العامة للشؤون القانونية دوراً محورياً في عمل الديوان سيما أنه ينصب أساساً على تطبيق قانون الخدمة المدنية واللوائح الصادرة بمقتضاه من خلال مراجعة الديوان لكافة القرارات الصادرة عن الدوائر الحكومية من ( تعيين، ترقية، نقل، تأديب... إلخ). وبهذا الصدد، تعتبر الشؤون القانونية العمود الفقري للديوان من خلال الدور الذي تلعبه في رد كافة الإدارات والوحدات العاملة بالديوان، بالرأي القانوني في شتى المعاملات والمواضيع التي تعرض من قبل تلك الإدارات والوحدات.

لقد كان لحجم الأعمال والمهام المنوطة بالشؤون القانونية، السبب الرئيس الذي حدا بالديوان إلى تعديل هيكله التنظيمي عام 2009 ، من خلال تحويل وحدة الشؤون القانونية إلى إدارة عامة مقسمة إلى ثلاث دوائر هي ( دائرة المتابعات القانونية، دائرة الرأي القانوني، دائرة لجان التحقيق والشكاوى) .

وقد كان للإدارة دور بارز في دراسة مخالقات الموظفين العموميين، عبر تشكيل لجان التحقيق الإنضباطية بشأنها والمشاركة فيها إما برئاستها أم عضويتها. كما ساهمت الإدارة العامة منذ تأسيسها، في تقديم الإقتراحات والتوصيات اللازمة بشأن التعديلات الواجب إدخالها على عدد من المواد القانونية الواردة بعدد من اللوائح، ومثلت الديوان في عضوية اللجان التي شكلها مجلس الوزراء لغايات دراسة هذه التعديلات قبل إقرارها. ومن هذه الزاوية جاءت مشاركة الإدارة بفاعلية في اللجنة الخاصة بتعديل قانون الخدمة المدنية، ممثلاً عن الديوان، إلى جانب عدد من الجهات الحكومية (مجلس الوزراء - وزارة التخطيط - هيئة التقاعد العام - وزارة المالية).

#### 8.5.8.2.2. مستوى الرقابة الداخلية:

يتضمن ذلك مراقبة تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة لتحقيق أهداف الديوان عبر التحقق من

الالتزام بالتعليمات واللوائح والقوانين المتبعة، لضمان الإستفادة القصوى من الوقت والمال والجهد. من أهم الإنجازات تدقيق التقييمات السنوية، تدقيق لجان المسابقات الاشرافية، المشاركة في لجان الجرد والإتلاف والمشتريات، متابعة الشكوى، والزيارات الميدانية.

#### 9.5.8.2.2. الرقابة الإدارية الخارجية:

بدأت الرقابة الإدارية الخارجية في أعقاب صدور قرار من مجلس الوزراء في العام 2007 الذي نص على استحداث جسماً رقابياً يتبع ديوان الموظفين العام، بهدف الحد من الترهل الإداري في المؤسسات الحكومية، عبر تعزيز اللامركزية الإدارية، وتفويض المزيد من الصلاحيات للدوائر الحكومية، دون الإخلال بالدور الرقابي الإشرافي للديوان.

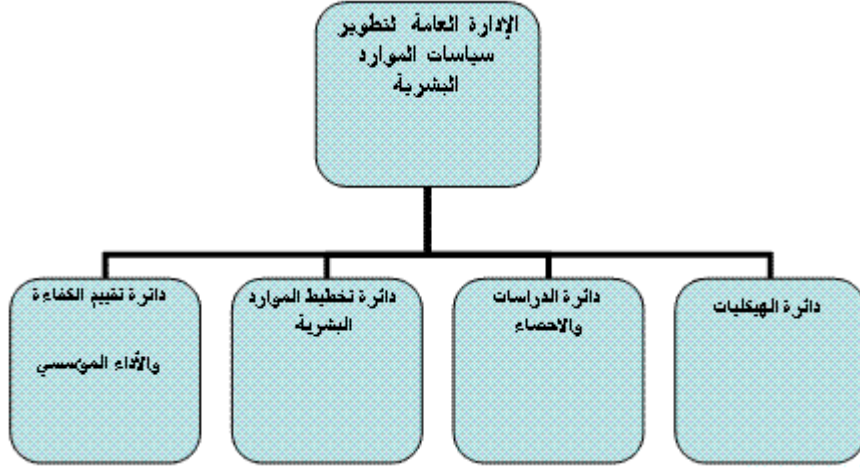
منذ ذلك الوقت ارتفعت نسبة الالتزام بالدوام في المؤسسات الحكومية، وانخفضت نسبة الأخطاء في المعاملات الواردة من المؤسسات الحكومية لديوان الموظفين العام، كما انخفضت مدة الدورة المكاتبية بين ديوان الموظفين العام والمؤسسات الحكومية، مما أسهم في توفير الوقت والجهد، ويوجد لدى 37 مراقبا إداريا ينتشرون في المؤسسات الحكومية(ديوان الموظفين العام، 2012)

إن رسالة ديوان الموظفين العام هو رفد ودعم الحكومة الفلسطينية بشكل شامل في مجال إدارة قطاع الخدمة المدنية من خلال تبني مفاهيم الكفاءة والفعالية في تخطيط وعرض وتنفيذ ومراقبة السياسات المتعلقة بالمصادر البشرية للسلطة الوطنية، بالإضافة إلى الإشراف العام على التنفيذ والتطبيق الدقيق لقانون الخدمة المدنية، وعليه يتضح جلياً دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

وفيما يلي يعرض الباحث بشيء من الإيجاز هذا الدور وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية:

• أولاً: وظيفة تحليل العمل: هنا يتم اختيار الوظائف وفق الوصف والمواصفات الوظيفية وتعمل إدارة الموارد البشرية على أن يكون هنالك تصميم لكل عمل أو وظيفة داخل المنظمة ودراسة تشكلات الوظائف والهيكل التنظيمية ، والديوان هو المسؤول الأول عن نظام تشكلات الوظائف في السلطة الوطنية لجميع المؤسسات الحكومية وهو الشريك في إعداد الهياكل التنظيمية في الوزارات بالتعاون مع مجلس الوزراء ووزارة التخطيط حتى يكون لكل وظيفة وصف

وظيفي ومتطلبات لشاغل الوظيفة وفق الهيكل التنظيمي الذي سيجار إلى اعتماده، ويتولى ذلك إدارة عامة في ديوان الموظفين العام وهي الإدارة العامة لتطوير سياسة الموارد البشرية.



شكل 2.2: الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية

تعنى الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية بتطوير مقترحات لسياسات الموارد البشرية، تكون مبنية على حقائق نابغة من برنامج بحثي فعال خاصة في قضايا سلم الرواتب والدرجات، الأجور والرواتب، وتشكيلات الوظائف، العلاوات، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة، بالتشاور مع والوزارات والدوائر الحكومية المختلفة والشركاء الآخرين، وبالتنسيق مع كافة الإدارات الأخرى داخل الحكومة بحيث تعكس هذه الاقتراحات مدى حجم المسؤولية المرتبطة بسياسة الديوان الإستراتيجية فيما يتعلق بتطوير السياسات الإستراتيجية للخدمة المدنية والإدارة العامة.

- ثانياً : وظيفة تخطيط الموارد البشرية : يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه احد الأنشطة والممارسات الأساسية، التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها فالديوان هو المسؤول الأول عن دراسة الطلبات المقدمة من وزارات السلطة بشأن احتياجات المؤسسات الحكومية من العاملين بحيث يقوم بدراسة الهيكل التنظيمي سواء أكان معتمد أو خاضعاً للتعديل حتى يتم تخطيط الموارد البشرية والتبؤ بها في ضوء هيكلية المؤسسات الحكومية وهذا مرتبط بالوظيفة الأولى وهي تحليل العمل . ويتولى ذلك دائرة تخطيط سياسة الموارد البشرية ودائرة الهيكليات وتكون أدوارها كما يأتي:

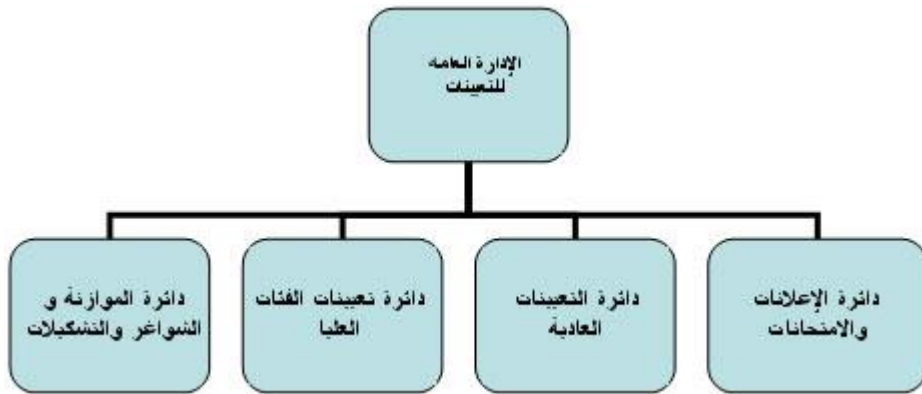
- تقديم المشورة بشأن القضايا المتعلقة برسم وتخطيط سياسة الموارد البشرية والقوى العاملة حسبما يحددها القانون، أو مسئول الديوان/ رئاسة الوزراء.
- الإسهام في تحضير جدول أعمال الأبحاث الخاص بالموارد البشرية /لليوان/ وللخدمة المدنية بشكل عام.
- التشكيلات الوظيفية : بناء على ما ورد في القانون الأساسي المادة 26 البند 04 وقانون الخدمة المدنية ، بالبدء في إيجاد نظام لتشكيلات وتبويبها المهني لغايات الشواغر والتعيين والعلاوات ومستحقها حسب ما ورد في أكثر من نص ضمن قانون الخدمة المدنية، لتنظيم الإدارة العامة بكافة تشكيلتها المهنية وتحديد مهام وصلاحيات الوظائف وعلاوتها وفق نظام متكامل ينسجم مع طبيعة الخدمة المدنية والإدارة العامة.
- تنفيذ الدراسات بغرض إعادة تصميم السياسات، والقيام بدراسات تقييمية حول السياسات والإجراءات القائمة، بغرض تحسينها وزيادة فعاليتها.
- التواصل مع الوزارات الأخرى بشأن قضايا السياسات المتعلقة بالموارد البشرية خاصة وزارة التخطيط ووزارة التعليم العالي.
- المشاركة في مجموعات العمل، وورش العمل، واللجان، وغيرها من الهيئات داخل الديوان، وما بين الوزارات المختلفة.

● ثالثاً: وظيفة إدارة هيكل الأجور: بعد إجراء عملية تقييم الوظائف يجب أن تتوج ببناء هيكل الأجور الذي سيتم تطبيقه على العاملين والذي بناء عليه سيتم دفع الأجور والرواتب لهم، وبمعنى آخر انه بعد أن نقوم بتقييم الوظائف يتم تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة من الوظائف التي تم تقييمها إلى قيمة نقدية تتفق مع تلك القيمة النسبية وهنا يأتي الهدف الرئيسي لهذه المرحلة وهو وضع وبناء هيكل الأجور. تتولى ديوان الموظفين العام مهمة إدارة هيكل الأجور ووضع السياسات اللازمة لذلك على أن يكون الديوان جهة إقرار ووزارة المالية جهة تنفيذ ومن الدوائر التي تقوم على ذلك :

- دائرة تقييم الكفاءة والأداء المؤسسي: وذلك في تطوير وتحديث مشاريع وتعديلات قوانين، ولوائح تنفيذية، واقتراح لوائح وجداول للعلاوات المختلفة تتفق والسبل العالمية المثلى وبما لا يتعارض مع قانون الخدمة المدنية والموازنة العامة بالتشاور مع الجهات الحكومية ذات العلاقة.
- دائرة الهيكليات
- دائرة الموازنة في الإدارة العامة للتعيينات والتي يكون دورها :

- ✓ إعداد مشروع جدول تشكيلات الوظائف وتصنيفها وفق قانون الخدمة المدنية .
- ✓ التنسيق مع وزارة المالية، في المصادقة على الاعتماد المالي للشواغر المستحدثة
- ✓ الإشراف على الدوائر الحكومية في تحديد احتياجاتها الوظيفية وفق جدول التشكيلات
- ✓ متابعة مسألة ملئ الشواغر بالتنسيق مع الدوائر الحكومية

• رابعاً .وظيفة الاختيار والتعيين: هي عمليات البحث والدراسة والتحري عن المورد البشري ذات الكفاءة والتأهيل، لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة كذلك اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، وعليه يتولى ديوان الموظفين العام دوائر مختلفة مهمتها وظيفة الاختيار والتعيين حيث أن هنالك إدارة عامة أنشأت خصيصاً لهذا الغرض وهي الإدارة العامة للتعيينات إضافة الى تطبيق بنود قانون الخدمة المدنية. تتلخص صلاحية هذه الإدارة العامة بالإشراف على تعيين الموظفين العموميين سواء الفئات العليا، والفئات العادية وفقاً للقانون الأساسي - مادة (86) "يكون تعيين الموظفين العموميين، وسائر العاملين في الدولة وشروط استخدامهم وفقاً للقانون". وتتحدد مهامها :



شكل 3.2: الإدارة العامة للتعيينات

- الالتزام بإجراءات قانون الخدمة المدنية في التعيين والاختيار والتوظيف والترقية
- الإشراف على مهام التعيين (التوظيف) في مستوى الفئة الثانية وما دون ذلك والعمل مع مؤسسات الخدمة المدنية والدوائر الحكومية لضمان أن التوظيف يتم دون تحيز أو محاباة وأنه قائم على أساس الجدارة والاستحقاق

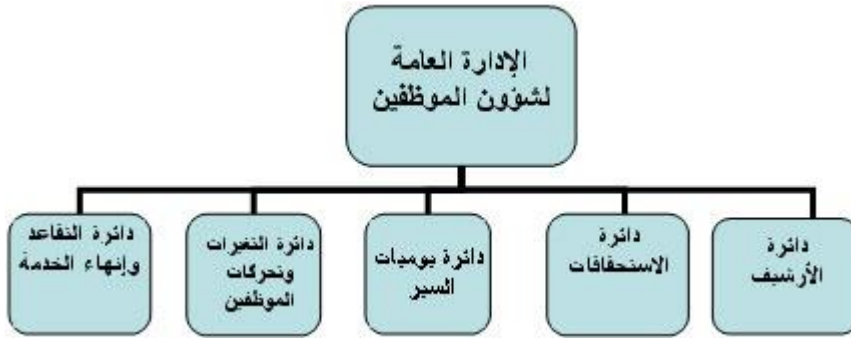
- الإشراف على الوزارات والمؤسسات العامة في التقيد التام بالقوانين والمواد لإعداد مشروع نظام جدول تشكيلات الوظائف العامة في الخدمة المدنية<sup>[3]</sup>.
- التنسيق مع الدوائر الحكومية في إعداد الإعلان والامتحانات التنافسية للمتقدمين للشواغر وفق مبادئ النزاهة والحيادية والمهنية لإغراض اختيار موظفي الخدمة المدنية.
- استلام مسوغات التعيين من الوزارات المعنية بعد الإعلان عن نتائج المقابلات حسب الأصول.
- إرسال المرشح للتعين للفحص الطبي حسب النماذج المخصصة وحسب ما نصت عليه اللوائح التنفيذية.
- إخطار المرشح للتعين بواسطة الدائرة الحكومية المعنية بالموافقة على التعيين ومباشرة العمل.
- التأكد من استيفاء المرشح للتعين لكافة الأوراق والنماذج اللازمة لاستكمال إجراءات تعيينه.
- إخطار الموظف بواسطة دائرته الحكومية بتعيينه وإرسال نسخة من ذلك لوزارة المالية على النموذج المخصص حسب النظام.
- وضع المعايير والشروط اللازمة لشغل الوظائف المدرجة ضمن وظائف الفئات العادية.
- التنسيق مع الدوائر الحكومية في قضايا إعلانات الشواغر وشروط التوظيف
- عمل قوائم دورية للمتقدمين المؤهلين وفق قوائم التصفية والتصنيف لإغراض الاختيار
- التنسيق مع الدوائر الحكومية لعمل إعلانات مشتركة عامة لتسهيل إعلان الوظائف العامة
- الإشراف على الامتحانات السنوية لوظائف متشابهة وخاصة في قطاعي التعليم والصحة والوزارات الأخرى

● خامساً. وظيفة تحفيز الموارد البشرية: إن الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين، وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن ورائه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز. تتولى دوائر مختلفة في ديوان الموظفين العام مهمة تحفيز الموارد البشرية بحكم القانون من خلال الإدارة العامة لشؤون الموظفين إضافة الى تطبيق بنود قانون الخدمة المدنية. وتتولى هذه الإدارة :

- منح موظفين القطاع العام استحقاق الدرجة حسب القانون والمؤهل والشهادة العلمية.
- منح موظفين القطاع العام ما يستحقون من علاوات إدارية وفئة في حال تغير الشهادة

الدراسية له.

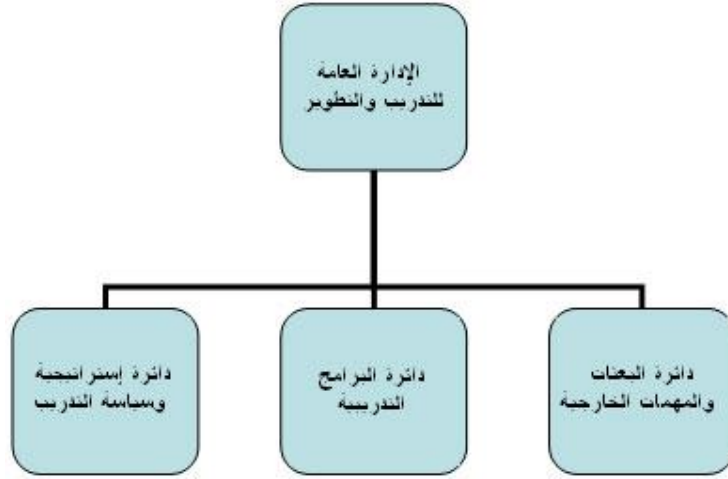
- منح موظفين القطاع العام ما يستحقون من علاوات إدارية وغيرها حسب القانون والهيكلية والتعديلات الحاصلة على وظائفهم.
- منح العلاوات الاجتماعية المستحقة للموظفين حسب القانون (عن الأبناء والزوجة والإعفاءات الضريبية والإعالة)
- منح الموظفين ما يستحقون من علاوات أخرى بحكم القانون.



شكل 4.2: الإدارة العامة لشؤون الموظفين

- سادساً: وظيفة تدريب وتأهيل الموارد البشرية: تهتم المنظمات بالتدريب، لان ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الذي قد يؤدي إلى رفع دافعيته وقدرة الفرد على العمل. وتتولى دوائر مختلفة في ديوان الموظفين العام مهمة تدريب وتأهيل العاملين في الخدمة الحكومية من خلال الإدارة العامة لتدريب وتطوير قطاع الخدمة المدنية ومركز الإدارة والقيادة . الاختصاص:

- تدريب وتأهيل الموظفين الجدد بما يشمل تصميم برامج متخصصة وهادفة لذلك.
- تعريف بمهام ومسؤوليات الوظيفة المدنية الحديثة.
- رفع مستوى كفاءة موظفي الخدمة المدنية من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في شتى المجالات.
- السعي لتوفير الدعم المالي لتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية بالتنسيق مع الجهات المانحة.
- وضع الخطة التنفيذية السنوية والقيام بتنفيذها بما يخدم استراتيجية التدريب.
- المصادقة على المنح والبعثات الخارجية التي يشارك بها الموظف بناءً على طلب وتنسيق من الدوائر الحكومية وموافقة ديوان الموظفين العام حسب الأصول والنظام.



