



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

"دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات

وأثره على السلوك التنظيمي"

اميمة محمد حسن ابو عواد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

"دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات
وأثره على السلوك التنظيمي"

إعداد:

اميمة محمد حسن ابو عواد

بكالوريوس محاسبة - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

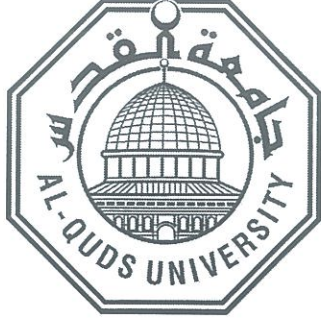
إشراف د. أحمد محمد حرزالله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال معهد الإدارة والاقتصاد - كلية الدراسات العليا في جامعة

القدس

1440هـ / 2019م



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس
معهد الإدارة والإقتصاد

إجازة الرسالة

"دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي"

اعداد الطالبة: اميمة محمد حسن ابو عواد
الرقم الجامعي: 21412166

المشرف: الدكتور أحمد حرزالله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/5/12 م من أعضاء لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع

.....
.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرزالله
2. الممتحن الداخلي: د. سلوى البرغوثي
3. الممتحن الخارجي: د. نور الاقرع

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

إقرار:

أقر أنا معدة هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء فيها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: اميمة محمد حسن ابو عواد.

التاريخ: 12 / 5 / 2019م.

الشكر وعرّفان:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما عندي في الوجود "أمي وزوجي" أطال الله في عمرهم، وإلى أولادي الذين أرى الأمل في عيونهم، وإلى أبي وإخواني رفقاء دربي وأبناء وطني جميعاً وأصدقاء وأسرى وشهداء، إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عسى الله أن ينفعنا به ويرزقنا أجره.

أشكر الله عزوجل بداية أن وفقني لما فيه وأعاني بتوفيق سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل. أتقدم بالشكر ثانياً إلى من رعاني طالبة في ماجستير وأثناء إعدادي لهذا البحث الأستاذ الفاضل الدكتور أحمد حرز الله. والذي كان له بعد الله سبحانه وتعالى الفضل الكبير على إخراج هذا البحث ورعايته منذ أن كانت فكرة إلى أن أصبحت رسالة متكاملة الأطراف متجانسة الضفاف. واتقدم بالتقدير للذين لم يألوا جهداً في توجيهي وأعطائي نصائح والمعلومات التي احتجتها خلال كل مراحل دراستي العليا.

كما أتقدم إلى أساتذتي الذين حكموا الاستبانة ولا أفي بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتقبلهم متكرمين مناقشة هذه الرسالة، وتصويب ما فيها من خلل ونقص فهم أهل ذلك وفرسانه، وأخيراً؛ فإنني أتقدم بالشكر لكل من ساعدني على إنجاز هذه الرسالة، أي مساعدة كانت، وسائلاً الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: جزء من الاستدامة التنظيمية لأن الموارد البشرية هي وظيفة تقدم أكبر الإمكانيات لإدراج افتراضات الاستدامة في النطاق التنظيمي، وتتطلب تركيز طويل الأمد وإجراءات تبحث عن أداء اقتصادي واجتماعي والبيئي حصري وحفز الاستدامة التنظيمية هو النموذج الحالي لإدارة الموارد البشرية، والإدارة الحديثة تلبي احتياجات أصحاب المصلحة المتعددين في المؤسسة (Jabbor and Santos,2008,P2134).

تنمية المسار المهني: عبارة عن تخطيط للمسار الوظيفي للفرد وتنفيذ الخطط من خلال عمليات التعليم والتدريب وخبرات العمل.

تخطيط المسار المهني: يعتبر بالدرجة الأولى مسؤولية الفرد نفسه عن التخطيط لحياته الوظيفية من خلال تقويم الفرد لقدراته والفرص الوظيفية، وتستطيع المنظمة تقديم نصائح من خلال المشورة من جانب مختصين أو نتائج مراكز التقييم.

إدارة المسار المهني: هي مسؤولية المنظمة عن تنمية المسار الوظيفي، وضع الخطط والبرامج التي من خلالها يتم تقييم التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية والمتوقعة (عباس،2009، ص230).

السلوك التنظيمي: مدخلاً يجمع بين النظرية والتطبيق، وليس مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات، وإنما يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية لحل المشكلات التنظيمية (العميان،2005، ص20).

الصراع: بأنه نوع من الإحباط ويكون الضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين. وهذا يعني إن الصراع يظهر عدم اتفاق حول موضوع وتولد الانفعالات العدائية بين الأفراد والجماعات (ديري، 2011، ص 287).

الاتجاهات: الاتجاهات نحو العمل: بأنها المجموعة من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه العمل نفسه، والظروف التي يؤدي فيها، والناس الذين يتعامل معهم.

