

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

لينا فادي حنا ر شماوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2019

تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

إعداد:

لينا فادي حنا ر شماوي

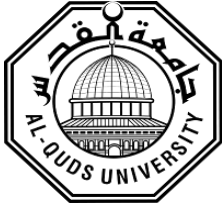
بكالوريوس علم الاجتماع من جامعة فلسطين الاهلية/فلسطين

المشرف: د. سعدي الكرنز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات

وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس

1441هـ - 2019م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

إجازة الرسالة
تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

اسم الطالبة: لينا فادي حنا رشاوي

الرقم الجامعي: 21720321

المشرف: د. سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 17 / 12 / 2019 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- | | |
|---------------|---------------------------------------|
| التوقيع:..... | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز |
| التوقيع:..... | 2. ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله |
| التوقيع:..... | 3. ممتحناً خارجياً: د. عطية مصلح |

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2019

الإهداء

إلى من علمني معنى العلم والحياة والمثابرة

إلى من علمني اول ابجديات العطاء ، إلى النور الذي يضيء لي درب النجاح

(والدي الغالي)

إلى من كانت نسمة في ليالي الصيف، إلى من كانت دفنني في شتاء الأيام، إلى نسمة الايمان

(أمي الحبيبة)

إلى سندي في هذه الحياة ورفاق دربي إخوتي وأخواتي

إلى كل من ناضل من أجل فلسطين

إقرار

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

التوقيع : لينا فادي حنا ر شماوي

التاريخ: 2019/ 12 /17

شكر وعرّفان

يسرني في نهاية هذا العمل أن اتقدم بكل الشكر والتقدير والعرّفان إلى الدكتور الفاضل سعدي الكرنز على كل ما بدله معي خلال بداية مشوار الرسالة من تعديل وتعليق ونصح وإرشاد، فقد كان لملاحظاته القيمة عميق الأثر في نفسي، وكان لجهده دور كبير في بناء هذا العمل والوصول إلى هذه المرحلة، أدامك الله ذخرًا لطلبة العلم.

كما اتقدم بالشكر والعرّفان إلى من تفضلوا علي بمناقشة الرسالة واثرائها بملاحظاتهم الهادفة الدكتور عطية مصلح والدكتور أحمد حرزالله

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الموظفين في الوزارات الفلسطينية على سعة صدرهم وتحملهم لي خلال مرحلة توزيع الاستبيان.

وأتقدم بالشكر والعرّفان لكل من درّسني وساعدني خلال مرحلة دراستي الجامعية.

مصطلحات الدراسة

التنمية البشرية: مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية والتنظيمية (زيد، 2010).

الأداء الوظيفي: هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة (الحداد، 2016).

وزارة المالية الفلسطينية: هي إحدى الوزارات في الدولة الفلسطينية، وتأسست عام 1994م، وتقوم برسم السياسة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية والإشراف على تنفيذها بما يضمن المساهمة الفعالة في تحقيق التكامل بين السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية وتحقيق التناسق بين أدواتها لتشكيل منظومة للاستقرار الاقتصادي ونموه (وزارة المالية، 2019).

وزارة الصحة الفلسطينية: هي إحدى الوزارات في الدولة الفلسطينية، وتأسست عام 1994م ، وتعنى بالنظام الصحي في فلسطين من خلال توفير نظام صحي شامل متكامل يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين (وزارة الصحة، 2019).

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994، وهي تعنى بشؤون التعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، وكل ما يخص التعليم في فلسطين (وزارة التربية والتعليم، 2019).

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية (المالية، التعليم، الصحة) وبين مستوى الاداء الوظيفي لديهم، حيث عملت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في الوزارات الثلاث، بلغت (250) موظفا وموظفة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي تم بناؤها لهذا الغرض.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية بين تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وبين الأداء الوظيفي. فكلما زاد مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية زاد ذلك من مستوى الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة الى ان مستوى التنمية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) وانحراف معياري (0.151) ، كما تبين أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71) وانحراف معياري (0.178)،

وتبين من خلال النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت الفروق لصالح الذكور، فيما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والعمر وسنوات العمل في الوزارة، والوزارة التي يتم العمل بها، كذلك فيما يخص المسمى الوظيفي، كما تبين أنه لا توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات العمل في الوزارة، والمسمى الوظيفي، فيما تبين وجود فروق تبعا لمتغير الوزارة بين وزارة

الصحة و وزارة التربية و التعليم لصالح وزارة الصحة، وبين وزارة المالية و وزارة التربية و التعليم لصالح وزارة المالية.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل في الوزارات الفلسطينية المختلفة على تنمية الموارد البشرية بشكل يضمن لهم تحقيق التطور والنمو الذاتي في العمل وفي الحياة العامة كون ذلك ينعكس ايجابياً على قدرة الموظف واداءه في العمل، وضرورة الاهتمام بإشراك الموظفين في القرارات المهمة التي تخص العمل، كونهم جزء من المنظومة الخاصة بالوزارة ومن حقهم معرفة التطورات التي تخص العمل بما يمكنهم من التعامل مع المشكلات التي يمكن أن تواجههم.