شكل 4.4: الإدارة العامة للتدريب والتطوير

- التأكد من عودة الموظفين من مهماتهم والتحاقهم بمراكز عملهم في التواريخ المحددة.
- إجراء التنسيق اللازمة مع الدول المستضيفة للمنح والمهمات مثل الحصول على التأشيرات والخروج من المعابر وتسهيل سفر الموظفين.
- التنسيق مع الجهات المعنية والدول المانحة لتوفير العدد الكافي من المنح والبعثات التي تخدم تطوير الخدمة المدنية في فلسطين.
- القيام بالمسوح والدراسات الدورية للوقوف على حاجة الوزارات من دورات وبرامج متخصصة.
- تقديم النصح الإرشاد للوزارات والدوائر الحكومية بخصوص المنافسة على البعثات والمنح الخارجية حسب النظام
- تطوير وتنفيذ برامج تدريب للفئات العليا لخلق قيادات تتمتع بالمسائلة والشفافية والحياد السياسي والإيمان بنكافؤ الفرص.
- إنشاء قاعدة بيانات لموظفي الفئات العليا وتوزيعهم حسب مجالات الاختصاص ومجالات العمل، لتحديد احتياجاتهم التدريبية (في مجال الإدارة العامة، إدارة الأفراد، إدارة الأزمات)، متابعة الأداء وإعداد التقارير ، تعزيز روح الفريق داخل المؤسسة، وتحقيق الحكم الصالح وتعزيز القيادة الناجحة

- سابعاً : تقييم الأداء : وتظهر أهمية تقييم الأداء في ما يلي اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال، وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم وتوفير أسس موضوعية وعملية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج



وتحسين نوعيته، وتتولى الإدارة العامة لشؤون الموظفين ووحدة الرقابة هذه الوظيفة من خلال إعداد النماذج اللازمة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية والتي على أساسها تتم الترقية والخطوات الإستثنائية إن وجدت.

كما أن لديوان الموظفين العام سلسلة نشاطات في الموارد البشرية فقد دخل في شراكة إستراتيجية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ويأتي اللقاء في إطار سعي ديوان الموظفين إلى بناء العديد من الشراكات مع المؤسسات الدولية المانحة للشعب الفلسطيني ، لتنفيذ عدد من البرامج التي يعمل الديوان عليها ضمن خطته الإستراتيجية للأعوام القادمة والتي قال عنها رئيس الديوان بأنها أعوام قطاع الخدمة المدنية ، نظراً لطبيعة البرامج الضخمة التي يعمل على تنفيذها ، والتي ستشكل إنتقالاً نوعياً في عمل مؤسسات السلطة الفلسطينية ، وأبرزها تعديل قانون الخدمة المدنية بمنهج تشاركي من كافة الأطر العاملة في مؤسسات السلطة والنقابات العاملة ، وإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي وتطوير قدرات موظفي قطاع الخدمة المدنية ، وإخراج القادة الحقيقيين القادرين على قيادة مسيرة التنمية والبناء في مؤسسات السلطة الفلسطينية ، إضافة إلى إنشاء جدول تشكيلات الوظائف لأول مرة في تاريخ الوظيفة العمومية الفلسطينية ، والذي يتضمن الوصف الوظيفي والخبرات والقدرات اللازمة لأي شاغر عمل بمؤسسات السلطة ، ومدونة السلوك التي يتم وضعها تدعياً لقانون الخدمة المدنية ، ولكن يبقى تنفيذها طوعي من قبل الموظفين لما تحويه من قيم إيجابية وأخلاقيات خاصة بالوظيفة العمومية.

## 9.2.2. الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي الذي قام به الباحث للأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المؤسسات المتخصصة في الموارد البشرية أنّ هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في فلسطين (في حدود علم الباحث)، مما يؤكد ضرورة إجراء مثل هذه الدراسة، وبشكل عام فقد استطاع الباحث حصر عدد من الدراسات القريبة من موضوع الدراسة الحالية أهمها:

## 1.9.2.2. الدراسات العربية

دراسة لـ زيد (2010): بعنوان "مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية". وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الموارد البشرية، والبالغ عددهم (104) مديراً وتم تحديد المجتمع وفق اعتبارات خاصة من ضمنها أن تكون المنظمة مسجلة

رسمياً في وزارة الداخلية الفلسطينية، وأن لا يقل عدد العاملين فيها عن 15 موظف وأن تكون قد قدمت تقريراً مالياً وفنياً خلال 3 سنوات ماضية، وسعى الباحث إلى أسلوب المسح الشامل للمجتمع، ولم يتمكن من استرجاع جميع الاستبانة، وبالتالي أجريت على عينة قوامها (90) مديراً كعينة لهذه الدراسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث تم تطوير استبانة تألفت من (69) فقرة، وتمتعت بدرجة ثبات معدله (0.90%) وهي درجة جيدة وتفي بأغراض الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من قسمين، القسم الأول احتوى على متغيرات الدراسة المستقلة وهي: (المؤهل العلمي، والتخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين، وسنوات الخبرة، وعمر المنظمة)، والقسم الثاني احتوى على محاور الدراسة والمتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الحوافز، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء)، وتم جمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات، وتحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق إدخال البيانات وتجميعها، ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم استخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك إجراء (One way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين، واختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لفحص فرضيات الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدرة (4.11) على جميع المحاور والمحور الكلي، كذلك تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وطبيعة نشاط المنظمة، وعدد العاملين في المنظمة تبعاً لجميع محاور الدراسة ومحورها الكلي، كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في متغير سنوات الخبرة تبعاً لمحور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور حيث كانت الفروق في سنوات الخبرة لصالح (5-10) سنوات على الفئات الأخرى، أما الفروق في متغير عمر المنظمة تبعاً لمحور تخطيط الموارد البشرية والمحور الكلي لصالح الفئة (9-12) سنة على الفئات الأخرى. وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان منها ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور بشكل يحقق لجميع الموظفين في المنظمة آليات التعويض المادي الذي تستحقه كل وظيفة، ضمن مبدأ العدالة والمساواة، ووضع سياسات واضحة تعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين، تستطيع من خلالها الوصول إلى أفضل العناصر البشرية وفق أنظمة حفز فعالة في منظمات المجتمع المدني.

دراسة لـ السراج (2010): بعنوان " واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المدراء التنفيذيين " ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوبين لجمع البيانات، حيث تم توزيع ( 179 ) استبانة ليقوم المدراء التنفيذيين لهذه

المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وتم استرجاع ( 156 ) استبانة أي ما نسبته 87.15 %، وكذلك قام الباحث بإجراء ( 17 ) مقابلة مع المدراء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة 72.49 %، كما أظهرت وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المنظمات بنسبة 70.26 %، وأنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، بنسبة 68 % .وعلى مستوى الوظيفة بنسبة 71 % وعلى مستوى الفرد بنسبة 75 % . وأبرزت النتائج أن هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية منها عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات، التدريبية، وعدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية ل خبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية .كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة وجود خطة مكتوبة ومنتظمة ومنتك امله لتحديد الاحتياجات التدريبية، وضرورة إعطاء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الوقت الكافي والتمويل اللازم لها لكي تتم على أكمل وجه وتوعية العاملين بأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، وكذلك تدريبهم على كيفية القيام بتحديد احتياجاتهم التدريبي، وضرورة تدريب القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على كيفية القيام بهذه العملية، ووتعريفهم بالأساليب الملائمة التي يمكن استخدامها وإيجابيات وسلبيات كل أسلوب.

دراسة أبو العيلة(2010): بعنوان " دور الحوافز المقدمة من وزارة المالية في رفع أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم". تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة ما بين شهر كانون ثاني/2010 - أيار/2010، ومثل مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين في وزارة المالية الفلسطينية.هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور الحوافز المقدمة من وزارة المالية في رفع أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم ، كذلك الكشف فيما إذا كان هنالك فروق في متوسط استجابات الباحثين حول دور الحوافز في رفع أداء العاملين حسب كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة. وتكمن مبررات هذه الدراسة في ندرة الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع، حيث نجد أن دراسات في الحوافز وقياسها منتشرة في مؤسسات القطاع الخاص، وعدم إجراء مثلها على القطاع العام وذلك بالرغم من أهميتها واستنادها إلى المنهجية العلمية في مواجهة المشكلات الإدارية ، وبالتالي الوصول إلى حلول تحسن من الأداء الإداري على أسس علمية وعملية سليمة، كذلك خصوصية وزارة المالية باعتبارها الأساس والعصب المالي لبقية الوزارات، وهي من الوزارات السيادية في الدولة وهنا ينبغي أنا لا نغفل خصوصية العاملين في هذه الوزارة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة المالية في

محافظة رام الله والبيرة، والمسجلة وفقاً للهيكلية التنظيمية المعتمدة لدى ديوان الموظفين العام والبالغ عددهم (800) حسب سجلات الهيكلية للعام (2010)، وتم أخذ ما نسبته (20%) عينة ممثلة بالطريقة العشوائية المنتظمة، فأصبحت العينة مكونة من (160) موظف. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك دور كبير للحوافز المقدمة من وزارة المالية الفلسطينية في رفع أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم وبمتوسط حسابي قدرة (3.88) ونسبة (77.6%)، كذلك تبين أنه لا توجد فروق بين متوسط استجابة المبحوثين تبعاً لجميع محاور الدراسة عند جميع متغيراتها. وفي ضوء النتائج خرج الباحث بمجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن (77.2%) من المبحوثين من العاملين في وزارة المالية الفلسطينية أكدوا بأن هنالك تطبيق لنظام حوافز مادية ومعنوية مقرون بالأداء، وأن (77.6%) أكدوا بأن نظام الترقيات مطبق في وزارة المالية بدرجة جيدة فهم راضون عما يقدم لهم بحيث يؤمن لهم الضمان الاجتماعي للعيش بكرامه، وأن (76.8%) أكدوا بأن نظام المكافآت مطبق في وزارة المالية بدرجة عالية حيث أن الإدارات العامة تقوم بخطوات بناءة لتحفيز العاملين بها مما يعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ويحقق الانتماء الوظيفي للعمل، وأن (80.4%) أكدوا بأن الوزارة تضع معايير وأساساً خاصة للرقابة والمتابعة من اجل قياس الأداء العام وتقييمه مما يعكس ذلك على إنتاجيتهم.

دراسة لـ ناجي (2008): بعنوان " دور نظم المعلومات في إمكانية تحقق الرشد في القرارات التي تتخذها الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في القطاع الخاص باليمن"، وبما يحقق التوازن بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق الموارد البشرية العاملة بها، والأهداف الخاصة لكل مورد بشري على حدة، وكيف تعمل تلك النظم على التقريب بين تلك الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى استمرار المنظمة في الحياة. وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج ، لعل أهمها: يجب أن يتجاوز نظام معلومات الموارد البشرية دوره التقليدي في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية الجديدة للعمل في المنظمة. يؤدي نجاح نظام المعلومات في رفع تقارير حول الموارد التي يتوقع تحيها عن العمل في التوقيت المناسب، إلى مساعدة متخذ القرار على اتخاذ القرار الملائم، وبما يجنب المنظمة التعرض لأي تعثر أو إرباك في العمل خلال الفترة الواقعة ما بين ترك مورد بشري لعمله وحلول مورد بشري آخر مكانه، ويقلص أي خسائر قد تنتج عن ذلك إلى أدنى حد ممكن عن طريق إتاحة الفرصة مبكراً لاختيار وتأهيل المرشح لشغل تلك الوظيفة قبل أن يسند إليه تسلمها رسمياً. يؤدي التعامل الجاد مع الشكاوى التي ترفعها الموارد البشرية بالمنظمة إلى ترشيد القرارات المتخذة بشأنها.

دراسة العيلة (2008): بعنوان " واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة"، من خلال قياس ما يلي : التعرف على عملية التوظيف المعمول بها في وزارة

التربية والتعليم العالي ومعرفة مدى جودتها وملاءمتها وانعكاستها على عملية الاختيار والتعيين. دراسة مدى التزام وزارة التربية بعمل وتطبيق وصف وتوصيف وظيفي أثناء عملية التوظيف، وتعزيز مواطن القوة ومحاولة إصلاح مواطن الضعف. التعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف في وزارة التربية وعلاقته بجودة عملية التوظيف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت المعاينة وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي : أن يتوفر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها ، كما أنه يوجد وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية الشاغرة المعلن عنها. إن وزارة التربية تقوم بعمل تخطيط إستراتيجي دقيق للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها بدرجة متوسطة. أن يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة بدرجة عالية. أن يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الإختبارات والمقابلات الخاصة بالتوظيف بوزارة التربية من عدة تخصصات ، وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف. وقد أوصت الدراسة الى زيادة الإهتمام بتطوير التحليل الوظيفي للوظائف، ومضاعفة إهتمام الوزارة بعمل تخطيط إستراتيجي دقيق للموارد البشرية، وضروة العمل على التنسيق المسبق مع الجامعات الفلسطينية بخصوص الإحتياجات المطلوبة من التخصصات الأكاديمية والمهنية .

دراسة زايد (2008): بعنوان " تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره" وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد. استخدمت الدراسة أداة الاستبيان في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت ( 376 مشكلة ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم ( 3764 ) كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه السياسات والخطط تطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية، كما اتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين. وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من شأنها تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين مثل تعزيز قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية وتطوير العلاقة بينهما، والاستمرار في مواكبة الجديد في علوم الموارد البشرية، والعمل على توعية العاملين في المصارف بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية،

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

دراسة شراب (2007) : بعنوان " العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعمالهم ببلديات قطاع غزة الكبرى" وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة. ويضم مجتمع الدراسة موظفي البلديات الأربع الكبرى في قطاع غزة والذين يشغلون مركز وظيفي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير إدارة وبعض رؤساء الشعب الذين يقومون بأعمال إشرافية حقيقية بالإضافة لمن هم في مستوى هذه الفئات من المستشارين والمساعدين ويقدر عددهم بحوالي ( 283 ) شخص، بينما كانت عينة الدراسة ( 228 ) شخص. خلصت الدراسة إلى أن كل الحوافز تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين لعمالهم وأن مستوى الأداء يزيد بزيادة الحوافر وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمستوى الإداري، وأن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المؤهل العلمي وبزيادة المستوى الإداري. أوصى الباحث بزيادة الحوافر المادية واستخدام نظام تقييم الأداء للغرض الذي وضع من أجله في تطبيق سياسة الثواب والعقاب ومنح الترقيات على أسس ومعايير موضوعية سليمة والاهتمام بالاحتياجات التدريبية لكافة قطاعات الموظفين ضمن خطط البلديات ومشاركة العاملين في الخطط والقرارات وكذلك منح مكافآت للموظفين الذين حققوا إنجازات ملموسة في عملهم لكي تحتفظ بهم البلديات مستقبلاً

دراسة العكش(2007) : بعنوان " دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مايلي: هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. - وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز. إن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة في منح الحوافز (المسابقات والاختبارات). الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز. لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

دراسة ل العبادي وشعبان(2007): بعنوان " دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في (معمل اسمنت الكوفة)" واختبار علاقة ارتباط بين التحديات الإستراتيجية، وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومحاولة إنشاء مخطط واختباره للوصول

إلى صورة تعكس أسلوب التحديات الإستراتيجية وطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل ارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، هو أصبح لممارسات إدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة، من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وكفؤين في تلبية رغبات الزبائن. أما عن أهم التوصيات فهي: ضرورة اهتمام منظمات الأعمال بالمنهج الاستراتيجي من أجل مواجهة التحديات داخل البيئة الداخلية والخارجية الأمر الذي يساعد في تحقيق الغايات والأهداف العامة للمنظمات، ضرورة إشراك المرؤوسين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة وتقنياتها وأساليبها، على اعتبار أن التدريب والتحسين مدخلات رئيسية لتنمية وتطوير القوى البشرية.

دراسة لـ القرشي(2008): بعنوان " التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)"، وتحددت منهجية الدراسة في بعدين هامين أولهما البعد النظري للدراسة بتصميم نموذج للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفقاً لمفاهيم وأسس اقتصاد المعرفة، أما البعد الآخر وتمثل هذا البعد في التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى وذلك بتطبيق مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تصميم إطار ونموذج مفاهيمي لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية. ورصدت القرشي عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة الاستفادة من إمكانيات وخبرات الموارد البشرية. تبنى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من أجل المساعدة على تحقيق الاستفادة. ضرورة تنظيم برامج تدريبية للموارد البشرية والقيادات الإدارية على استخدام وتوظيف تقنيات الإدارة الحديثة.

دراسة أبو دولة، عبيدات (2007): بعنوان " استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية"، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعوقات الرئيسة الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية، والوقوف على العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية

وظائفها، من خلال دراسة أثر العلاقة بين بعض من الخصائص الشخصية للمديرين، والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة، تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، ومن نتائج الدراسة عدم امتلاك البنوك خطة إستراتيجية موثقة، يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً، وبينت الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، كما أن لديه مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط الاستراتيجي لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط لإدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالموارد البشرية من خلال توافر أجهزة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وأهمية وجود وحدة خاصة بها تعني بإدارة هذه الموارد ووظائفها المتعددة.

دراسة لـ المدهون وأبو رحمة (2007): بعنوان "مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة"، وأهم العوامل التي تحد من كفاءتها، وأثرها على فاعلية إدارات شؤون الموظفين، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، بما يمكنها من القيام بدورها في توفير المعلومات الملائمة، التي تعتمد عليها إدارة شؤون الموظفين في اتخاذ القرارات، للقيام بمسئولياتها بكفاءة وفاعلية، وقد تم تحديد النتائج بناء على استبانة تم توزيعها على مفردات البحث المتمثلة في مدراء شؤون الموظفين ونوابهم، وكانت أهم النتائج كالتالي: توفر نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة، المعلومات الخاصة بالموظف بنسب عالية من الدقة بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات، إن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشري، كما أن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شؤون الموظفين.

دراسة الزرابي (2006) : بعنوان "تقييم إجراءات إختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، حيث طبقت الدراسة على جميع الموظفين الإداريين بمستوياتهم الإدارية المختلفة، وهذه الدراسة كانت عبارة عن رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية بغزة. وتمحورت أهدافها في التعرف على آلية تطبيق إجراءات إختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث، وإلى التحقق من مدى فاعليتها، ومدى الإلتزام بتطبيقها، من أجل تطوير نظام إختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم وتحسين أدائهم. وقد ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين بمستوياتهم الإدارية المختلفة والبالغ عددهم (529) موظف، وكانت عينة الدراسة (165) موظف أي ما يعادل 30% من مجتمع الدراسة وقد استخدمت الإستبانة كأداة بحث رئيسية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيدة وبنسبة 72.4%، وكذلك مرحلة الإعداد للمقابلة



كانت نسبتها 71.4% . وإن إختيار أعضاء لجنة المقابلة يتم بصورة مقبولة نوعاً ما وبنسبة 63.6% ، وكذلك أداء لجنة المقابلة حيث كانت نسبة قبول هذه المرحلة 64.6%. وأن ممارسات الفحص الطبي لا تتم بشكل سليم . وكان من أهم توصيات الدراسة الأخذ بمبدأ الخبرة المتكافئة للشهادة ، والذي يسمح بوجود المنافسة وإعادة النظر في طريقة تشكيل لجان المقابلات وتنويع الأعضاء المشاركين بها ، وتهيئة الجو العام للمقابلة وأتاحة الوقت الكافي لجميع المرشحين لإبراز قدراتهم .