ضغوط العمل: أنها استجابة متكيفة، تعدلها وتتوسطها خصائص الشخص او عملياته النفسية التي هي استجابة نتيجة عمل أو ظرف خارجي. (Matteson & Ivancevich, 2008, P558)

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر وعرهان
ج.....	مصطلحات الدراسة
ه.....	فهرس المحتويات
ي.....	فهرس الجداول
ن.....	فهرس الأشكال
س.....	المخلص
ف.....	Abstract
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة الدراسة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهداف الدراسة
6.....	4.1 أهمية الدراسة
6.....	1.4.1 الأهمية النظرية
6.....	2.4.1 الأهمية العملية
7.....	5.1 أسئلة الدراسة
7.....	6.1 فرضيات الدراسة
10.....	7.1 حدود الدراسة
11.....	8.1 القطاع الحكومي
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
14.....	1.2 المقدمة
15.....	2.2 إدارة الموارد البشرية
15.....	1.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
16.....	2.2.2 أدوار إدارة الموارد البشرية (Roles Of Human Resources Management): ..
17.....	3.2.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية
18.....	4.2.2 المسارات الوظيفية التنظيمية
19.....	5.2.2 تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي

19	6.2.2 الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي
20	7.2.2 نظريات تخطيط المسار الوظيفي (Career Plan Theories)
21	8.2.2 تطور المسار الوظيفي (Career Development)
25	9.2.2 دور المنظمة والمديرين والعاملين في تخطيط المسار الوظيفي:
27	10.2.2 استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي: Career Plane Strategies
28	2.10.2.2 استراتيجيات المرحلة المتوسطة من المسار الوظيفي:
29	3.10.2.2 استراتيجيات المرحلة الأخيرة للمسار الوظيفي:
29	11.2.2 عناصر نظم التخطيط الوظيفي:
31	12.2.2 أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:
35	3.2 ترقية العاملين وترفيعهم
35	1.3.2 تعريفات عن مفهوم الترقية
37	2.3.2 أهمية الترقية: (تيم، 2018، ص 169)
38	3.3.2 أهداف الترقية (Promotion Objectives)
38	4.3.2 نظم الترقية
40	5.3.2 إن المنظمة الناجحة هي التي تضع برنامجاً معيناً للترقية
41	6.3.2 الشروط اللازم توفرها للحصول على الترقية
41	7.3.2 مشاكل أنظمة الترقية (Problem In Promotion)
42	4.2 السلوك التنظيمي
43	1.4.2 مفهوم السلوك التنظيمي
44	2.4.2 أهمية السلوك التنظيمي
45	3.4.2 مميزات السلوك التنظيمي
46	4.4.2 تحليل السلوك التنظيمي (Behavior Analysis)
48	5.2 الصراع
48	1.5.2 مفهوم الصراع
49	2.5.2 أسباب الصراع: (Causes Of Conflict)
50	3.5.2 أنواع الصراع
56	6.2 الاتجاهات Attitudes
56	1.6.2 مفهوم الاتجاهات
57	2.6.2 مكونات الاتجاهات (The Component of an Attitude)
57	3.6.2 أهمية الاتجاهات

58(Types of Attitudes) أنواع الاتجاهات 4.6.2
59 (Functions Of Attitudes) وظائف الاتجاهات 5.6.2
60 تكوين الاتجاهات 6.6.2
60 تغيير الاتجاهات 7.6.2
62 ضغوط العمل 7.2
62 مفهوم الضغط 1.7.2
63 (Potential Sources Of Stress) المصادر المحتملة للضغط 2.7.2
64 مسببات الضغط 3.7.2
65 مؤشرات التوتر والضغوط العمل: 1.3.7.2
66 مراحل تطوير ضغوط العمل: 2.3.7.2
67:Managing Stress إدارة الضغط 3.3.7.2
69 أنواع وأعراض الضغوط التنظيمي داخل بيئة العمل: 4.3.7.2
69 نتائج وآثار ضغوط العمل: 5.3.7.2
70 الدراسات العربية
70 الدراسات الأجنبية
70 التعقيب على الدراسات السابقة
71 الفصل الثالث: الدراسات السابقة
71 مقدمة: 1.3
71 الدراسات المحلية والعربية 2.3
79 الدراسات الأجنبية 3.3
82 التعقيب على الدراسات السابقة 4.8.2
87 الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
88 منهج الدراسة 1.4
88 مجتمع الدراسة 2.4
90 عينة الدراسة 3.4
93 أداة الدراسة 4.4
94 صدق أداة الدراسة 5.4
96 ثبات أداة الدراسة 6.4
97 متغيرات الدراسة 7.4