دراسة لـ شبير(2006): بعنوان " تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات. وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية، أما الدراسات الميدانية فقد اعتمدت على المنهج التحليلي، تم الحصول على البيانات الثانوية اللازمة للبحث من خلال الإطلاع على الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانتين الأولى تخص القائمين على إدارة المؤسسة والثانية تخص الموظفين في المستويات الإدارية الأخرى، وتم توزيع استبانته واحدة لمستوى الإدارة العليا، وثلاث استبانات للموظفين في المستويات الأخرى في كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة، وتم وضع معايير محددة لاختيار عينة الدراسة بحيث لا يقل عدد الموظفين في المؤسسة عن (25) موظفًا. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة: عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، حيث تسودها ممارسات غير إيجابية منها: عدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة لتطوير وإدارة الموارد البشرية، ووجود مشاكل مالية ومشاكل إدارية ومشاكل مهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية وإدارة الموارد البشرية، كما انه لا يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل متواصل لاعتمادها على التمويل الخارجي، وعدم وجود مخصصات مالية محددة للإنفاق على التدريب. إن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة، وافتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة واللازمة لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية، وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل مكتوب وواضح. وفي النهاية تقدمت الباحثة بعدة توصيات أبرزها: العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل منهجي ومدروس، وصياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعميق استخدام تقنيات المعلومات ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية، إزالة العقبات من أمام المؤسسات في الحصول على الأموال اللازمة لاستمرارية وديمومة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها وأداء دورها المنوط بها في خدمة وتنمية المجتمع.

دراسة عواد(2005): بعنوان " تحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية

الفلسطينية"، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، ومعرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية. تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين في السلطة الوطنية بحجم 520 موظف من مختلف مؤسسات السلطة، أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال. وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، كما وجد أن هناك خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم، كذلك هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة وهناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقييم عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة

دراسة موسى (2003): بعنوان " مدى استخدام الوسائل وتقييمها لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية، واثره على اداء العاملين"، وكذلك هدفت الى التعرف على مساهمة عملية الاختيار في رفع الكفاءة الانتاجية، كما هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تحقيق الاشباع المهني ، والتعرف على مدى كفاءة طاقم التوظيف في هذه المنشآت ، وتولت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من اهمها عدم وجود توصيف دقيق للوظائف الادارية يعتمد على تحليل الوظائف ، كذلك عدم كفاءة طاقم التوظيف نتيجة قلة الخبرة وعدم تطبيق اللوائح بموضوعية ، بلاضافة الى اهم التوصيات ومنها ، وضع نموذج جديد لطلبة الالتحاق وفقا لمتطلبات العمل ، العمل على تدريب فريق متخصص وزيادة كفاءة الفريق العامل كطاقم التوظيف ، العمل على تحسين وسائل الاعلان عن الوظائف وذلك لزيادة نطاق الاستقطاب .

## 2.9.2.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Sega,2006) بعنوان " آلية تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية في ولاية واشنطن" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية Chippewa Valley التابعة لمطار Mesaba Airline Regional Airport في ولاية Wisconsin في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام أسلوب الملاحظة في جمع البيانات لمدة 5شهور، وكذلك أسلوب المقابلات والمجموعات البؤرية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود برنامج تدريبي منظم للعاملين في هذه

الشركة، وافتقار الإدارة وصانعي القرار في الشركة إلى الخبرات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وكذلك افتقارهم الخبرات الضرورية لتطبيق إجراءات العملية التدريبية ككل، وضرورة اعتماد أي برنامج تدريبي على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتم اقتراح نموذج ADDIE لتحديد الاحتياجات التدريبية(السراج ، 2010).

دراسة (Charness, & Gneezy, 2006) بعنوان " أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي، وأثر ذلك على تشكيل أداء الموظفين المعنيين، وكان مجتمع البحث، يشمل فريق من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم. وكان من أهم النتائج ما يلي: تبين أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم. أن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوالها، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها. أن الفترة الزمنية ل ممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز. أن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاز خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات ايجابية أكثر (العكش، 2007).

دراسة (Bernthal and Rioux, 2005) : بعنوان "الإستقطاب الأفضل وإستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية "، وطبقت الدراسة على بعض الأعضاء في مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن . هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل عمليات الإستقطاب ، وكانت عينة الدراسة تتكون من 162 عضواً ، وأستخدمت الإستبانة لجمع البيانات ، وكان أهم النتائج والتوصيات ، وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف لكي تكون عملية الإستقطاب أفضل وأكثر فعالية ، وتكون إستراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومخرجاتها موضوعية.(عدوان، 2011).

دراسة (Divine,2005): بعنوان " أثر تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، والتدريب" وذلك من خلال دراسة صغيرة عن ممارسات الموارد البشرية في قطاع خدمات الشرطة في كندا، وقد قام المجلس بتوزيع 191 استبانته، وجمع منها 118 استبانته، وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية فإن معظم الضباط المدراء يستخدمون أدوات كنماذج التخطيط و أنظمة المعلومات لتطوير خططهم لأن لديهم خطة أو إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مكتوبة، وأما بالنسبة للاستقطاب والاختيار أكثر من 80 راضون جدا عن جودة /نوعية مجنديهم وذلك نتيجة لسياسات الاستقطاب الجيدة.

دراسة (Li,2003) بعنوان " واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين" وركزت مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن قطاعين أساسيين هما :قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الإستراتيجية العامة المتبعة وممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع كل بيئة المنظمة وأدائها. وجاءت نتائج الدراسة لتساند بعضًا من الافتراضات الرئيسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبينت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات " أداء المنظمة "ولكن لم تكن هناك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

دراسة (Fey & Ingamer, 2001): بعنوان " العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في مائة وخمس عشرة منظمة مساهمة مملوكة لجهات أجنبية في روسيا وبالتحديد دور الاستثمار في تحسين مستوى الأداء في هذه الشركات". جاءت نتائج الدراسة لتبين وجود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة، وبينت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى، أي أن الأداء المؤسسي دالة تطوير الموارد البشرية، ومن العوامل المعززة لهذه العلاقة الإيجابية شمولية التطوير، وعمل الفريق، واللامركزية، ووجود نظام الحوافز ( Nankervis,2002 )

### 3.9.2.2. التعقيب على الدراسات العربية:

تناول الباحثون في فلسطين والدول العربية موضوع إدارة الموارد البشرية من زوايا مختلفة فمنهم من تناولها في القطاع الخاص، ومنهم من درس واقعها ودرجة ممارستها، ومنهم من سلط الضوء على إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ومنهم من درس واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني، حيث تناول زيد (2010) في دراسته للتعرف إلى مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وكذلك السراج (2010) وذلك بالتعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المدراء التنفيذيين، وشراب(2007) حيث تناول العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعمالهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وكذلك القرشي(2008) في تناوله التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، أما الزرابي (2006) فتناول تقييم إجراءات إختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، بينما سبير (2006) ركزت في دراستها على تحليل واقع إدارة الموارد

البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره.

أما الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية على مؤسسات القطاع العام، حيث نجد دراسة أبو العيلة (2010) في تناوله دور الحوافز المقدمة من وزارة المالية في رفع أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم، وكذلك دراسة العيلة (2008) في تناوله واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة ، أما العكش (2007) فتناول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، أما المدهون وأبو رحمة (2007) فركز على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، أما عواد (2005) فتناول تحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

أما الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص، فنجد ناجي (2008) حيث تناول دور نظم المعلومات في إمكانية تحقق الرشد في القرارات التي تتخذها الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في القطاع الخاص باليمن، أما زايد (2008) فتناول في دراسته على تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، كذلك العبادي وشعبان (2007) فتناول دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في (معمل اسمنت الكوفة)، وكذلك أبو دولة و عبيدات (2007) فتناول في دراسته استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، وكذلك موسى (2003) في تناوله مدى استخدام الوسائل وتقييمها لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية.

#### 4.9.2.2. التعقيب على الدراسات الأجنبية:

تناول الباحثون في الدول الأجنبية موضوع إدارة الموارد البشرية بزوايا متعددة ففي دراسة (2006) (Sega, دراسة (Charness, & Gneezy, 2006) تناولت أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي، في حين أكد (Bernthal and Rioux, 2005) في دراسته الإستقطاب الأفضل وإستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية، وركز (Divine, 2005) في هذه الدراسة أثر تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، والتدريب" ، أما دراسة (Li, 2003) فتناولت واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين"، بينما ركز (Fey & Ingamer, 2001) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في مائة

وخمسة عشرة منظمة مساهمة مملوكة لجهات أجنبية في روسيا وبالتحديد دور الاستثمار في تحسين مستوى الأداء في هذه الشركات.

## 5.9.2.2. تعقيب عام على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات سواء العربية أو الأجنبية، يتضح بأن الدراسات تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في قطاعات واتجاهات مختلفة، فمنها ما تناول موضوع واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني ومنها ما تناولها في قالب آخر وهو القطاع الخاص والحكومي والبعض الآخر اهتم بالتعرف على بعض الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها ببعض المتغيرات كالحوافز ودورها بالأداء ، كذلك التخطيط للموارد البشرية والثقافة التنظيمية ونظم المعلومات على درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، كما وتم تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض المنظمات العامة والخاصة ، وأن الناظر إلى هذه الدراسات يجد بأنها دراسات ذات أهمية بالغة في إظهار إدارة الموارد البشرية في المنظمات و في نجاح المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وأنها سوف تثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون لتناول أبعاد جديدة حول موضوع إدارة الموارد البشرية، وأنماطها في سبيل تطوير أداء المنظمات بصفة عامة، وزيادة قدرتها بكل كفاءة وجدارة .

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو تناولها لمساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات ، ومن هنا يأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة ذات نفع وفائدة لمؤسسات القطاع العام بما فيها من وزارات ومديريات، والجامعات الفلسطينية والدوائر الإدارية فيها، والباحثين الجدد حول موضوع إدارة الموارد البشرية وأهمية استقطاب الكفاءات للمساهمة في نجاح المؤسسة والوصول إلى الأهداف المخطط لها وعليه فإن خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

- اعتبرت الدراسات السابقة أن لإدارة الموارد البشرية أثر مهم على مستوى الأداء الوظيفي، وذلك للكشف عن مدى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية وتشخيص نقاط القوة والضعف في مستوى الأداء الوظيفي.
- اعتبرت الدراسات السابقة أن على جميع المنظمات تقوم بعملية إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة.
- هذه الدراسة هي الأولى من نوعها وهي دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية، وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال في أماكن مختلفة في فلسطين.

أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة.
- في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة من ناحية الشكل والمضمون.
- الوقوف الى ما توصل إليه الباحثين والانطلاق من حيث إنتهوا للخروج بنتائج لتعميمها على متخذي القرار.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعتها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة، حول دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية، وآفاق تعزيزه.

لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي إتبعها الباحث لبلوغ هذا الهدف، ابتداء من منهج هذه الدراسة ونسوج فكرتها، ومروراً بتحديد مجتمعها ومنهجها، وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وصحتها وتنفيذها.

#### 2.3 المنهج المستخدم

اختار الباحث المنهج الوصفي للتعرف على دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية ، وذلك لكون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع معلومات عن الحالة الراهنة للظاهرة موضوع الدراسة لتحديد طبيعة تلك الظاهرة والتعرف على العلاقات المتداخلة في حدوث تلك الظاهرة ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوئها ونموها كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً (النوعي والبياتي، 2009)



### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع من جميع المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في المؤسسات الحكومية الرقابة المالية والإدارية وعددهم (63) مديراً عاماً حسب سجلات ديوان الموظفين العام من العام (2012).

### 4.3 عينة الدراسة

سعى الباحث إلى اخذ جميع أفراد المجتمع بأسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع، ولكن لظروف عدة منها سفر بعض المدراء العامين والتحاقهم في مهمات عمل رسمية، كذلك عدم اهتمام البعض منهم في الاجابة على فقرات الأداة ، فقد تم جمع (47) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي واعتبرت هذه العينة هي عينة ممثلة للمجتمع . حيث تم اختيار مفردات العينة وفقاً للآتي. وفيما يلي خصائص هذه العينة

جدول 1.3: المؤهل العلمي للعينة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
6.4	3	دبلوم متوسط فأقل
66.0	31	بكالوريوس
23.4	11	ماجستير
4.3	2	دكتوراه
100.0	47	المجموع

يبين الجدول (1.3) أن ما نسبته 66% من عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)، تلاها فئة الماجستير بنسبة 23.4%، في حين تبين أن ما نسبته 6.4% من أفراد العينة يحملون درجة الدبلوم، وهذا يدل على أن أكثر من 90% من مجمل العينة يحملون درجة البكالوريوس والدراسات العليا. وهذا يتفق إذا ما تمت المقارنة مع دراسة زيد (2010) حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمؤهلات علمية عالية من حملة البكالوريوس والدراسات العليا .

وبين الجدول (2.3) أن ما نسبته 40.4% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة تخصص إدارة الأعمال ، تلاها فئة تخصص المحاسبة بنسبة 21.3%، وأن ما نسبته 2.1% من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس في التسويق، وأن 8.5% مالية، في حين أن 27.7% تخصصات أخرى

والعلاقات العامة والحقوق ، ويؤكد الباحث هنا أن هنالك انسجام ما بين تخصصات أفراد العينة من المدراء العامون وبين طبيعة عملهم وارتباطاتهم بقانون الخدمة المدنية وبتخصص الوزارات.

جدول 2.3: التخصص للعينة

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
40.4	19	ادارة أعمال
21.3	10	محاسبة
2.1	1	تسويق
8.5	4	مالية
27.7	13	أخرى
100.0	47	المجموع

جدول 3.3: سنوات الخبرة العملية للعينة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
6.4	3	أقل من 5 سنوات
10.6	5	من 5-10 سنوات
83.0	39	من 10 سنوات فأكثر
100.0	47	المجموع

يبين الجدول (3.3) أن ما نسبته 83% من أفراد العينة من سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات ومفاد ذلك من وجهة نظر الباحث أن هذا دليل على ارتباط الترقيات بالمسار الوظيفي للموظفين، في حين أن 10.6% منهم سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5-10 سنوات، وأن العدد القليل منهم سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

جدول 4.3: تصنيف المؤسسات.

النسبة المئوية	التكرار	تصنيف المؤسسات
53.2	25	وزارة
46.8	22	مؤسسات حكومية غير وزارية
100.0	47	المجموع

يبين الجدول (4.3) أن ما نسبته 53.2% من المدراء العامون يعملون في مؤسسات حكومية وزارية بعدد الوزارات ضمن تشكيلة مجلس الوزراء، في حين أن 46.8% منهم يعملون في مؤسسات حكومية غير وزارية.

### 5.3 أدوات الدراسة

من أجل جمع البيانات وتحليلها وإتمام هذه الدراسة وبلوغ أهدافها قام الباحث باستخدام أداتين كانتا كما يلي:

أولاً: الأداة الأولى: الاستبانة، حيث قام الباحث بعد الاطلاع على الأدب السابق المتعلق بالدراسة وإجراء الزيارات الميدانية الضرورية للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام ، والاطلاع على بعض الدراسات السابقة قام الباحث بتصميم استبانته تكونت من أربعة أقسام بالاستفادة من محاضرات وورش عمل ودورات حضرها الباحث في إدارة الموارد البشرية. وعلى ذلك فقد قسمت الاستبانة إلى أربعة أقسام كما يلي:

- القسم الأول: الفقرة الإرشادية.
- القسم الثاني: البيانات الأولية الخاصة بالمستجيب.
- القسم الثالث: وتضمن مجالات الدراسة وهي:

- محور دور ديوان الموظفين في تحليل وتصميم العمل في المؤسسات الحكومية وخصص له الفقرات من (1-10).
- محور دور ديوان الموظفين في التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وخصص له الفقرات من (11-18).
- محور دور ديوان الموظفين في تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور في المؤسسات الحكومية وخصص له الفقرات من (19-28).
- محور دور ديوان الموظفين في التوظيف في المؤسسات الحكومية وخصص له الفقرات من (29-38).
- محور دور ديوان الموظفين في تقديم الحوافز للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وخصص له الفقرات من (39-45).
- محور دور ديوان الموظفين في تدريب وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية

وخصص له الفقرات من (46-56).

- محور دور ديوان الموظفين في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وخصص له الفقرات من (57-65).

• القسم الرابع: وتضمن أسئلة مفتوحة تبين أهم المعوقات التي تحد من تطور عمل ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الحكومية، وكذلك آليات تطويره.

ثانياً: الأداة الثانية: المقابلة حيث قام الباحث بتصميم دليل مقابلة خاص به، وإجراء المقابلة الضرورية مع رئيس ديوان الموظفين العام والحصول على البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة من خلال سؤاله عن أهم المعوقات التي تحد من تطور عمل ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الحكومية، وكذلك آفاق تعزيز عمل ديوان الموظفين العام

### 1.5.3. صدق أداة الدراسة

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (الدعيلج، 2010)، وعلى ذلك تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن لهم صلة بالبحث العلمي، ومن ذوي الخبرات والتخصصات الإدارية والتنموية للتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل مجال من مجالات الدراسة، وكذلك صياغتها اللغوية، وأنها تحقق الغرض الذي صممت لأجله.

ولمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها، وكذلك من أجل زيادة موضوعية الدراسة، حيث لاحظ الباحث اجتهادات مختلفة للمحكمين من تعديل، وحذف أو إضافة، واعتمد الباحث جزءاً منها بعد المناقشة مع بعض المحكمين، وإعادة توزيع الفقرات على المجالات لتجنب نقاط الضعف ولتعزيز نقاط القوة، وأخيراً الأخذ بأية ملاحظات مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي :

- حذف بعض الفقرات.
- إضافة بعض الفقرات.
- تعديل بعض العبارات، وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.

### 2.5.3. ثبات الأداة

يعرف ثبات الأداة بأنه درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة منه مكافئة له على نفس المجموعة (النعمي، والبياتي، 2009)، وعلى ذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (65) فقرة فعليه موزعة على سبعة مجالات أساسية، حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي بالإضافة إلى أربعة متغيرات مستقلة صنفها الباحث على النحو الآتي: (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، تصنيف المؤسسة) .

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة ، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha)- باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، وذلك من خلال توزيع فقرات الأداة، البالغ عددها (65) فقرة على عينة ثبات قوامها (15) كعينة استطلاعية ، حيث تبين أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات عالية نسبياً، وذلك على مستوى المجالات الفرعية وعلى الأداة الكلية، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (97%) .

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم الإستبانة لمعرفة دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية، وأفاق تعزيزه، وبعد تصميم الإستبانة بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة بطريقة المقابلة الشخصية، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل التالية:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحث التي أراد معالجتها وقام بصياغتها على شكل سؤال رئيس متعلق بمشكلة الدراسة، وأسئلة فرعية منبثقة عنها، وقام الباحث بصياغة فرضية رئيسية للدراسة وفرضيات فرعية.
- قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع، وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارها وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.

- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (47) استبانته، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج التحليل (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلص التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

### 7.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برمجية الـ (spss) بهدف الحصول على معالجات إحصائية وصفية دقيقة لتلك البيانات المتوفرة، لذلك بعد تحويل استجابات أفراد العينة على السلم الخماسي، تم حساب التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية، وآفاق تعزيزه وفحص ما إذا كان هذا الدور يختلف باختلاف كل من متغير المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، وتصنيف المؤسسات.

#### 1.1.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة: الذي ينص على " ما دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية، وآفاق تعزيزه ؟

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس ، ولتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم استخراج مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة عن مشكلة الدراسة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات الاستبانة ولمجالاتها، وتم توزيع درجات التقدير كما يلي:-

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي كما يأتي:

درجات الاستجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4-4.99	3.01-3.99	3	2-2.99	1-1.99

من أجل الإجابة على سؤال مشكلة الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة ومحورها الكلي.