97	8.4 إجراءات الدراسة
97	9.4 المعالجة الاحصائية
98	10.4 مقياس الدراسة
99	الفصل الخامس: نتائج الدراسة
100	1.5 تحليل أسئلة الدراسة
100	1.1.5 السؤال الرئيس الأول
102	2.1.1.5 السؤال الفرعي الأول
106	2.1.1.5 السؤال الفرعي الثاني
110	3.1.1.5 السؤال الفرعي الثالث
110	4.1.1.5 السؤال الفرعي الرابع
120	5.1.1.5 السؤال الفرعي الخامس
121	6.1.1.5 السؤال الفرعي السادس
125	2.5 تحليل فرضيات الدراسة
125	1.2.5 الفرضية الرئيسية الأولى
126	2.2.5 الفرضية الأولى:
129	3.2.5 الفرضية الرئيسية الثانية
132	4.2.5 الفرضية الرئيسية الثالثة
137	5.2.5 الفرضية الرئيسية الرابعة
142	6.2.5 الفرضية الرئيسية الخامسة
154	الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة
155	1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
155	1.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول
155	2.1.6 السؤال الفرعي الأول
157	3.1.6 السؤال الفرعي الثاني
159	4.1.6 السؤال الفرعي الثالث
160	5.1.6 السؤال الفرعي الرابع
160	6.1.6 السؤال الفرعي الخامس
161	7.1.6 السؤال الفرعي السادس
163	2.6 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

163	1.2.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الاولى
164	1.2.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى (أ)
166	2.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية
169	3.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة
169	4.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة
170	5.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الخامسة
171	3.6 التوصيات
173	قائمة المصادر والمراجع
183	ملحق:

فهرس الجداول

جدول (1.2) الفرق بين المفهوم التقليدي والحديث لإدارة الموارد البشرية	16
جدول رقم (1.4): مجتمع الدراسة حسب الوزارة /عدد العاملين فيها.....	89
جدول رقم (2.4): وصف عينة الدراسة حسب الوزارة وعدد العاملين فيها :	90
جدول رقم (3.4): الخصائص الديمغرافية للعينة	91
جدول رقم (4.4): محاور الدراسة الرئيسية:.....	93
جدول رقم (5.4-أ): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.	94
جدول رقم (5.4-ب): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.	95
جدول (6.4): معامل الثبات	96
جدول رقم (7.4): مصفوفة معاملات الثبات لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية حسب معامل الثبات كرونباخ ألفا	96
جدول (1.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.	100
جدول (2.5-أ): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.	102
جدول (2.5-ب): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.	103
جدول (3.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم العوامل التي تحدد نظام الترقيات من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.	107
جدول (4.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث في القطاع العام ، من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.	110
جدول (5.5-أ): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع أثر الصراع على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.	111
جدول (6.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع اثر الاتجاهات على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.	114

جدول (7.5-أ): - الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع أثر ضغط العمل على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.. 117	117
جدول (7.5-ب): - الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع أثر ضغط العمل على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية. 118	118
جدول (8.5) اهم النتائج التي تمثل جميع المحاور ترتيب 122	122
جدول (9.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير المسار الوظيفي والسلوك التنظيمي..... 125	125
جدول (10.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير المسار الوظيفي والاتجاه في السلوك التنظيمي..... 126	126
جدول (11.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير المسار الوظيفي والصراع في السلوك التنظيمي . 127	127
جدول (12.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير المسار الوظيفي وضغط العمل في السلوك التنظيمي . 128	128
جدول (13.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الترقيات والسلوك التنظيمي. 129	129
جدول (14.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الترقيات والاتجاه في السلوك التنظيمي..... 130	130
جدول(15.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الترقيات والصراع في السلوك التنظيمي..... 131	131
جدول (16.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الترقيات وضغط العمل في السلوك التنظيمي..... 132	132
جدول رقم (17.5) : نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس 133	133
جدول رقم (18.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis Of Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي 134	134
جدول رقم (19.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis Of Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 135	135

جدول رقم (20.5): - نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis Of Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	136
جدول رقم (21.5) :- نتائج اختبار توكي (LSD) لمعرفة مصادر الاختلاف في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .	136
جدول رقم (22.5): نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات افراد العينة حول نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.....	137
جدول رقم (23.5):- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis Of Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .	138
جدول رقم (24.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis Of Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .	139
جدول رقم (25.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis Of Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .	140
جدول رقم (26.5) :- نتائج اختبار توكي (LSD) لمعرفة مصادر الاختلاف في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .	141
جدول رقم (27.5): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع نظام الترقيات حسب متغير المسمى الوظيفي.....	141
جدول رقم (28.5): نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.....	142
جدول رقم (29.5): - نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis Of Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	143
جدول رقم (30.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis Of Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث ، الصراع ، الاتجاهات ، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .	144