الرقم	محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	محور تحليل وتصميم العمل	3.5362	0.701	كبيرة
2	محور التخطيط للموارد البشرية	3.1460	0.362	كبيرة
3	محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور	3.2447	0.835	كبيرة
4	محور التوظيف والتعيين	3.8830	0.763	كبيرة
5	محور الحوافز	3.0274	1.068	كبيرة
6	محور التدريب والتأهيل	3.5493	0.877	كبيرة
7	محور تقييم الأداء	3.8416	0.785	كبيرة
	المجال الكلي	3.2112	0.617	كبيرة

يتضح من جدول (1.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة من المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية حول محاور الدراسة كانت على التوالي: في محور تحليل وتصميم العمل بمتوسط حسابي مقداره (3.53)، وفي محور التخطيط للموارد البشرية بمتوسط حسابي مقداره (3.14)، وفي محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور بمتوسط حسابي مقداره (3.24)، وفي محور التوظيف والتعيين بمتوسط حسابي مقداره (3.88)، وفي محور الحوافز بمتوسط حسابي قدرة (3.02)، وفي محور التدريب والتأهيل بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وفي محور تقييم الأداء بمتوسط حسابي قدره (3.84) كما وحظيت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي مقداره (3.21) وبدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن المحاور الخاصة بدور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية حظي بمستوى قبول عالية وبنسبة مئوية بلغت 64.2%



الإجابة عن تفرعات سؤال الدراسة الأول من حيث :

- دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور تحليل وتصميم العمل من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية. من أجل الإجابة على الفرع الأول من سؤال الدراسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في تحليل وتصميم العمل

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	الديوان هو المسؤول الأول عن نظام جداول تشكيلات الوظائف في المؤسسات الحكومية.	3.9787	1.093	كبيرة
2.	يسهم الديوان في إعداد (الوصف الوظيفي).	2.7872	1.267	قليلة
3.	ديوان الموظفين العام هو شريك رئيس في إعداد الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية.	3.3191	1.217	كبيرة
4.	يعمل الديوان على تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي مع الوصف والمواصفات الوظيفية.	3.4255	1.037	كبيرة
5.	يراعي الديوان المرونة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية.	3.2979	1.121	كبيرة
6.	يطبق الديوان قانون الخدمة المدنية لضمان حقوق الموظفين .	3.8936	0.840	كبيرة
7.	يطبق الديوان قانون الخدمة المدنية لضمان بواجبات الموظفين .	3.9149	0.880	كبيرة
8.	يصادق ديوان الموظفين العام على تطبيق بنود قانون الخدمة المدنية على موظفي القطاع العام.	3.9787	0.846	كبيرة
9.	يراعي الديوان الاعتبارات القانونية داخل وخارج بيئة العمل.	3.5319	0.929	كبيرة
10.	يضع الديوان معايير للرقابة مرتبطة بأهداف المؤسسات الحكومية منسجمة مع القانون.	3.2340	1.004	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.5362	0.701	كبيرة

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (2.4) أن هنالك تحليل وتصميم للعمل يوضح الوصف والمواصفات الوظيفية لجميع الوظائف في دولة فلسطين ، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة على هذا المحور ضمن

## الفقرات (10-1) وبدرجة تقدير كبيرة.

وبناءً على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور تحليل وتصميم العمل كانت الفقرة الأولى والثامنة، والتي نصهما على التوالي " الديوان هو المسؤول الأول عن نظام جداول تشكيلات الوظائف في المؤسسات الحكومية " ، و" يصادق ديوان الموظفين العام على تطبيق بنود قانون الخدمة المدنية على موظفي القطاع العام" حيث حظيتا بمتوسط حسابي قدره (3.97)، وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هنالك دور فاعل لديوان الموظفين العام في إعداد جدول التشكيلات الوظيفية لجميع الوظائف المدرجة وفق قانون الموازنة العامة حيث أن أفراد مجتمع الدراسة هم رؤساء للجان الفنية المشكلة من قبل ديوان الموظفين العام كما أنشأ ديوان الموظفين العام إدارة عامة تحت مسمى الإدارة العامة للتخطيط والتشكيلات الوظيفية يكون دورها المضي قدماً في إعداد جدول معتمد وفق هيكلية الوزارات والدوائر الحكومية تحدد فيه المواقع الإشرافية المشغولة والشاغرة، ووزن الوظائف من الناحية المالية وفقاً لسلم الرواتب والأجور كذلك الاحتياجات من الموارد البشرية وعدد المحالين على التقاعد ضمن برنامج محوسب والكتروني يربط جميع الوزارات في الحكومة الفلسطينية وكذلك المؤسسات والدوائر الغير حكومية ضمنه بحث تكون هذه الإدارة العامة هي المنظم بالتعاون والشراكة مع الوزارات، كذلك اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أن ديوان الموظفين العام يصادق على تطبيق بنود قانون الخدمة المدنية، حيث أن القانون قد تم المصادقة عليه في العام 1998 وتم وضع تعديلات عليه في العام 2005 ضمن لوائح منظمة له تبين حقوق وواجبات الموظفين في قطاع الخدمة المدنية وهذه الدراسة تتفق مع دراسة زيد(2010) ، ومع دراسة العبادي وشعبان(2007) ، وتتعارض مع دراسة (Li,2003)، ومع وتتعارض مع دراسة دراسة موسى (2003)

أما الفقرة والتي حظيت بأقل متوسط حسابي لمحور تحليل وتصميم العمل كانت الفقرة الأولى والتي تنص على " يسهم الديوان في إعداد (الوصف الوظيفي)."، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.78)، وبدرجة قليلة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هنالك عملية إعداد بطاقات الوصف الوظيفي الموحدة جاءت في مرحلة متأخرة والآن يقوم الديوان ضمن منهجه عمل بإعداد بطاقات موحدة للوصف والمواصفات الوظيفية ضمن لجنة شكلها رئيس ديوان الموظفين العام بعضوية الديوان والمؤسسات الحكومية وتقوم اللجنة وبشكل أسبوعي بعقد اجتماعات للخروج ببطاقات وصف ومواصفات وظيفية موحدة لكافة الوظائف في الدولة الفلسطينية، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة أبو دولة، عبيدات (2007)، ومع دراسة (Bernthal and Rioux ,2005)، وتتعارض مع دراسة دراسة موسى (2003).

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور تحليل وتصميم العمل ، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.53) ويوزن نسبي 70.6%، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى أن هنالك دور بارز لديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية ولا سيما تحليل وتصميم العمل ، الأمر الذي يوحد معايير العمل وإعداد بطاقات وصف وظيفي متطورة تتسجم واحتياجات المؤسسات الحكومية من الموارد البشرية على هيكلها التنظيمي ، حيث يقوم الديوان بعقد ورش العمل والمؤتمرات واللجان بهدف وضع قواعد وضوابط لعملية تحليل وتصميم العمل من خلال تتعدد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل، وذلك لجمع البيانات اللازمة للتحليل من خلال استخدام الأساليب اللازمة سواء المقابلات الشخصية، و الملاحظة المباشرة، و نماذج الاستقصاء، و فحص سجلات الأداء، وغيرها، حيث يسعى الديوان الى العمل بتعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات ، و يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف، و يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها انعكاساً لسلم الرواتب المدرج في قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 2005 ، كما يربط الديوان عملية تحليل العمل بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة والمرتبب أيضاً بترقية الموظف العام في قطاع الخدمة المدنية.

- دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور التخطيط للموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية.

من أجل الإجابة على الفرع الثاني من سؤال الدراسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في التخطيط للموارد البشرية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يحدد ديوان الموظفين العام الاحتياجات الكمية من الأفراد.	1.396	0.362	قليلة جداً
2.	يحدد ديوان الموظفين العام الاحتياجات النوعية من الأفراد.	2.872	1.190	قليلة
3.	يوفر الديوان البيانات الكاملة عن مصادر الموارد البشرية للمؤسسات الحكومية.	3.319	1.124	كبيرة

جدول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في التخطيط للموارد البشرية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
4.	يعمل الديوان على الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة للمؤسسات الحكومية.	2.936	1.168	كبيرة
5.	يصادق الديوان على توزيع الموارد البشرية على الوظائف التي تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات الحكومية.	3.234	1.026	كبيرة
6.	يعمل الديوان على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف المؤسسات الحكومية.	3.148	0.977	كبيرة
7.	يقوم الديوان بالاتصال المستمر مع المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية (وزارة التخطيط، مجلس الوزراء)	3.276	0.971	كبيرة
8.	يشارك الديوان المؤسسات الحكومية في نشاطات مختلفة (ورش عمل، لجان، اجتماعات دورية) مع مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية لإعداد خطط للموارد البشرية.	3.531	0.974	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	3.1460	0.362	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (3.4) أن ديوان الموظفين العام يقوم بالإعداد والتخطيط للموارد البشرية ، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة ضمن الفقرات (1-8)، وبدرجة استجابة كبيرة.

بناءً على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور التخطيط للموارد البشرية كانت الفقرة الثامنة، والتي تنص على " يشارك الديوان المؤسسات الحكومية في نشاطات مختلفة (ورش عمل، لجان، اجتماعات دورية) مع مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية لإعداد خطط للموارد البشرية."، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.53) وبدرجة تقدير كبيرة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الى افراد عينة الدراسة لديهم وعي وادراك تجاه ما يقوم به ديوان الموظفين العام في مشاركة جميع المؤسسات بشقيها الوزارية وغير الوزارية في ورش العمل وللجان والاجتماعات الدورية والتي يكون هدفها تطوير وتنمية الكادر البشري في مؤسسات الدولة الفلسطينية على جميع الأصعدة سواء التخطيط والتنبؤ الوظيفي والتدريب وسلم الرواتب والأجور والتعيين والاستقطاب وتقييم الأداء ومشكلات العاملين ومتابعتها ضمن نظام متبع لمأسسة العمل في ديوان الموظفين العام، وهذه

الدراسة تتفق مع دراسة زيد(2010)، ومع دراسة ناجي(2008).

كما ونجد من جدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في محور التخطيط للموارد البشرية كانت الفقرة الأولى، والتي تنص على " يحدد ديوان الموظفين العام الاحتياجات الكمية من الأفراد "، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (1.39)، وبدرجة قليلة جداً، ويعزو الباحث ذلك الى ان أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متنوعة ومتباينة حول قدرة تحديد الديوان من لاحتياجات الكمية من الأفراد، حيث أن الديوان هو شريك وليس مؤسسة منفردة في قراراتها وبالتالي لا يستطيع الديوان القيام بأي عمل لوحده بالرغم من أنه هو المسؤول الأول عن الإدارة والإشراف على الموارد البشرية في دولة فلسطين، ولكن يؤكد الباحث هنا بأنه إذا ما طبقت خطة الديوان في الانتهاء من الإعداد لجداول التشكيلات الوظيفية فإن ذلك سيكون له مردود حقيقي في عملية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الحكومي وفي عملية تحديد الفائض والعجز وتلافي الفجوة في عملية التخطيط للموارد البشرية وهذا يتفق مع دراسة القرشي(2008)، ووتتعارض مع دراسة شبير(2006)، ومع دراسة (Divine,2005).

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور التخطيط للموارد البشرية ، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.14) وبوزن نسبي 63%، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى ان هنالك دور بارز لديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية ولا سيما التخطيط لها ، الأمر الذي يوحد معايير العمل ضمن نماذج إدارية عصرية مبنية على خطط استراتيجية وتنفيذية مما يسهل إجراءات العمل في القطاع العام الفلسطيني. وعليه قام ديوان الموظفين العام بإنجاز الهيكل التنظيمي من خلال اجتماعات تشاركية من خلال الخطط الاستراتيجية للديوان واستحداث عدد من الإدارات العامة ذات العلاقة وهي الإدارة العامة للتخطيط الوظيفي وجداول التشكيلات الوظيفية، كذلك الإدارة العامة للرقابة الخارجية، واقتران الهيكل التنظيمي ببطاقات الوصف الوظيفي واعداد التنبؤات الوظيفية من خلال حساب عب العمل لجميع المؤسسات الحكومية بالتعاون مع ممولين خارجيين (التقرير السنوي، ديوان الموظفين العام، 2012/2011)

• دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية.

من أجل الإجابة على الفرع الثالث من سؤال الدراسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في تقييم الوظائف وهيكل الأجور.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1.	يشرف الديوان على الدوائر الحكومية في تحديد احتياجاتها الوظيفية وفق جدول تشكيلات الوظائف	3.297	1.081	كبيرة
2.	يصادق ديوان الموظفين العام على هيكل أجور الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.	3.404	1.096	كبيرة
3.	يصادق الديوان على أي علاوات مالية منسجمة مع قانون الخدمة المدنية.	3.702	1.101	كبيرة
4.	يتابع الديوان مسائل ملء الشواغر في الدوائر الحكومية بالتنسيق مع وزارة المالية	3.404	1.154	كبيرة
5.	مراجعة هيكل الأجور بشكل يتناسب مع سوق العمل في المؤسسات الحكومية.	2.936	1.111	كبيرة
6.	تحديث البرامج والسياسات المالية المتعلقة بالموارد البشرية بالتنسيق مع وزارة المالية.	3.191	1.227	كبيرة
7.	التعويض العادل المادي عن الجهد المبذول للموارد البشرية حسب بنود القانون.	2.936	1.223	كبيرة
8.	التعويض العادل المعنوي عن الجهد المبذول للموارد البشرية حسب بنود القانون.	2.893	1.272	قليلة
9.	يقوم الديوان بالعمل على احتساب بدل العمل الإضافي.	2.744	1.390	قليلة
10.	يصادق الديوان على بدل المواصلات الثابتة.	3.936	0.894	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.244	0.835	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (4.4) أن هنالك دور لديوان الموظفين العام في تقييم الوظائف وهيكل الأجور في المؤسسات الحكومية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة ضمن الفقرات (1-10)، وبدرجة استجابة كبيرة.

بناءً على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور في المؤسسات الحكومية، كانت الفقرة العاشرة والتي تنص على " يصادق الديوان على بدل المواصلات الثابتة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.93)، وبدرجة مساهمة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك الى ان ديوان الموظفين العام يقوم بوضع أنظمة محوسبة لتعديل بدل التنقل الثابت للموظفين بحكم القانون، حيث أن قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005 أعطى للموظف الحق في صرف مبلغ مالي لانتقالات الموظفين من أماكن سكنهم إلى أماكن عملهم وعليه جاءت استجابات أفراد العينة منسجمة ومتوافقة من حيث الموافقة الشديدة على هذه الفقرة وهذه الدراسة تتفق مع دراسة زيد (2010).

كما تبين من جدول (4.4) أن الفقرة والتي حظيت بأقل مستوى إجابة في محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور كانت الفقرة التاسعة والتي تنص على " يقوم الديوان بالعمل على احتساب بدل العمل الإضافي "، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.74)، وبدرجة مساهمة قليلة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد العينة المشمولين بالدراسة والبحث يؤكدون بأن بدل العمل الإضافي لا يعطى لجميع الموظفين بحكم القانون، حيث ينص القانون في بنوده بأن صرف العمل الإضافي يتم فقط لما دون موظفي الفئة الأولى، كما جاءت قوانين الموازنة المتعاقبة وتحول الصرف بموجبها إلى موظفي وزارة الصحة والعاملين على المعابر والحدود فقط، كذلك نظام المناوبات وفق قرارات مجلس الوزراء لذلك جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بدرجة قليلة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور تقييم الوظائف وهيكل الأجور ، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.24) وبوزن نسبي 64.8% وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى أن ديوان الموظفين العام يمارس دوراً محورياً في تقييم الوظائف وهيكل الأجور على مستوى دوله فلسطين في قطاع الخدمة المدنية، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة أبو دولة، عبيدات (2007)، وتتعارض مع دراسة (Li,2003)

• دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور التوظيف والتعيين من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية.

من أجل الإجابة على الفرع الرابع من سؤال الدراسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك (5.4):

يتضح من الجدول (5.4) أن دور ديوان الموظفين العام في التوظيف والتعيين كان بدرجة جيدة، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة في هذا المحور ضمن الفقرات (1-10)، وبدرجة استجابة كبيرة.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في التوظيف والتعيين

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يلتزم الديوان بإجراءات قانون الخدمة المدنية في التعيين والاختيار والتوظيف.	3.978	0.846	كبيرة
2.	يشرف ديوان الموظفين العام على مهام التعيين في مستوى الفئة الأولى فما دون.	4.021	0.943	كبيرة
3.	يضع الديوان شروطاً لشغل الوظائف المدرجة ضمن فئات الوظائف.	3.914	1.059	كبيرة
4.	يتم اختيار الموارد البشرية وفق المؤهل العلمي المناسب المنسجم مع قانون الخدمة المدنية.	3.744	1.092	كبيرة
5.	ينسق الديوان مع المؤسسات الحكومية حاجتها من الموارد البشرية ضمن الموازنة العامة لها.	3.670	1.124	كبيرة
6.	يقوم الديوان بالإعلان مسبقاً عن حاجته المؤسسات الحكومية من الموارد البشرية.	4.085	0.880	كبيرة
7.	يعقد الديوان بالتعاون مع المؤسسات الحكومية امتحانات للمتقدمين للعمل.	4.042	0.883	كبيرة
8.	أساس اختيار الديوان للموارد البشرية مبدأ الجدارة (الكفاءة) في التعيين.	3.680	1.085	كبيرة
9.	يصادق الديوان على لجان المقابلات للمرشحين للتعين ضمن لجان متخصصة يكون عضواً فيها.	3.893	1.088	كبيرة
10.	يخطر الديوان المرشحين للتعين بواسطة المؤسسات الحكومية بتعيينه مبلغاً وزارة المالية بذلك.	3.787	1.196	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.883	0.763	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

بناءً على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور دور ديوان الموظفين العام في التوظيف والتعيين في المؤسسات الحكومية كانت الفقرة السادسة والتي تنص على "يقوم الديوان بالإعلان مسبقاً عن حاجته المؤسسات الحكومية من الموارد البشرية"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية هم رؤساء الجان الوظيفية لأي شاغر وظيفي يتم الإعلان



عنه ضمن اللجنة المشكلة من قبل ديوان الموظفين العام، وعليه يقوم ديوان الموظفين العام بمراسلة المؤسسات الحكومية في تبيان النقص في الموارد البشرية والتي تقوم الدوائر الحكومية بوضعها ضمن احتياجاتها من الموارد البشرية في خطط موازنتها السنوية وبعد إقرار الموازنة من سيادة الرئيس يتم مراسلة الديوان باعتماد اعلانات التوظيف سواء أكان بطريقة الإعلان الموحد أو الإعلان الفردي، وعليه فالديوان يقوم بدور حيوي في هذا الموضوع وبشكل يعزز من النزاهة والشفافية في التعيين على مستوى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، وهذه الدراسة تتفق مع العيلة (2008)، وزيد (2010).

كما تبين من جدول(5.4) أن الفقرة الثامنة حظيت بأقل مستوى إجابة في محور دور ديوان الموظفين العام في التوظيف والتعيين ، والتي تنص على " ينسق الديوان مع المؤسسات الحكومية حاجتها من الموارد البشرية ضمن الموازنة العامة لها " حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.67)، وبدرجة قليلة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن افراد عينة الدراسة لديهم وجهات نظر في قدرة الديوان على استقطاب وتعيين موظفين لكافة الدوائر الحكومية بالكم والنوع، حيث نجد ان هنالك وزارات كثيرة بحاجة الى موظفين ولا يوجد آليات محددة لسد النقص الحاصل فيها، ومفاد ذلك الى محدودية الموازنة بخصوص قطاعات الرواتب حيث ان وزارة المالية لا تلتزم في احتياجات الوزارات من الموارد البشرية وعليه يسعى الديوان بالتعاون الكامل مع المؤسسات الحكومية بتطبيق جدول تشكيلات الوظائف الذي سيكون المرجعية الأولى والأخيرة في هذا الموضوع ، وهذه الدراسة تتفق مع أبو دولة، عبيدات (2007)، ومع دراسة الزرابي (2006)، وتتعارض مع دراسة (Li,2003)

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور دور ديوان الموظفين العام في التوظيف والتعيين ، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.88)، ويوزن نسبي 77.6% وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى ان أفراد عينة الدراسة على اختلاف توجهاتهم يؤكدون بأن ديوان الموظفين العام يمارس دوره في إدارة الموارد البشرية من خلال آليات الاستقطاب والتعيين ضمن آليات تقوم على أسس النزاهة والشفافية في العمل ومبدأ الجدارة والاستحقاق، وعليه قام ديوان الموظفين العام بتعميم إعلانات لشغل وظائف في المؤسسات الحكومية خلال العام 2011 (69) إعلان، لـ 210 وظائف وبلغ عدد المتقدمين لتلك الوظائف (45021) شخص ومن أكثر الوظائف التي شغلت لتلك الوظائف هي وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، حيث بلغت (83) وظيفة وزعت باقي الوظائف على الوزارات الأخرى ، بينما بلغ مجموع الاعلانات خلال العام 2012 (147) اعلان لـ (310) وظائف وكان عدد المتقدمين لتلك الوظائف (47724) شخص، ومن أكثر الوزارات التي شغلت لديها الوظائف هي وزارة التربية والتعليم حيث ارتفع عدد الوظائف المعلن عنها الى (153) وظيفة مقارنة بالعام 2011 (التقرير السنوي، ديوان الموظفين العام، 2011/2012)

- دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور الحوافز من وجهة نظر المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية.

من أجل الإجابة على الفرع الخامس من سؤال الدراسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في الحوافز

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يضع الديوان بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية نظاماً للحوافز وفق القانون.	3.106	1.448	كبيرة
2.	يقدم الديوان بالتعاون مع المؤسسات الحكومية حوافز مادية للموظف المميز.	2.851	1.398	قليلة
3.	يقدم الديوان بالتعاون مع المؤسسات الحكومية شهادات تقديرية للموظف المميز.	2.957	1.458	قليلة
4.	يصادق الديوان على منح الموظف حقه من الترقيات وفق القانون	3.383	1.467	كبيرة
5.	يسهم الديوان بعمل اجتماعات تكريمية للموظف المجد بحضور ممثلي المؤسسات الحكومية.	2.829	1.419	قليلة
6.	يحث الديوان المؤسسات الحكومية على اشتراك الموظف المبدع في اتخاذ القرارات الإدارية.	2.914	1.471	قليلة
7.	ينسق الديوان مع المؤسسات الأخرى إرسال الموظفين المتميزين لحضور مؤتمرات وورشات عمل. (داخلية، خارجية).	3.148	1.350	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.027	1.068	كبيرة

يتضح من الجدول (6.4) أن محور دور ديوان الموظفين العام في الحوافز حظي بدرجات استجابة كبيرة، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة في هذا المحور ضمن الفقرات (1-7).

بناءً على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور دور ديوان الموظفين العام في الحوافز كانت الفقرة الرابعة والتي تنص على " يصادق الديوان على منح الموظف حقه من

التريقات وفق القانون"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.38)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الترقية حق مكتسب للموظف بعد تقييم أداءه وسنوات الخدمة بموجب قانون الخدمة المدنية وبعد موافقة الوزير المختص، وهذا ما أفاد به أفراد عينة الدراسة بحكم خبرتهم في العمل كمدرء عامين للشؤون الإدارية والمالية وبموجب تطبيق قانون الخدمة، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة زيد(2010)، و دراسة شراب(2007) .

كما تبين من جدول (6.4) أن الفقرة الثانية حظيت بأقل مستوى إجابة في محور ديوان الموظفين العام في الحوافز، والتي تنص على " يقدم الديوان بالتعاون مع المؤسسات الحكومية حوافز مادية للموظف المميز"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.85)، وبدرجة قليلة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ديوان الموظفين العام لم يقدم نظام للحوافز المادية لغاية الآن وهذه معضلة بالنسبة لعمل الديوان حيث أن الحوافز تساعد الموظفين معنوياً وتجعلهم أكثر حرصاً على المصلحة العامة مما ينعكس على نجاح أهداف المؤسسات وأهداف الموظفين وصولاً لتحقيق الهدف العام لوجود تلك المؤسسات وهو تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة العكش(2007)، و دراسة ( Charness, & Gneezy, 2006) وتتعارض مع دراسة أبو العيلة(2010)

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور محور ديوان الموظفين العام في الحوافز، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.03)، وبوزن نسبي 60.6% وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى أن ما تقوم به المؤسسات بالتعاون مع ديوان الموظفين العام من اقتراح الاستراتيجيات العامة ووضع برامج لتطوير نظم للحوافز مرتبط في فلسفتها ورؤيتها المستقبلية من شأنه تحقيق وكسب ولاء العاملين لها والعمل على إثارة قدرات العاملين نحو العمل وتحقيق الجودة في أداءهم محققين في ذلك مبدأ العدالة بين العاملين من خلال مكافأة المجد ودفعه إلى المزيد من الاهتمام بالعمل والأخذ بيد المقصر وتصحيح مواقفه ومعالجة أخطائه وإعادته إلى الصواب والعمل على إثارة دوافع العاملين من أجل الوصول إلى مستويات معينة من الانجاز تساعد الديوان والمؤسسات الحكومية على تحقيق أهداف الدولة الفلسطينية المستقلة الأمر الذي يمكنها من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع الفلسطيني خصوصاً أنها تعمل في ظل ظروف متغيرة سياسياً واجتماعياً واقتصادياً.

- دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور التأهيل والتدريب من وجهة نظر المدرء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية.

من أجل الإجابة على الفرع السادس من سؤال الدراسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في التأهيل والتدريب

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يحوي الديوان على مركز للإدارة والقيادة متخصصة في تدريب الموظفين في المؤسسات الحكومية.	3.553	1.138	كبيرة
2.	يهتم الديوان بربط التدريب ببطاقات الوصف الوظيفي للعاملين.	3.340	1.202	كبيرة
3.	يقوم الديوان بربط التدريب مع المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات.	3.319	1.217	كبيرة
4.	يعمل الديوان على انشاء المدرسة الوطنية للوظيفة الحكومية من أجل تأهيل الموظفين القدامى والجدد لشغل بعض المواقع القيادية في المؤسسات.	3.702	1.140	كبيرة
5.	يراعي الديوان ملائمة الدورات التدريبية مع قانون الخدمة المدنية في جميع المعاملات.	3.723	0.993	كبيرة
6.	يهتم الديوان بزيادة معارف الموظفين وفق تخصصاتهم.	3.638	1.131	كبيرة
7.	يقوم الديوان بشكل دوري بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المؤسسات الحكومية.	3.468	0.974	كبيرة
8.	يدعم الديوان المؤسسات الحكومية بالتكنولوجيا المسيرة للعمل بشكل دوري.	3.383	1.189	كبيرة
9.	يصادق الديوان على الدورات التدريبية الموظفين بشكل عادل بين جميع المؤسسات الحكومية المختلفة	3.510	1.266	كبيرة
10.	ينظم الديوان دورات تدريبية خارجية للموظفين في جميع المؤسسات.	3.489	1.158	كبيرة
11.	ينظم الديوان دورات تدريبية داخلية متخصصة للقيادات الإدارية في المؤسسة.	3.914	0.9516	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	3.553	1.138	كبيرة

يتضح من الجدول (7.4) أن محور دور ديوان الموظفين العام في التأهيل والتدريب حظي بمستوى استجابة كبير، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة في هذا المحور ضمن الفقرات (1-11).

بناءً على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور دور ديوان الموظفين العام في التأهيل والتدريب كانت الفقرة الحادية عشر والتي تنص " ينظم الديوان دورات تدريبية داخلية متخصصة للقيادات الإدارية في المؤسسة " حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.91) وبدرجة كبيرة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية يؤكدون ما يقوم به ديوان الموظفين العام من برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية والإشرافية ضمن الفئات العليا، حيث أنشئ في الديوان إدارة عامة للتدريب تقع على كاهلها عدة برامج لتطوير وتنمية القيادات الإدارية في فلسطين كبرنامج إعداد القادة وغير ذلك من برامج وصولاً إلى رؤية الديوان في بناء المدرسة الوطنية التي ستقع على عاتقها النهوض وتنمية جميع العاملين في دولة فلسطين وفي إعداد كادر وظيفي متميز بوهذه الدراسة تتفق مع دراسة السراج (2010) ودراسة زيد(2010)، كما انها تتعارض مع دراسة (Sega,2006) ، ومع دراسة دراسة (Li,2003)

كما تبين من جدول(7.4) أن الفقرة الثانية حظيت بأقل مستوى إجابة، في محور دور ديوان الموظفين العام في التأهيل والتدريب والتي تنص على" يهتم الديوان بربط التدريب ببطاقات الوصف الوظيفي للعاملين." حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن افراد عينة الدراسة لديهم انسجام وتصور بما يقوم به ديوان الموظفين من تشكيل لجنة للوصف والتوصيف الوظيفي لجميع الوظائف والمسميات الوظيفية في دولة فلسطين والتي يسكون في محتواها الربط بين المؤهلات العلمية ومتطلبات شاغل الوظيفة وبين ما يحتاجه الموظف من دورات تدريبية لتطوير وتنمية خبرات الموظفين ومهاراتهم، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة زايد(2008).

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور دور ديوان الموظفين العام في التأهيل والتدريب ، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.55)، وبوزن نسبي 71% وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى ديوان الموظفين العام يلعب دوراً مهماً في التدريب والتأهيل حسب ما أفاد به أفراد عينة الدراسة من خلال إلحاق الموظفين البرامج التدريبية التي تعمل على تأهيل الموارد البشرية في قطاع الخدمة الحكومية الأمر الذي يحقق جودة عالية في مستوى الخدمات التي تقوم بتقديمها وتنفيذها لصالح العام من صقل المهارات والخبرات للعاملين ، الأمر الذي يعزز من مكانتها ويرسي نموذج متميز في العمل وصولاً لتحقيق الهدف العام للمؤسسات الحكومية وهو تقديم الخدمات بأفضل نوعية وفق مبدأ الكفاية والفعالية في العمل الإداري ضمن دولة المؤسسات حيث قام ديوان الموظفي العام خلال الفترة من العام 2011/2012م بإجراء زيادات في عدد الموفدين في إجازات وبعثات ودورات تدريبية حيث بلغ عدد الموفدين للعام 2012(2929) موظف وفي العام 2011 بلغ عدد الموفدين (1855) موظف. (التقرير السنوي، ديوان الموظفين العام، 2011/2012)

- دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور تقييم الأداء من وجهة نظر المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية.

من أجل الإجابة على الفرع السادس من سؤال الدراسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في تقييم الأداء.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يتم تزويد ديوان الموظفين بالمعلومات الصادقة عن أداء لموظفين (الحضور، الانصراف، المهمات... الخ) من قبل المؤسسات الحكومية.	3.882	1.034	كبيرة
2.	يضع الديوان معايير للأداء وفق القانون.	3.766	1.107	كبيرة
3.	يقدم الديوان معايير واقعية وترتبط مباشرة بأهداف الإدارة.	3.744	1.031	كبيرة
4.	يطور الديوان نماذج لتقييم الاداء خاصة بكل فئة من فئات الموظفين.	3.914	0.904	كبيرة
5.	يقم الديوان بوضع نماذج لتقييم الاداء خاصة بكل تخصص وظيفي.	3.872	1.034	كبيرة
6.	يعمم الديوان نموذج تقييم الأداء الرسمي على المؤسسات الحكومية لتعبئته حسب الأصول.	3.851	0.955	كبيرة
7.	يعتمد الديوان تقييم الأداء السنوي أساساً للاختيار السليم لترقية الأفراد.	3.787	0.998	كبيرة
8.	يعقد الديوان ورش عمل لتقييم الأداء السنوي للمؤسسات الحكومية بغية التشاور معها.	3.808	0.992	كبيرة
9.	يصدر الديوان تعاميم خاصة بتقارير الأداء مضمونها العلنية في التقييم.	3.957	0.858	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.841	0.785	كبيرة

أظهرت بيانات الجدول (8.4) أن لديوان الموظفين العام دوراً في تقييم الأداء ، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية ضمن الفقرات من (1-9).

بناءً على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور دور ديوان الموظفين العام في تقييم الأداء كانت الفقرة التاسعة والتي تنص " يصدر الديوان تعاميم خاصة بتقارير الأداء مضمونها العلنية في التقييم " حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.95) وبدرجة كبيرة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية يؤكدون بمساهمة الديوان الفاعلة في تقييم أداء الموظفين العاملين في قطاع الخدمة الحكومية ضمن مؤشرات تقيس الأداء الحقيقي للموظف وتكون مرتبطة أيضاً بالتدريب والحوافز وكذلك في الإحلال والتعاقب الوظيفي، حيث أن ديوان الموظفين العام قام مؤخراً بتطوير نماذج تقييم الأداء ضمن قانون الخدمة المدنية حسب الفئات الوظيفية وصولاً إلى نماذج تقييم للأداء تكون عصرية للوقوف على نقاط القوة في الأداء الوظيفي وللحد من نقاط الضعف وتلافيه وبشكل علني ما بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين.

كما تبين من جدول(7.4) أن الفقرة الثالثة حظيت بأقل مستوى إجابة، في محور دور ديوان الموظفين العام في تقييم الأداء والتي تنص على " يقدم الديوان معايير واقعية وترتبط مباشرة بأهداف الإدارة." حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن لديوان الموظفين العام جهود كبيرة من خلال التنسيق والتشبيك مع جميع مؤسسات القطاع الحكومي والمدني في إرساء معايير واضحة لتقييم الأداء تكون محصلتها قياس الأداء الفعلي للموظفين وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في الوزارات بشكل موضوعي من خلال أساليب عادلة وواضحة، وهذا بدوره يساعد في التعرف على أوجه القصور وأوجه القوة في أداء العاملين، وبالتالي وضع برامج تدريبية من شأنها رفع قدراتهم ومهاراتهم من أجل تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية لتحقيق الإنتاجية في العمل وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين .

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور دور ديوان الموظفين العام في تقييم الأداء ، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.84)، وبوزن نسبي 76.8% وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى ديوان الموظفين العام يعمل على إدارة الموارد البشرية ضمن تقييم أداء الموظفين على اعتبار أن التقييم أساس التطوير والترقية والتدرج الوظيفي على الهيكليات التنظيمية للمؤسسات الحكومية، فعملية التقييم هي أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية و تعود بالفائدة على المؤسسات والعاملين من خلال تمكين مؤسسات الدولة من تقييم المدراء والموظفين بمختلف الفئات الوظيفية حسب قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005 وتعديلاته، بحيث يعمل على تنمية وتطوير الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم، وتزويد الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم، وتمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل

على التخلص من جوانب القصور والضعف، مما ينعكس تلقائياً على قياس الأداء المؤسسي في دولة فلسطين، وصولاً الى قياس أنظمة الحوافز المقدمة للموظفين في القطاع الحكومي، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة زيد(2010)، ومع دراسة أبو دولة، عبيدات (2007)، ومع دراسة المدهون وأبو رحمة(2007)، وتتعارض مع دراسة (Li,2003) مع دراسة عواد(2005)، حيث قام ديوان الموظفي العام خلال الفترة من العام 2012/2011م بإجراء نماذج جديدة بلغت خمس نماذج لتقييم الأداء حسب الفئات الوظيفية حيث قسمت نماذج التقييم الى نموذج التقييم لموظفي الفئة العليا ونموذج آخر لموظفي الفئة الأولى، ونموذج لموظفي الفئة الثانية، ونموذج لموظفي الفئة الثالثة، ونموذج لموظفي الفئة الرابعة والخامسة وقسمت هذه النماذج بمؤشرات أداء دقيقة وفق عناصر محددة (التقرير السنوي، ديوان الموظفين العام، 2012/2011).

- الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث:- والذي ينص على" ما المعوقات التي تواجه ديوان الموظفين العام والتي تحد من عملة في إدارة الموارد البشرية ؟

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة الثالث سعى الباحث بأن تكون إستجابات أفراد عينة الدراسة مفتوحة وذلك لأخذ أكبر قدر ممكن من الاستجابات تكون واقعية وغير مقيدة من قبل الباحث وعليه فقد تم استخراج أكثر استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال وكانت استجابات أفراد العينة كما يلي: تخفيض أو إنقطاع التمويل الخارجي المخصص لدولة فلسطين بشكل عام، الامر الذي يحد من قدرة ديوان الموظفين العام على انجاز العديد من الخطط والمشاريع التنموية على مستوى ادارة الموارد البشرية. ضعف الوحدات المتخصصة في الشؤون الإدارية في الوزارات والمؤسسات الحكومية. عدم ارتباط الهياكل التنظيمية للمؤسسات بالخطط التطويرية ورؤية المؤسسة ورسالتها. ضعف عملية إدارة وتخطيط وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية المختلفة.

- الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني : والذي ينص على" ما هي السبل والآليات لتعزيز دور ديوان الموظفين العام للنهوض بواقع الخدمة المدنية في دولة فلسطين ؟

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة الثاني فقد تم مقابلة رئيس ديوان الموظفين العام وكانت نتيجة المقابلة كما يلي :

- وضع مسودة نهائية لقانون الخدمة المدنية المعدل لدى مجلس الوزراء والذي من شأنه معالجة العديد من القضايا والإشكاليات الخاصة بادارة الموارد البشرية.



- وضع معايير واسس اعداد ورسم الهياكل التنظيمية على مستوى دولة فلسطين.
- ايجاد شبكة موارد بشرية محوسبة في فلسطين من خلال ديوان الموظفين العام ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- العمل على انجاز بطاقات الوصف الوظيفي الموحدة، وتصنيف الوظائف وفق لجنة مشكلة من جميع الوزارات.
- تطوير خطة إستراتيجية وطنية لتدريب الموظفين في المؤسسات الحكومية.
- تبني اللامركزية في عمل الديوان لخفض الروتين وتطوير العمل الإداري.
- مراعاة التطور السريع والمستمر في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الإتصال الحديثة لتسهيل ادارة الموارد البشرية.
- تبني ثقافة الجودة الشاملة في الأنشطة الحكومية الذي من شأنه العمل على زيادة الكفاءة والفاعلية لهذه المؤسسات الحكومية.
- تبني مجلس الوزراء لإستراتيجية بناء المؤسسات والإصلاح والتطوير الإداري.
- تعزيز مفهوم الشفافية والنزاهة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الحكومية في دولة فلسطين.
- الريادة والعمل النموذجي ضمن اطار ابداعي في الممارسات الإدارية في القطاع العام.
- الإطلاع على تجارب الدول الأخرى في إدارة الموارد البشرية للموظفين العموميين و التطوير الإداري.
- الحشد والتأييد والدعم من قبل الرأي العام لتبني الإصلاح الإداري.

#### 2.1.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضية الدراسة الإحصائية ومناقشتها :

الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على " هل هناك اختلاف بين متوسط استجابات المبحوثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين حسب كل من (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، القطاع "؟.

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث فقد تم فحص الفرضية الإحصائية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات المبحوثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها بحسب كل من متغيرات (المؤهل العلمي،

التخصص، سنوات الخبرة، القطاع)؟. وعلى ذلك فقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية لكل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:-

- متغير المؤهل العلمي: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي.

متغير المؤهل العلمي				محاور دور الديوان في إدارة الموارد البشرية
المتوسطات الحسابية				
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط فأقل	
2.6500	3.6000	3.5677	3.5667	محور تحليل وتصميم العمل
1.0278	1.3283	1.4319	1.5185	محور التخطيط للموارد البشرية
2.2500	3.1909	3.3548	2.9667	محور تقييم الوظائف وهيكّل الأجور
2.9500	4.0364	3.8677	4.1000	محور التوظيف والتعيين
2.9286	2.7792	3.1659	2.5714	محور الجوائز
3.0455	3.5207	3.5982	3.4848	محور التدريب والتأهيل
3.7778	3.8182	3.8315	4.0741	محور تقييم الأداء
2.6614	3.1819	3.2597	3.1832	الدرجة الكلية

جدول 10.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	داخل المجموعات				بين المجموعات			محاور دور الديوان في إدارة الموارد البشرية:
		متوسط	المرجات	الدرجة	مجموع	المرجات	الدرجة	مجموع	
0.348	1.13	0.487	43	20.96	0.550	3	1.649	محور تحليل وتصميم العمل	
0.386	1.07	0.131	43	5.622	0.136	3	0.407	محور التخطيط للموارد البشرية	

جدول 10.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	داخل المجموعات				بين المجموعات				محاور دور الديوان في إدارة الموارد البشرية:
		متوسط المبرعات	درجات الحرية	مجموع المبرعات	متوسط المبرعات	درجات الحرية	مجموع المبرعات			
0.296	1.27	0.686	43	29.52	0.873	3	2.619	محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور		
0.304	1.25	0.574	43	24.68	0.716	3	2.148	محور التوظيف والتعيين		
0.655	0.54	1.176	43	50.56	0.638	3	1.915	محور الجوائز		
0.862	0.25	0.809	43	34.80	0.201	3	0.603	محور التدريب والتأهيل		
0.965	0.01	0.657	43	28.24	0.060	3	0.179	محور تقييم الأداء		
0.628	0.58 6	0.392	43	16.86 7	0.230	3	0.689	الدرجة الكلية		

فقد بلغت الدلالة الإحصائية لمحور تحليل وتصميم العمل (0.348)، ولمحور التخطيط للموارد البشرية (0.386)، ولمحور تقييم الوظائف وهيكل الأجور (0.296)، ولمحور التوظيف والتعيين (0.304)، ولمحور الجوائز (0.655)، ولمحور التدريب والتأهيل (0.862)، ولمحور تقييم الأداء (0.965)، وعلى المحور الكلي (0.628) وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة من  $(\alpha=0.05)$ ، وحسب رأي الباحث أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية سوءا كانوا من حملة الدبلوم المتوسط فأقل، أو من حملة البكالوريوس، أو الدراسات العليا، أجابوا على فقرات جميع المحاور، إجابات منسجمة وواعية للدور الذي يؤديه ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية، حيث أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في المؤسسات الحكومية يؤكدون على أن لديوان الموظفين العام دور حيوي في تطبيق نظام جداول تشكيلات الوظائف في المؤسسات الحكومية، وكذلك يسهم في إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لجميع الوظائف العامة في قطاع الخدمة المدنية، فقد شكل الديوان لجنة مهنية من معظم الوزارات والمؤسسات الحكومية لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي، كما أنه شريك رئيس في إعداد الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية.

كما أن ديوان الموظفين العام يلعب دوراً محورياً في التخطيط للموارد البشرية في القطاع العام وهذا ما أكد عليه المشمولين بالدراسة من المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية حيث أبدوا موافقتهم بأن

ديوان الموظفين العام يحدد الاحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد بالتعاون مع المؤسسات ذات الصلة، ويوفر البيانات الكاملة عن مصادر الموارد البشرية للمؤسسات الحكومية ويعمل على الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة للمؤسسات الحكومية، كذلك يعمل على الإشراف على الدوائر الحكومية في تحديد احتياجاتها الوظيفية وفق جدول تشكيلات الوظائف ويصادق هياكل أجور الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية مع متابعته مسائل ملء الشواغر في الدوائر الحكومية بالتنسيق مع وزارة المالية.

كما أفاد أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية بأن الديوان يلتزم بإجراءات قانون الخدمة المدنية في التعيين والاختيار والتوظيف ويشرف على مهام التعيين في مستوى الفئة الأولى فما دون ووضعاً شروطاً لشغل الوظائف المدرجة ضمن فئات الوظائف على أساس اختيار الموارد البشرية وفق المؤهل العلمي المناسب المنسجم مع قانون الخدمة المدنية، كما يتابع مع المؤسسات الحكومية نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للموظف المميز وفق القانون.

كما أن الديوان يقوم بربط التدريب مع المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات، ويعمل على إنشاء المدرسة الوطنية للوظيفة الحكومية من أجل تأهيل الموظفين القدامى والجدد لشغل بعض المواقع القيادية في المؤسسات ملائماً في ذلك أن تكون الدورات منسجمة مع قانون الخدمة المدنية في جميع المعاملات، كذلك يعمل على أن تقوم المؤسسات بتزويده بالمعلومات الصادقة عن أداء لموظفين (الحضور، الانصراف، المهمات... الخ)، ووضعاً معايير للأداء وفق القانون ترتبط مباشرة بأهداف الموظف وأهداف الدائرة الحكومية

في ضوء ما سبق أعلاه يتبين للباحث قبول الفرضية الصفرية المفترضة والتي تفيد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير المؤهل العلمي هذه الدراسة تتفق مع دراسة أبو العيلة (2010) ومع دراسة زيد (2010)، وتتعارض مع دراسة شراب (2007).

- متغير التخصص: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 11.4 : المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية حسب متغير التخصص.

التخصص					محاور دور الديوان في إدارة الموارد البشرية
المتوسطات الحسابية					
أخرى	مالية	تسويق	محاسبة	ادارة أعمال	
3.6538	3.0750	3.4000	3.5500	3.5526	محور تحليل وتصميم العمل
1.4060	1.0556	1.3333	1.3889	1.4678	محور التخطيط للموارد البشرية
3.1692	2.5250	4.0000	3.0600	3.5053	محور تقييم الوظائف وهيكّل الأجور
4.0308	3.3750	4.2000	3.6100	4.0158	محور التوظيف والتعيين
3.1209	2.6786	2.1429	2.6714	3.2707	محور الجوافز
3.4895	3.3636	2.3636	3.2091	3.8708	محور التدريب والتأهيل
3.6410	4.1944	3.0000	3.6556	4.0468	محور تقييم الأداء
3.2159	2.8953	2.9200	3.0207	3.3900	الدرجة الكلية

جدول 12.4 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير التخصص.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			محاور دور الديوان في إدارة الموارد البشرية:
		متوسط المجموعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.725	0.52	0.513	42	21.55	0.264	4	1.056	محور تحليل وتصميم العمل
0.373	1.09	0.130	42	5.46	0.142	4	0.567	محور التخطيط للموارد البشرية
0.181	1.64	0.662	42	27.79	1.087	4	4.348	محور تقييم الوظائف وهيكّل الأجور
0.380	1.08	0.579	42	24.33	0.624	4	2.497	محور التوظيف والتعيين
0.524	0.81	1.160	42	48.71	0.944	4	3.774	محور الجوافز
0.189	1.61	0.731	42	30.69	1.178	4	4.712	محور التدريب والتأهيل
0.333	1.18	0.608	42	25.54	0.719	4	2.875	محور تقييم الأداء
0.446	0.95	0.383	42	16.10	0.364	4	1.454	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات المبحوثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير التخصص.

فقد بلغت الدلالة الإحصائية لمحور تحليل وتصميم العمل (0.725)، ومحور التخطيط للموارد البشرية (0.373)، ومحور تقييم الوظائف وهيكل الأجور (0.181)، ومحور التوظيف والتعيين (0.380)، ومحور الحوافز (0.524)، ومحور التدريب والتأهيل (0.189)، ومحور تقييم الأداء (0.333)، وعلى المحور الكلي (0.446) وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة من ( $\alpha=0.05$ )، قد يكون السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية وعلى اختلاف تخصصاتهم العلمية سواء كانوا ممن كانت تخصصاتهم إدارية أو مالية أو محاسبية أو من ذوي التخصصات الأخرى، أجابوا على فقرات جميع المحاور، إجابات منسجمة وواعية للدور الذي يؤديه ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الدولة الفلسطينية من حيث مراعاة الديوان للمرونة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية من خلال اللجان المشكلة ما بين المؤسسات الحكومية ومجلس الوزراء ووزارة الدولة لشؤون التخطيط على أن تكون هيكلية تراعي الوصف والمواصفات الوظيفية لكل الموظفين حسب السلم الإداري سواء في الإدارات العليا فالوسطى فالدنيا.

كما أكد أفراد عينة الدراسة من المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية على أن ديوان الموظفين العام يعمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف المؤسسات الحكومية، فهو يقوم بالاتصال المستمر مع المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية، ويتابع مسائل ملء الشواغر في الدوائر الحكومية بالتنسيق مع وزارة المالية ويعمل على المراجعة الدورية لهيكل الأجور بشكل يتناسب مع سوق العمل وتحديث البرامج والسياسات المالية المتعلقة بالموارد البشرية، حيث أنه عمل جاهداً خلال الفترة من 2010 حتى 2012 على إعداد مسودات نهائية لتعديل قانون الخدمة المدنية بما ينسجم مع التطورات الحاصلة على الموارد البشرية ومقارنة ذلك مع الدول المجاورة والتجارب الناجحة على هذا الصعيد.

كذلك أكد أفراد العينة المشمولين بالدراسة على أن الديوان يعمل على التنسيق مع المؤسسات الحكومية لتبيان حاجتها من الموارد البشرية ضمن الموازنة العامة لها، وربط ذلك بنظام التشكيلات الوظيفية المعتمد حتى يكون لكل وظيفة وزن حقيقي وتحليل عبء لكل الوظائف العاملة في الخدمة العامة، كما

أن الديوان يقوم بالإعلان مسبقاً عن حاجته المؤسسات الحكومية من الموارد البشرية، أما على صعيد التدريب والتأهيل فقد أكد أفراد العينة على عمل الديوان الجاد على إنشاء المدرسة الوطنية للتوظيف الحكومية من أجل تأهيل الموظفين القدامى والجدد لشغل بعض المواقع القيادية في المؤسسات بشكل يراعي ملائمة الدورات التدريبية مع قانون الخدمة المدنية في جميع المعاملات لزيادة معارف الموظفين وفق تخصصاتهم، أما على صعيد تقييم الأداء فإن الديوان يعمل على وضع نماذج لتقييم الأداء خاصة بكل تخصص وظيفي حسب الفئات الوظيفية ويعمم ذلك على المؤسسات الحكومية لتقييم الموظفين بشفافية وفق مبدأ الفعالية في إدارة الموارد البشرية.

في ضوء ما سبق أعلاه يتبن للباحث قبول الفرضية الصفرية المفترضة والتي تفيد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير التخصص، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة زيد (2010).

- متغير الخبرة: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج الاختبار:

جدول 13.4 : المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة.

متغير سنوات الخبرة			محاور دور الديوان في إدارة الموارد البشرية
المتوسطات الحسابية			
من 10 سنوات فأكثر	من 5-10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
3.5897	3.1200	3.5333	محور تحليل وتصميم العمل
1.4131	1.2111	1.4815	محور التخطيط للموارد البشرية
3.3026	2.6400	3.5000	محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور
3.9308	3.2200	4.3667	محور التوظيف والتعيين
3.1392	2.4857	2.4762	محور الجوافز
3.6480	2.9091	3.3333	محور التدريب والتأهيل
3.9117	3.9117	3.9630	محور تقييم الأداء
3.2764	2.6869	3.2363	الدرجة الكلية

جدول 14.4 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			محاور دور الديوان في إدارة الموارد البشرية:
		متوسط العرصات	درجات الحرية	مجموع العرصات	متوسط العرصات	درجات الحرية	مجموع العرصات	
0.378	0.99	0.492	44	21.63	0.489	2	0.978	محور تحليل وتصميم العمل
0.468	0.77	0.132	44	5.82	0.102	2	0.204	محور التخطيط للموارد البشرية
0.217	1.58	0.681	44	29.98	1.077	2	2.154	محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور
0.074	2.76	0.542	44	23.84	1.494	2	2.989	محور التوظيف والتعيين
0.291	1.27	1.127	44	49.61	1.433	2	2.866	محور الحوافز
0.191	1.72	0.746	44	32.84	1.285	2	2.569	محور التدريب والتأهيل
0.177	1.80	0.597	44	26.26	1.077	2	2.154	محور تقييم الأداء
0.132	2.12	0.364	44	16.01	0.771	2	1.542	المحور الكلي

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات المبحوثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير سنوات الخبرة.

فقد بلغت الدلالة الإحصائية لمحور تحليل وتصميم العمل (0.378)، ومحور التخطيط للموارد البشرية (0.468)، ومحور تقييم الوظائف وهيكل الأجور (0.291)، ومحور التوظيف والتعيين (0.074)، ومحور الحوافز (0.291)، ومحور التدريب والتأهيل (0.191)، ومحور تقييم الأداء (0.177)، وعلى المحور الكلي (0.132) وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة من ( $\alpha=0.05$ ).

قد يكون السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية وعلى اختلاف سنوات خبرتهم سواء كانوا ممن كانت سنوات خبرتهم أقل من خمس



سنوات، أو من خمسة سنوات إلى أقل من عشر سنوات، أو من عشر سنوات فأعلى ، أجابوا على فقرات جميع المحاور، إجابات منسجمة وواعية للدور الذي يؤديه ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من حيث ما أن الديوان من خلال قانون الخدمة المدنية يضمن للموظف العام واجباته وحقوقه ويعمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف المؤسسات الحكومية، مع الاتصال المستمر مع المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية (وزارة التخطيط، مجلس الوزراء)، ويعمل دائماً على تحديث البرامج والسياسات المالية المتعلقة بالموارد البشرية بالتنسيق مع وزارة المالية، ويقوم بالإعلان مسبقاً عن حاجته المؤسسات الحكومية من الموارد البشرية ويعقد بالتعاون مع المؤسسات الحكومية امتحانات للمتقدمين للعمل ضمن دوره المحوري في التعيين واستقطاب الموارد البشرية.

كما أكد أفراد العينة على اختلاف سنوات خبرتهم ما يقوم به الديوان من صقل الموظفين بدورات لزيادة معارفهم وفق تخصصاتهم العلمية ضمن مبدأ الدورية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المؤسسات الحكومية.

كما أكد أفراد عينة الدراسة من المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية على أن الديوان يدعم الديوان المؤسسات الحكومية بالتكنولوجيا المسيرة للعمل بشكل دوري حيث أن لكل دائرة حكومية حساب خاص على موقع ديوان الموظفين العام يستطيعون من خلاله متابعة الموظف أولاً بأول وما يطرأ على وظيفته من تغيرات أو تعديلات.

كما أن للديوان دور حيوي في تقييم أداء الموظفين في لوظيفة العامة، فهو يقوم فهو يعمم نموذج تقييم الأداء الرسمي على المؤسسات الحكومية لتعبئته حسب الأصول، ويعتمد الديوان تقييم الأداء السنوي أساساً للاختيار السليم لترقية الموارد البشرية في القطاع العام.

في ضوء ما سبق أعلاه يتبن للباحث قبول الفرضية الصفرية المفترضة والتي تفيد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير سنوات الخبرة، و هذه الدراسة تتفق مع دراسة أبو العيلة (2010)، ودراسة زيد(2010).

- متغير القطاع: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير القطاع، فقد تم إجراء (ت) (t-test) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 15.4 نتائج اختبارات (ت) (T-Test) لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير القطاع :

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	المتوسط	العدد	القطاع	محاور دور الديوان في إدارة الموارد البشرية:
0.595	0.536	45	3.588	25	وزارة	محور تحليل وتصميم العمل
			3.477	22	مؤسسات حكومية غير وزارية	
0.502	-	45	1.362	25	وزارة	محور التخطيط للموارد البشرية
			1.434	22	مؤسسات حكومية غير وزارية	
0.913	-	45	3.232	25	وزارة	محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور
			3.259	22	مؤسسات حكومية غير وزارية	
0.671	0.427	45	3.928	25	وزارة	محور التوظيف والتعيين
			3.832	22	مؤسسات حكومية غير وزارية	
0.330	0.986	45	3.171	25	وزارة	محور الحوافز
			2.864	22	مؤسسات حكومية غير وزارية	
0.421	0.813	45	3.647	25	وزارة	محور التدريب والتأهيل
			3.438	22	مؤسسات حكومية غير وزارية	
0.988	-	45	3.840	25	وزارة	محور تقييم الأداء
			3.843	22	مؤسسات حكومية غير وزارية	
0.628	0.487	45	3.253	25	وزارة	المحور الكلي
			3.164	22	مؤسسات حكومية غير وزارية	

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات المبحوثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير القطاع. فقد بلغت الدلالة الإحصائية لمحور تحليل وتصميم العمل (0.595)، ومحور التخطيط للموارد البشرية (0.502)، ومحور تقييم الوظائف وهيكل الأجور (0.913)، ومحور التوظيف والتعيين (0.671)، ومحور الحوافز (0.330)، ومحور التدريب والتأهيل (0.421)، ومحور تقييم الأداء (0.988)، وعلى المحور الكلي (0.628) وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة من ( $\alpha=0.05$ )، قد يكون السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية وعلى اختلاف القطاع سواء ممن يعملون في وزارات تتبع مجلس الوزراء أو مؤسسات حكومية غير وزارية أجابوا على فقرات

جميع المحاور، إجابات منسجمة وواعية للدور الذي يؤديه ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية ، حيث أن الديوان يتبع سياسة الشراكة في تحليل وتصميم العمل من خلال لجان مشتركة ما بين المؤسسات الحكومية فهو يصادق على تطبيق بنود قانون الخدمة المدنية على موظفي القطاع العام، ويراعي الاعتبارات القانونية داخل وخارج بيئة العمل ضمن معايير للرقابة مرتبطة بأهداف المؤسسات الحكومية منسجمة مع القانون، كما يقوم الديوان بالاتصال المستمر مع المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية (وزارة التخطيط، مجلس الوزراء) ويشركها في نشاطات مختلفة (ورش عمل، لجان، اجتماعات دورية) مع مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية لإعداد خطط للموارد البشرية، كما يراعي سلم الرواتب والأجور ضمن القانون في التعويض العادل المادي والمعنوي عن الجهد المبذول للموارد البشرية حسب بنود القانون، مع احتسابه لبدل العمل الإضافي وأي استحقاقات أخرى للموظفين.

كما أكد أفراد عينة الدراسة من المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في المؤسسات الفلسطينية على أن ديوان الموظفين العام يراعي أسس الاختيار والتعيين وفق مبدأ الجدارة (الكفاءة) في التعيين ، كما أنه يصادق على لجان المقابلات للمرشحين للتعيين ضمن لجان متخصصة يكون عضواً فيها، كما يحث المؤسسات الحكومية على اشتراك الموظف المبدع في اتخاذ القرارات الإدارية، والعمل المؤسسات الأخرى لإرسال الموظفين المتميزين لحضور مؤتمرات وورشات عمل.(داخلية، خارجية).

كذلك أكد أفراد العينة على اختلاف أماكن عملهم سواء أكانوا يعملون في وزارات أو مؤسسات حكومية غير وزارية على دور الديوان في الدورات التدريبية والتأهيلية لموظفي قطاع الخدمة المدنية فهو يصادق على الدورات التدريبية للموظفين بشكل عادل بين جميع المؤسسات الحكومية المختلفة، وينظم دورات تدريبية داخلية وخارجية للموظفين في جميع المؤسسات، كما أن لديوان الموظفين دور في إرساء قواعد لتقييم أداء الموظف العام فهو يعمل على وضع التعميمات الخاصة بنماذج تقييم الأداء الرسمي على المؤسسات الحكومية لتعبئتها حسب الأصول لتكون أساساً للاختيار السليم لترقية الأفراد، ويعقد ورش عمل لتقييم الأداء السنوي بغية التشاور مع المؤسسات الحكومية، ويصدر تعاميم خاصة بتقارير الأداء مضمونها العلنية في التقييم على أن تكون أساساً للترقيات.

في ضوء ما سبق أعلاه يتبن للباحث قبول الفرضية الصفرية المفترضة والتي تفيد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير القطاع.

## الفصل الخامس

### ملخص لأهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية مهمة جدا في مأسسة العمل وفق خططها وآليات عملها، ووسيلة فعالة في الحفاظ على المورد البشري وتأهيله والمحافظة عليه إذا ما أحسن استخدامها الاستخدام الأمثل، وما إذا كان هنالك سبل أفضل للنهوض بالموارد البشرية، ومن خلال المعلومات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة وهي الأداة البحثية في هذه الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي، وبعد التوصل إلى النتائج الإحصائية في هذه الدراسة، من خلال تحليل البيانات وعرض هذه النتائج ومناقشتها لا بد للباحث في هذا الفصل من استعراض الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها.

#### 2.5 ملخص لأهم النتائج

بعد الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها خرج الباحث بالنتائج التالية:

- بلغ المتوسط الحسابي لدور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور تحليل وتصميم العمل (3.53) وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط الحسابي لدور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور التخطيط للموارد البشرية (3.14) وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط الحسابي لدور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور تقييم الوظائف وهيكل الأجور (3.24) وبدرجة تقدير كبيرة.

- بلغ المتوسط الحسابي لدور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور التوظيف والتعيين (3.88) وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط الحسابي لدور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور الحوافز (3.03) وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط الحسابي لدور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور التأهيل والتدريب (3.55) وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط الحسابي لدور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية على محور تقييم الأداء (3.84) وبدرجة تقدير كبيرة
- تبين أن هنالك معوقات تواجه ديوان الموظفين العام و تحد من عمله في إدارة الموارد البشرية كإنخفاض أو انقطاع التمويل الخارجي المخصص لدولة فلسطين بشكل عام، الأمر الذي يحد من قدرة ديوان الموظفين العام على انجاز العديد من الخطط والمشاريع التنموية على مستوى إدارة الموارد البشرية.
- تبين أن هنالك آليات لتعزيز عمل الديوان في إدارة الموارد البشرية منها تعديل قانون الخدمة المدنية والهياكل التنظيمية وشبكة الموارد البشرية المحسوبة.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات المبحوثين في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها بحسب كل من متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، القطاع).

### 3.5 الاستنتاجات

في ظل ما ورد من عرض لنتائج الدراسة على صعيد الأسئلة والفرضيات، وما خرج به الباحث من نتائج يستخلص الباحث الاستنتاجات التالية:

- يقوم ديوان الموظفين العام بعمل محوري في إدارة الموارد البشرية في دولة فلسطين على صعيد تحليل وتصميم العمل ، حيث أكد أكثر من 70.6% من المشمولين بالدراسة من المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية أن الديوان يعمل على تحليل وتصميم العمل من خلال توحيد معايير العمل وإعداد بطاقات وصف وظيفي متطورة تتسجم واحتياجات المؤسسات الحكومية من الموارد البشرية على هيكلها التنظيمي، ومن خلال عقد ورش العمل والمؤتمرات واللجان بهدف وضع قواعد وضوابط لعملية تحليل وتصميم العمل.

- يقوم ديوان الموظفين العام بعمل محوري في إدارة الموارد البشرية في دولة فلسطين على صعيد التخطيط للموارد البشرية ، حيث أكد أكثر من 63% من المشمولين بالدراسة من المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية أن الديوان يعمل على التخطيط للموارد البشرية من خلال تحليل عب العمل الوظيفي لجميع الوظائف وتحليل العرض والطلب من الموارد البشرية ضمن جدول التشكيلات الوظيفية المعتمد والمصادق عليه من قبل مجلس الوزراء.
- يقوم ديوان الموظفين العام بعمل محوري في إدارة الموارد البشرية في دولة فلسطين على صعيد تقييم الوظائف وهيكل الأجور ، حيث أكد أكثر من 64% من المشمولين بالدراسة من المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية أن الديوان يسهم بدور كبير مستوى دوله فلسطين في قطاع الخدمة المدنية حيث يقوم بوضع أنظمة لتعديل الأوزان الوظيفية والأوصاف الوظيفية إدارياً ومالياً بما ينسجم حيث أن قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005، وضمن سلم الرواتب وهيكل الأجور آخذين ذلك بعين الاعتبار في التعديلات الجوهرية التي خضع لها قانون الخدمة المدنية الذي سيرفع إلى مجلس الوزراء والمجلس التشريعي وفخامة رئيس دولة فلسطين لاعتماده.
- يقوم ديوان الموظفين العام بعمل محوري في إدارة الموارد البشرية في دولة فلسطين على صعيد التوظيف والتعيين ، حيث أكد أكثر من 77% من المشمولين بالدراسة من المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية أن الديوان يمارس دوره في إدارة الموارد البشرية من خلال آليات الاستقطاب والتعيين ضمن آليات تقوم على أسس النزاهة والشفافية في العمل ومبدأ الجدارة والاستحقاق حسب الفئات الوظيفية المدرجة في قانون الخدمة المدنية سواء بالإعلان والمسابقة، وفي المقابلات وآليات اختيار المرشحين لشغل وظائف شاغرة على الهياكل التنظيمية في المؤسسات الحكومية.
- يقوم ديوان الموظفين العام بعمل محوري في إدارة الموارد البشرية في دولة فلسطين على صعيد الحوافز والمكافآت والتعويضات ، حيث أكد أكثر من 60% من المشمولين بالدراسة من المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية أن الديوان يتعاون مع المؤسسات الحكومية في اقتراح الاستراتيجيات العامة ووضع برامج لتطوير نظم للحوافز مرتبط في فلسفتها ورؤيتها المستقبلية من شأنه تحقيق وكسب ولاء العاملين لها والعمل على إثارة قدرات العاملين نحو العمل وتحقيق الجودة في أداءهم محققين في ذلك مبدأ العدالة بين العاملين من خلال مكافأة المجد ودفعه إلى المزيد من الاهتمام بالعمل والأخذ بيد المقصر وتصحيح مواقفه ومعالجة أخطائه وإعادته إلى الصواب والعمل على إثارة دوافع العاملين من اجل الوصول إلى مستويات معينة من الانجاز تساعد الديوان والمؤسسات الحكومية على تحقيق أهداف الدولة الفلسطينية

المستقلة الأمر الذي يمكنها من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع الفلسطيني خصوصاً أنها تعمل في ظل ظروف متغيرة سياسياً واجتماعياً واقتصادياً.

- يقوم ديوان الموظفين العام بعمل محوري في إدارة الموارد البشرية في دولة فلسطين على صعيد التأهيل والتدريب ، حيث أكد أكثر من 71% من المشمولين بالدراسة من المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية أن الديوان يلعب دوراً مهماً في التدريب والتأهيل من خلال إلحاق الموظفين البرامج التدريبية التي تعمل على تأهيل الموارد البشرية في قطاع الخدمة الحكومية الأمر الذي يحقق جودة عالية في مستوى الخدمات التي تقوم بتقديمها وتنفيذها لصالح العام من صقل المهارات والخبرات للعاملين ، الأمر الذي يعزز من مكانتها ويرسي نموذج متميز في العمل وصولاً لتحقيق الهدف العام للمؤسسات الحكومية وهو تقديم الخدمات بأفضل نوعية وفق مبدأ الكفاية والفعالية في العمل الإداري ضمن دولة المؤسسات.
- يقوم ديوان الموظفين العام بعمل محوري في إدارة الموارد البشرية في دولة فلسطين على صعيد تقييم الأداء ، حيث أكد أكثر من 76% من المشمولين بالدراسة من المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية أن الديوان يلعب دوراً في تقييم أداء الموظفين على اعتبار أن التقييم أساس التطوير والترقية والتدرج الوظيفي على الهيكليات التنظيمية للمؤسسات الحكومية، فعملية التقييم هي أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية و تعود بالفائدة على المؤسسات والعاملين من خلال تمكين مؤسسات الدولة من تقييم المدراء والموظفين بمختلف الفئات الوظيفية حسب قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005 وتعديلاته، بحيث يعمل على تنمية وتطوير الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم، وتزويد الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم، وتمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف، مما ينعكس تلقائياً على قياس الأداء المؤسسي في دولة فلسطين.
- يواجه الديوان مجموعة من المعوقات في إدارة الموارد البشرية والتي تحد من عمله كانخفاض أو انقطاع التمويل الخارجي المخصص لدولة فلسطين بشكل عام، الأمر الذي يحد من قدرته على إنجاز العديد من الخطط والمشاريع التنموية على مستوى إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى عدم ارتباط الهياكل التنظيمية للمؤسسات بالخطط التطويرية ورؤية المؤسسة ورسالتها، مع ضعف عملية إدارة وتخطيط وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.
- هنالك انسجام وتوافق لجميع المستجيبين من المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم وسنوات خبرتهم والقطاع الذي يعملون فيه في الدور البارز لديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية في دولة فلسطين.

#### 4.5 التصور المقترح لتعزيز دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية في الضفة الغربية

- وضع مسودة نهائية لقانون الخدمة المدنية المعدل لدى مجلس الوزراء والذي من شأنه معالجة العديد من القضايا والإشكاليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- وضع معايير وأسس اعداد ورسم الهياكل التنظيمية على مستوى دولة فلسطين.
- ايجاد شبكة موارد بشرية محوسبة في فلسطين من خلال ديوان الموظفين العام ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- العمل على انجاز بطاقات الوصف الوظيفي الموحدة، وتصنيف الوظائف وفق لجنة مشكلة من جميع الوزارات.
- تطوير خطة إستراتيجية وطنية لتدريب الموظفين في المؤسسات الحكومية.
- تبني اللامركزية في عمل الديوان لخفض الروتين وتطوير العمل الإداري.
- مراعاة التطور السريع والمستمر في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الإتصال الحديثة لتسهيل ادارة الموارد البشرية.
- تبني ثقافة الجودة الشاملة في الأنشطة الحكومية الذي من شأنه العمل على زيادة الكفاءة والفاعلية لهذه المؤسسات الحكومية.
- تبني مجلس الوزراء لإستراتيجية بناء المؤسسات والإصلاح والتطوير الإداري.
- تعزيز مفهوم الشفافية والنزاهة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الحكومية في دولة فلسطين.
- الريادة والعمل النموذجي ضمن اطار ابداعي في الممارسات الإدارية في القطاع العام.
- الإطلاع على تجارب الدول الأخرى في إدارة الموارد البشرية للموظفين العموميين و التطوير الإداري.
- الحشد والتأييد والدعم من قبل الرأي العام لتبني الإصلاح الإداري.

#### 5.5 التوصيات

تأسيساً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن اجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات التي إذا ما تم الأخذ بها من قبل المؤسسات الحكومية، سيكون لها تأثيراً ايجابياً على عملها اليومي ونجاحها في المستقبل وهذه التوصيات ما يلي:

- على ديوان الموظفين العام تعزيز دوره بالقيام بإجراء مراجعة شاملة ضمن خطة إستراتيجية لتحليل العمل في المؤسسات الحكومية وإقرار بطاقة الوصف الوظيفي لجميع الوظائف



- المدرجة في قطاع الخدمة المدنية حتى يكون ذلك منسجماً مع الهياكل التنظيمية .
- تعزيز دور ديوان الموظفين العام في التخطيط للموارد البشرية بناء على وصف الوظائف ومواصفاتها لتحديد الفائض والعجز من الموارد البشرية ضمن جداول التشكيلات الوظيفية المعتمد والمقر .
- تعزيز دور ديوان الموظفين العام في تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور بشكل يحقق لجميع الموظفين في الدولة الفلسطينية آليات التعويض المادي العادل ضمن بنود قانون الخدمة المدنية .
- تعزيز دور ديوان الموظفين العام عمليات الاختيار والتعيين، لتحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات توفر الكفاءات البشرية اللازمة لاستقطاب الموظفين ضمن قاعدة بيانات خاصة بالموارد البشرية (داخل سوق العمل) لتسهيل عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين للكفاءات والخبرات اللازمة في أي وقت.
- تعزيز دور ديوان الموظفين العام عمليات التأهيل والتدريب، من خلال تصميم برامج تدريبية تخدم جميع القطاعات في المؤسسات الحكومية، ويتولى مسئولية إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الملائمة طبقاً لاحتياجاتها مع تعزيز الآليات المنفذة للبرامج التدريبية وإقامة قنوات الاتصال والتنسيق مع جهات ذات الاختصاص الداخلية والخارجية لإعداد برامج تدريبية تضمن مراعاة المتطلبات المهنية المتخصصة من جانب، ومتطلبات إعادة التأهيل، والعمل على الإسراع بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة لتكون صرحاً علمياً مميزاً لجميع الفئات الوظيفية في دولة فلسطين.
- على ديوان الموظفين العام وضع نظام للحوافز بشقيها المادي والمعنوي بالتنسيق مع الوزارات والمؤسسات الحكومية ضمن ما ورد في بنود قانون الخدمة المدنية بشكل يتناسب مع طموحات الموظفين ومستويات إنجازهم مقروناً بتقييم أدائهم الوظيفي والعمل على تفعيل روح الجماعة بين الموظفين من خلال مساواة السياسات في التحفيز لكافة العاملين بحيث تكون قادرة على رفع روح الإبداع للجميع العاملين في قطاع الخدمة الحكومية.
- ضرورة قيام ديوان الموظفين العام بتعزيز دورة في تقييم أداء الموظفين بحيث تكون مبنية على معايير تراعي تبيان متطلبات العمل للوظائف المختلفة، و آليات للتغذية الراجعة، حتى يتم تحديد ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف عند العاملين، ليتمكنوا سويًا من العمل على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي بشكل عام، وإرساء مبدأ العلنية في التقييم لجميع الفئات الوظيفية كذلك العمل على جعل عملية التقييم الكترونياً حتى يتم تخفيض المعاملات الورقية قدر الإمكان.
- على ديوان الموظفين العام بناء شراكات حقيقية يستطيع من خلالها إيجاد آليات وسبل للعمل

- مع الممولين سواء في الداخل أو التمويل الخارجي لإنجاز العديد من الخطط والمشاريع التنموية على مستوى إدارة الموارد البشرية في الدولة الفلسطينية.
- تعزيز دور الديوان في رفد الدوائر والوحدات المخصصة للموارد البشرية بالدورات التأهيلية الخارجية والداخلية لإدارة الموارد البشرية على المستوى المثالي.
  - على ديوان الموظفين العام التنسيق والعمل على ربط الهياكل التنظيمية للمؤسسات بالخطط التطويرية ورؤية المؤسسات الحكومية ورسالتها.

## 6.5. المقترحات البحثية

يقترح الباحث على الباحثين الجدد إعداد دراسات بدور الديوان في إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- مدى مساهمة ديوان الموظفين العام في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية وفق التخطيط المطلوبة في سوق العمل الفلسطيني.
- دور ديوان الموظفين العام في إعارة خريجين لدول صديقة وتأثير ذلك على إعداد جدول التشكيلات الوظيفية.
- مدى قدرة ديوان الموظفين العام في إجراء عمليات التنبؤ الوظيفي في مؤسسات دولة فلسطين.
- دور الجامعات الفلسطينية في طرح تخصص جديد بالدرجة الجامعية الأولى في إدارة الموارد البشرية.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو العيلة، حسن.(2010): دور الحوافز المقدمة من وزارة المالية في رفع أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم، بحث غير منشور، جامعة القدس، القدس.
- أبو بكر محمود (2006): الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، القاهرة.
- أبو دولة، جمال، عبيدات، شذى.(2007): واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، عدد 2، الأردن.
- أبو شيخة، نادر. (2001): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو شيخة، نادر.(2000): إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو علفة، عصام. (2005): اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية للطباعة، الإسكندرية.
- بربر، كامل.(2000):، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء و تنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع كلية العلوم الاقتصادية إدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية، لبنان.
- برنوطي، سعاد. (2004): الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار الأوائل للنشر، عمان، الأردن.
- برنوطي، سعاد.(2004): " إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن.
- بكري ،ليلي (2009): تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة و النشر .
- بلوط، حسن ، (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، القاهرة.
- الجابر، علي. (2006) تقييم واقع الدورات التدريبية المقدمة لموظفي القطاع الحكومي في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جاد الرب، سيد(2009): إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس ، الاسماعيلية.
- جامعة القدس المفتوحة(2000): إدارة الموارد البشرية، أم السماق، عمان.
- جودة، محفوظ(2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- حجازي، محمد(2005): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية.

- حجازي، محمد.(2005): إدارة المنظمات الفندقية، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسن ، راوية (2004): إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حسن، راوية. (2003): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الحسون، بدر(2004): هيكل ومحددات الاجور في الصناعة الفلسطينية واثرها على القدرة التنافسية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين".
- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب(2007): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الحموري، صالح، والمعايطة، رولا (2013): إدارة الموارد البشرية، دليل عملي: دار كنوز للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- حنفي، عبد الغفار(2002): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- حنفي، عبد الغفار. (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- درة، عبد الباري، الصباغ، زهير.(2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، ط1، الأردن
- الدعيلج، ابراهيم(2010): مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء، عمان.
- زايد، بسمة (2008): واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزرابي، محمود.(2006):تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة .رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية،فلسطين.
- زويلف، مهدي. (2003): إدارة الأفراد، صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- زيد، أحمد. (2010): مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، جامعة القدس ، القدس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- السالم، مؤيد ، والصالح، عادل:(2002): إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث، القاهرة.
- السراج، رجب (2010) : واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، جامعة الأزهر، غزة، دراسة ماجستير غير منشورة.
- سلطان، محمد. (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- السلمي، علي ، (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر

والتوزيع، القاهرة.

- السيد، أمل، " (2006) إدارة الموارد البشرية"، مطابع الدار الهندسية - القاهرة.
- شاويش، مصطفى. (2005): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شبير، رحاب. (2006): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شحادة، نظمي، (2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- شراب، باسم (2007) تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- الصالح، محمد، (2004): إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- الصيرفي، محمد (2005): إدارة الموارد البشرية " المفاهيم والمبادئ " دار المناهج، عمان.
- العاني، هيثم (2007): الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة، عمان.
- العبادي، هشام، شعبان، عبد الكريم. (2007): التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 4، العراق.
- عباس، سهيلة، (2006): " إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- عبد الباقي، صلاح الدين، (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- عبد الباقي، صلاح. (2000): إدارة موارد بشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الرحمن، بن عنتر (2010): إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلي (2006): " إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة " مركز دراسات " واستشارات " الإدارة العامة، القاهرة.
- العبيدي، أمل. (2009): "أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية، الدينمارك
- عدوان، م. (2011): واقع سياسات الاستقطاب والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين

- في المصارف العاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العزاوي، نجم، وعباس، جواد(2010):الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي ، عمر وصفي ، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
- العكش،علاء" ( 2007 ) نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العلاق، بشير(2004): مبادي الادارة، دار اليازوري للنشر، عمان.
- عواد، طارق (2005): تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العيلة،معين.(2008):واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة ،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الفارس، سفر ، ، علي، مبارك،(2000): إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، فلسطين، جامعة القدس المفتوحة(2012): مباديء الإدارة، ام السماق عمان.
- فلسطين، ديوان الموظفين العام(2012): الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام للأعوام 2013-2015، إرادة التغيير، رام الله فلسطين.
- فلسطين، ديوان الموظفين العام(2012): الهيكلية التطويرية لديوان الموظفين العام، رام الله فلسطين.
- فلسطين، ديوان الموظفين العام.(2012/2011): التقرير السنوي، رام الله.
- قانون الخدمة المدنية رقم(4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005.
- القرشي، زين.(2008): التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، صحيفة الرياض، العدد 14606، السعودية.
- ماهر، أحمد (2004): إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر
- ماهر، أحمد ، (2003): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد.(2005): إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة.
- المدهون، محمد، أبو رحمة، أمل.(2007): مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السادس عشر، العدد الثاني.الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المدهون،محمد(2005)إدارة وتنمية الموارد البشرية "ط1،إبداع للطباعة والنشر، غزة.

- المرسي، جمال.(2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية.
- مسلم، علي ، حسن، راوية، سلطان، محمد(2012): السلوك الإنساني في المنظمات : التعليم، الإدراك، الدافعية، الشخصية، أخلاقيات وقيم العمل، القيادة، الإتصال، ديناميات الجماعة، النفوذ والمناورات، السلوك التنظيمي في ظل العولمة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية
- المنجد في اللغة و الإعلام(1991): دار المشرق، بيروت.
- ناجي، عبد الرحمن.(2008): دور نظم المعلومات في ترشيد قرارات الموارد البشرية: دراسة نظرية وتطبيقية، جامعة الأزهر، مصر.
- النجار، فريد(2007): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- نصر الله، حنا(2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان.
- النعيمي. م، البيياتي.ع.(2009): طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان.
- النعيمي، محمد، والبياتي، عبد الجبار(2009): طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان.
- الهيتي، خالد.(2005): "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- الوليد، بشار ، (2008): الإدارة الحديثة في الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

#### المراجع الأجنبية

- Arther W.Sherman Jr. and Geotge W.Bohalander : ( 1992 ) Managing Human Resources,South Western Publishing Co.
- Divine, k.s. (2005)strategic human resource planning: an perspective, human resource planning, 15(3): 37-46,
- International Journal Of Human Resource Management Vol.14. No.2 Pp 157-173
- Li, J,(2003) Strategic Human Resource Management and Men's Performance in China,
- Nankervis. A; Compton, R.; Savory, L. 2002 Strategic Human Resource Management in Small and Medium Enterprises, Asia Pacific Journal of Human Resource, 40(2):261-275.



الأخ / الأخت: مدير عام الشؤون الإدارية والمالية المحترم/هـ  
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

(دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين  
للسؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية، وآفاق تعزيزه)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/تخصص بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية في جامعة القدس، وعليه فقد طور الباحث استبانته تكونت من ثلاثة أقسام، يمثل القسم الأول: معلومات خاصة بالمدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية ، ويمثل القسم الثاني: الفقرات التي تعبر عن دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية يتضمن (65) فقرة موزعه على سبعة مجالات وهي (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور، استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية، تقديم الحوافز للموارد البشرية، تدريب وتأهيل الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية )، أما القسم الثالث: يتضمن (أسئلة مفتوحة) تمثل أهم المعوقات التي تعيق تطور عمل الديوان في دارة الموارد البشرية وكذلك السبل والآليات لتعزيز دور ديوان الموظفين العام في النهوض بواقع الخدمة المدنية في دولة فلسطين من وجهة نظرك ، وبصفتكم أحد المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية ، الرجاء الإجابة على فقرات الإستبانة بصدق وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلي بها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: حسن أبو العيله

التاريخ: / / 2012 م





					يراعي الديوان الاعتبارات القانونية داخل وخارج بيئة العمل.	9.
					يضع الديوان معايير للرقابة مرتبطة بأهداف المؤسسات الحكومية منسجمة مع القانون.	10.
<b>ثانياً دور ديوان الموظفين في التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية</b>						
					يحدد ديوان الموظفين العام الاحتياجات الكمية من الأفراد.	11.
					يحدد ديوان الموظفين العام الاحتياجات النوعية من الأفراد.	12.
					يوفر الديوان البيانات الكاملة عن مصادر الموارد البشرية للمؤسسات الحكومية.	13.
					يعمل الديوان على الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة للمؤسسات الحكومية.	14.
					يصادق الديوان على توزيع الموارد البشرية على الوظائف التي تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات الحكومية.	15.
					يعمل الديوان على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف المؤسسات الحكومية.	16.
					يقوم الديوان بالاتصال المستمر مع المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية (وزارة التخطيط، مجلس الوزراء)	17.
					يشارك الديوان المؤسسات الحكومية في نشاطات مختلفة (ورش عمل، لجان، اجتماعات دورية) مع مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية لإعداد خطط للموارد البشرية.	18.

الرقم	الفقرة	درجات التقدير					
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	
<b>ثالثاً دور ديوان الموظفين في تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور في المؤسسات الحكومية</b>							
						يشرف الديوان على الدوائر الحكومية في تحديد احتياجاتها الوظيفية وفق جدول تشكيلات الوظائف	19.
						يصادق ديوان الموظفين العام على هياكل أجور الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.	20.
						يصادق الديوان على أي علاوات مالية منسجمة مع قانون الخدمة المدنية.	21.
						يتابع الديوان مسائل ملء الشواغر في الدوائر الحكومية بالتنسيق مع	22.

					وزارة المالية	
					مراجعة هيكل الأجور بشكل يتناسب مع سوق العمل في المؤسسات الحكومية.	23
					تحديث البرامج والسياسات المالية المتعلقة بالموارد البشرية بالتنسيق مع وزارة المالية.	24
					التعويض العادل المادي عن الجهد المبذول للموارد البشرية حسب بنود القانون.	25
					التعويض العادل المعنوي عن الجهد المبذول للموارد البشرية حسب بنود القانون.	26
					يقوم الديوان بالعمل على احتساب بدل العمل الاضافي.	27
					يصادق الديوان على بدل المواصلات الثابتة.	28
					<b>دور ديوان الموظفين في التوظيف في المؤسسات الحكومية</b>	<b>رابعاً</b>
					يلتزم الديوان بإجراءات قانون الخدمة المدنية في التعيين والاختيار والتوظيف.	29
					يشرف ديوان الموظفين العام على مهام التعيين في مستوى الفئة الأولى فما دون.	30
					يضع الديوان شروطاً لشغل الوظائف المدرجة ضمن فئات الوظائف.	31
					يتم اختيار الموارد البشرية وفق المؤهل العلمي المناسب المنسجم مع قانون الخدمة المدنية.	32
					ينسق الديوان مع المؤسسات الحكومية حاجتها من الموارد البشرية ضمن الموازنة العامة لها.	33
					يقوم الديوان بالإعلان مسبقاً عن حاجته المؤسسات الحكومية من الموارد البشرية.	34
					يعقد الديوان بالتعاون مع المؤسسات الحكومية امتحانات للمتقدمين للعمل.	35
					أساس اختيار الديوان للموارد البشرية مبدأ الجدارة (الكفاءة) في التعيين.	36
					يصادق الديوان على لجان المقابلات للمرشحين للتعين ضمن لجان متخصصة يكون عضواً فيها.	37
					يخطر الديوان المرشحين للتعين بواسطة المؤسسات الحكومية بتعيينه مبلغاً وزارة المالية بذلك.	38
					<b>دور ديوان الموظفين في تقديم الحوافز للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية</b>	<b>خامساً</b>
					يضع الديوان بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية نظاماً للحوافز وفق القانون.	39

					40. يقدم الديوان بالتعاون مع المؤسسات الحكومية حوافز مادية للموظف المميز .
					41. يقدم الديوان بالتعاون مع المؤسسات الحكومية شهادات تقديرية للموظف المميز .

الرقم	الفقرة	درجات التقدير				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
42.	يصادق الديوان على منح الموظف حقه من الترقيات وفق القانون .					
43.	يسهم الديوان بعمل اجتماعات تكريمية للموظف المجد بحضور ممثلي المؤسسات الحكومية.					
44.	يحث الديوان المؤسسات الحكومية على اشتراك الموظف المبدع في اتخاذ القرارات الإدارية.					
45.	ينسق الديوان مع المؤسسات الأخرى إرسال الموظفين المتميزين لحضور مؤتمرات وورشات عمل.(داخلية، خارجية).					
سادساً	<b>دور ديوان الموظفين في تدريب وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية</b>					
46.	يحيي الديوان على مركز للإدارة والقيادة متخصصة في تدريب الموظفين في المؤسسات الحكومية.					
47.	يهتم الديوان بربط التدريب ببطاقات الوصف الوظيفي للعاملين.					
48.	يقوم الديوان بربط التدريب مع المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات.					
49.	يعمل الديوان على انشاء المدرسة الوطنية للوظيفة الحكومية من أجل تأهيل الموظفين القدامى والجدد لشغل بعض المواقع القيادية في المؤسسات.					
50.	يراعي الديوان ملائمة الدورات التدريبية مع قانون الخدمة المدنية في جميع المعاملات.					
51.	يهتم الديوان بزيادة معارف الموظفين وفق تخصصاتهم.					
52.	يقوم الديوان بشكل دوري بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المؤسسات الحكومية.					
53.	يدعم الديوان المؤسسات الحكومية بالتكنولوجيا المسيرة للعمل بشكل دوري.					
54.	يصادق الديوان على الدورات التدريبية الموظفين بشكل عادل بين					

					جميع المؤسسات الحكومية المختلفة
					55. ينظم الديوان دورات تدريبية خارجية للموظفين في جميع المؤسسات.
					56. ينظم الديوان دورات تدريبية داخلية متخصصة للقيادات الإدارية في المؤسسة.
<b>سابعاً دور ديوان الموظفين في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية</b>					
					57. يتم تزويد ديوان الموظفين بالمعلومات الصادقة عن أداء لموظفين (الحضور، الانصراف، المهمات... الخ) من قبل المؤسسات الحكومية.
					58. يضع الديوان معايير للأداء وفق القانون.
					59. يقدم الديوان معايير واقعية وترتبط مباشرة بأهداف الإدارة.
					60. يطور الديوان نماذج لتقييم الاداء خاصة بكل فئة من فئات الموظفين.
					61. يقيم الديوان بوضع نماذج لتقييم الاداء خاصة بكل تخصص وظيفي.
					62. يعمم الديوان نموذج تقييم الأداء الرسمي على المؤسسات الحكومية لتعبنته حسب الأصول.
					63. يعتمد الديوان تقييم الأداء السنوي أساساً للاختيار السليم لترقية الأفراد.
					64. يعقد الديوان ورش عمل لتقييم الأداء السنوي للمؤسسات الحكومية بغية التشاور معها.
					65. يصدر الديوان تعاميم خاصة بتقارير الأداء مضمونها العلنية في التقييم.

					أخي مدير عام الشؤون الإدارية والمالية المحترم، من فضلك ما هي أهم المعوقات التي تحد من تطور عمل ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الحكومية، وما هي درجتها:	ثامناً
						1
						2
						3
						4
						5
						6

					أخي مدير عام الشؤون الإدارية والمالية المحترم، من فضلك ما هي أهم الآليات لتطوير عمل ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الحكومية، وما هي درجتها:	تاسعاً
						1
						2

						3
						4
						5
						6

انتهت فقرات الإستبانة مع الشكر



ملحق 2.: رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور: مجيد منصور حفظه الله

الموضوع: تحكيم استبانته

تحية طيبة وبعد،،،

أتقدم لحضرتكم بأحر التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأدامكم الله لخدمة العلم وأهله، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان: " دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية، وآفاق تعزيزه " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية/ جامعة القدس / أبو ديس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

مع احترامي وتقديري

– نسخة

- د. حسن الأعرج /رئيس ديوان الرئاسة في دولة فلسطين.
- د.يوسف أبو فارة/عميد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة.
- د.عبد الوهاب الصباغ/أستاذ العلوم التنموية في جامعة القدس.
- أ.د.طارق الحاج عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة النجاح الوطنية.
- د. سهير الشوملي/ نائب الرئيس للشؤون الإدارية/جامعة فلسطين التقنية/خضوري.
- د. محمد تلالوة/ أستاذ العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة.
- د. فتح الله غانم / أستاذ العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة.
- د. عبد الفتاح الشملة/ أستاذ العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة النجاح الوطنية.
- أ. أحمد أبو بكر /أستاذ الإدارة في جامعة القدس المفتوحة.
- أ. أحمد زيد / ديوان الموظفين العام.

الباحث: حسن ابو العيلة .

دليل المقابلة مع رئيس ديوان الموظفين العام

- ما المعوقات التي تواجه ديوان الموظفين العام والتي تحد من عملة في إدارة الموارد البشرية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ما هي السبل والآليات لتعزيز دور ديوان الموظفين العام للنهوض بواقع الخدمة المدنية في دولة فلسطين ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ملحق 4.: ثبات أداة الدراسة لمحاور الدراسة ومحورها الكلي

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.870	10

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.895	8

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.936	18

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.948	28

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.952	35

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.935	11

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.925	9

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.976	73

## فهرس الملاحق ( list of appendices )

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
108	.....الاستبانة بصورتها النهائية.....	1
115	.....رسالة تحكيم الاستبانة.....	2
116	.....دليل المقابلة.....	3
117	.....ثبات محاور الدراسة والمحور الكلي.....	4

## فهرس الجداول ( list of tables )

الرقم	العنوان	الصفحة
1.3	المؤهل العلمي للعينة.....	61
2.3	التخصص للعينة.....	62
3.3	سنوات الخبرة العملية للعينة.....	62
4.3	تصنيف المؤسسات للعينة .....	62
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة ومحورها الكلي.....	68
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في تحليل وتصميم العمل.....	69
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في التخطيط للموارد البشرية.....	71
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في تقييم الوظائف وهيكل الأجور	74
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في التوظيف والتعيين.....	76
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في الحوافز.....	78
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في التأهيل والتدريب.....	80
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور دور ديوان الموظفين العام في تقييم الأداء.....	82
9.4	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي .....	86
10.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....	86
11.4	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في دور ديوان الموظفين العام	89

	في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية حسب متغير التخصص.....	
89	12.4 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير التخصص.....	
	13.4 المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في دور ديوان الموظفين العام	
91	في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة.....	
92	14.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.....	
94	15.4 نتائج اختبارات (ت) ( T-Test ) لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير القطاع.....	

## فهرس المحتويات ( table of contents )

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	شكر وعرهان.....	
ج	تعريفات.....	
هـ	الملخص بالعربية.....	
ز	الملخص بالإنجليزية.....	
<b>1</b>	<b>الفصل الأول / خلفية الدراسة.....</b>	
1	المقدمة.....	1.1
2	مشكلة الدراسة.....	2.1
2	أهمية الدراسة.....	3.1
3	مبررات الدراسة.....	4.1
3	أهداف الدراسة.....	5.1
4	أسئلة الدراسة.....	6.1
5	فرضيات الدراسة.....	7.1
5	حدود الدراسة.....	8.1
6	محددات الدراسة.....	9.1
6	مصادر الدراسة.....	10.1
6	هيكلية الدراسة.....	11.1
<b>8</b>	<b>الفصل الثاني / الإطار النظري والدراسات السابقة.....</b>	
8	المقدمة.....	1.2
8	الإطار النظري.....	.2.2



8	إدارة الموارد البشرية.....	.1.2.2
9	مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	.2.2.2
10	أهداف إدارة الموارد البشرية.....	.3.2.2
10	أهمية إدارة الموارد البشرية للمديرين.....	.4.2.2
11	مسؤوليات مدير إدارة الموارد البشرية.....	.5.2.2
12	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها.....	.6.2.2
12	وظائف إدارة الموارد البشرية.....	.7.2.2
13	وظيفة تحليل وتصميم العمل.....	.1.7.2.2
13	أهمية تحليل الوظائف.....	.1.1.7.2.2
14	النواحي الواجب مراعاتها لضمان نجاح تحليل الوظائف.....	2.1.7.2.2
15	وظيفة تخطيط الموارد البشرية.....	.2.7.2.2
15	مفهوم التخطيط للموارد البشرية.....	.1.2.7.2.2
16	وظيفة الاستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية.....	.3.7.2.2
16	مفهوم الاستقطاب.....	.1.3.7.2.2
17	أهمية الاستقطاب.....	.2.3.7.2.2
17	مصادر الحصول على الموارد البشرية.....	.3.3.7.2.2
18	قرار التعيين للموارد البشرية.....	.4.3.7.2.2
19	تعريف الاختيار والتعيين.....	.5.3.7.2.2
19	أهمية اختيار الموارد البشرية.....	.6.3.7.2.2
19	أهداف اختيار الموارد البشرية.....	.7.3.7.2.2
20	وظيفة تدريب وتأهيل الموارد البشرية.....	.4.7.2.2
20	أهداف التدريب وأهم دوافعه.....	.1.4.7.2.2
21	وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور.....	5.7.2.2
21	مفهوم وأهمية تقييم الوظائف.....	.1.5.7.2.2
22	إدارة هيكل الأجور.....	.2.5.7.2.2
24	وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.....	.6.7.2.2
24	تعريف تقييم الأداء.....	.1.6.7.2.2
24	أهمية تقييم الأداء.....	.2.6.7.2.2
25	وظيفة حفز الموارد البشرية.....	.7.7.2.2
26	عناصر الحوافز.....	.1.7.7.2.2

27	..... شروط نجاح نظام الحوافز	.2.7.7.2.2
28	..... ديوان الموظفين العام	.8.2.2
28	..... نبذة تاريخية عن ديوان الموظفين العام	.1.8.2.2
29	..... الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام	.2.8.2.2
31	..... مهام ديوان الموظفين العام	.3.8.2.2
32	..... اختصاصات الديوان	.4.8.2.2
32	..... انجازات الديوان	.5.8.2.2
32	..... مستوى الهياكل التنظيمية	.1.5.8.2.2
33	..... مستوى التعيينات	.2.5.8.2.2
33	..... مستوى الترقيات	.3.5.8.2.2
34	..... مستوى تقييم أداء الموظفين	.4.5.8.2.2
35	..... مستوى التدريب وتطوير المصادر البشرية	.5.5.8.2.2
35	..... مستوى تكنولوجيا المعلومات	.6.5.8.2.2
37	..... مستوى الشؤون القانونية	.7.5.8.2.2
37	..... مستوى الرقابة الداخلية	.8.5.8.2.2
38	..... الرقابة الإدارية الخارجية	.9.5.8.2.2
45	..... الدراسات السابقة	.9.2.2
45	..... الدراسات العربية	.1.9.2.2
54	..... الدراسات الأجنبية	.2.9.2.2
56	..... التعقيب على الدراسات العربية	.3.9.2.2
57	..... التعقيب على الدراسات الأجنبية	.4.9.2.2
58	..... تعقيب عام على الدراسات السابقة	.5.9.2.2

## 60 ..... الفصل الثالث/ منهجية الدراسة

60	..... المقدمة	1.3
60	..... المنهج المستخدم	2.3
61	..... مجتمع الدراسة	3.3
61	..... عينة الدراسة	4.3
63	..... أدوات الدراسة	5.3

64	.....صدق أداة الدراسة.....	1.5.3
65	.....ثبات الأداة.....	2.5.3
65	.....إجراءات تطبيق الدراسة.....	6.3
66	.....أساليب المعالجة الإحصائية.....	7.3
<b>67</b>	<b>.....الفصل الرابع/ عرض النتائج ومناقشتها.....</b>	
67	.....المقدمة.....	1.4
67	.....النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	1.1.4
85	.....النتائج المتعلقة بفحص فرضية الدراسة الإحصائية ومناقشتها.....	2.1.4
<b>96</b>	<b>.....الفصل الخامس/ الاستنتاجات والتوصيات.....</b>	
96	.....المقدمة.....	1.5
96	.....ملخص لأهم النتائج.....	2.5
97	.....الاستنتاجات.....	3.5
100	التصور المقترح لتعزيز دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية في الضفة الغربية.....	4.5
100	.....التوصيات.....	5.5
102	.....المقترحات البحثية.....	6.5
<b>103</b>	<b>.....المراجع.....</b>	
<b>121</b>	<b>.....فهرس الملاحق.....</b>	
<b>122</b>	<b>.....فهرس الجداول.....</b>	
<b>124</b>	<b>.....فهرس المحتويات.....</b>	