The relationship between the development of human resources in Palestinian Ministries of (Finance, Education, and Health) and their level of job performance

Prepared by: Lina Fadi Hana Rashmawi

Supervisor: Dr. Sadi AL-Krounz

Abstract

The study aimed to identify the relationship between the development of human resources in Palestinian Ministries of (Finance, Education, and Health) and their level of job performance. The researcher used the correlational descriptive approach in the study, and the study sample consisted of a random sample of (250) employees in the three ministries. The study tool is a questionnaire made for this purpose.

The study found that there was a positive relationship between human resources development in the Palestinian ministries and job performance. The higher the level of human resource development in the Palestinian ministries has increased the level of job performance. The level of development of human resources in the Palestinian ministries came with a mean score of 3.49 and a standard deviation of (0.151). The level of employee performance in the Palestinian ministries came to a high degree, in which the average of the total score is (3.71) and standard deviation is (0.178).

Results showed that there were differences in the level of human resources development in Palestinian ministries due the gender variable in favor of Males. The results indicated that there are no statistically significant differences in level of human resource development in Palestinian ministries due to the academic qualification, age and years of experience in the ministry variables In terms of job title, it was found that there are no differences in level of performance in Palestinian ministries due to the gender variable, the scientific qualification, age, years of experience in the ministry, and job title. While, there were differences according to the ministry variable between the Ministry of Health and the Ministry of Education in favor of the Ministry of Health, and between the Ministry of Finance and the Ministry of Education in favor of the Ministry Finance.

The study recommends the need of working on the development of Human resources in various Palestinian ministries on in a way that ensures achieving development and self-growth in the work and in Public life. This would reflect positively on the performance of the employee and his abilities at work. Also there is a need to pay attention to the involvement of employees in the important and fateful decisions that concern the job. Because they are part of the Ministry's system and they have the right to know the developments which relate to the work and how to deal with the problems that they might face in work based on these decisions.

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3 فرضيات الدراسة

1.4 أهمية الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 حدود الدراسة

1.7 منهج الدراسة

1.8 مجتمع الدراسة وعينتها

1.9 أداة الدراسة

1.10 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

اهتمت الادارة الحديثة بالموارد البشرية، باعتبار أنّ أهمية المورد البشرية تضاهي أهمية أي عنصر مكون للعملية الإدارية، بل قد تكون العنصر الأكثر فعالية، كون المورد البشري هو صاحب القدرة على إدارة العملية بأكملها.

وتعد الموارد البشرية رأس المال البشري العامل في أي مؤسسة أو منظمة، هو الركن الأساسي في العمل الذي يسهم في رفع مستوى انتاجية المنظمة، أو يمكن أن يخفض انتاجيتها، لذلك اهتمت المؤسسات بشكل كبير بالموارد البشرية، وعملت على تأسيس مجموعة من الوظائف من اجل تحقيق التميز للموارد البشرية العاملة في منظمة(درة والصباع، 2008).

وعلى الصعيد الإداري فإنّ إدارة الموارد البشرية كوظيفة قد أصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، كما أن مفهوم إدارة الموارد البشرية قد اتسع ليشمل أنشطة رئيسة متعددة يأتي على رأسها تحليل الوظائف وتوصيفها، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب الموارد البشرية واستقطابها، وتحفيز الموارد

البشرية، وتنمية الموارد البشرية وتدريبها، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها (الزير، 2013).

وبعد تنمية الموارد البشرية في المنظمات المختلفة، يفترض أن يكون مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، أو يتناسب طردياً مع حجم التدريب والتأهيل الذي حصل عليه المورد البشري، كون الأداء بشكل عام يتناسب طردياً مع مستوى التدريب، ومع حصول المورد البشري على كل ما يخص مستواه الوظيفي (حداد، 2016).

والأداء الوظيفي يعد أداة لتحقيق أهداف العمل لذلك تقوم المنظمات باستمرار بالبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولاتها بإشراك العاملين فيها لوضع السياسات بالطريقة المثالية، وتم تحديث الأنظمة كنظام حلقات الجودة وتقديم حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (السكران، 2004).

وعليه فقد اهتمت الدراسة بالبحث في العلاقة بين تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية كالتعليم والصحة والمالية، كونها من المؤسسات الريادية والحيوية بشكل عام في الدولة، وهي التي لديها الكثير من العاملين المؤثرين، لذلك يكون احتياج معرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومستوى أدائهم الوظيفي مهم، كونهم يسعون الى التميز والدقة في هذه المؤسسات الحيوية.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

اهتمت الباحثة بالمؤسسات الحكومية كونها الركيزة الأساسية للتنمية في الدولة، وتعد مؤسسات التعليم والصحة والمالية، من أهم المؤسسات التي تحتاج الى الشفافية في العمل، ومن أكثر المؤسسات التي تحتاج الموارد البشرية فيها الى استمرارية التدريب والتطوير والتأهيل، ومن أجل معرفة مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من خلال التطبيق على مؤسسات التعليم والصحة والمالية، ومستوى هذه التنمية على الأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين، كان لابد من القيام بهذه الدراسة، والتي ستجيب عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ؟

ويتفرع منه الاسئلة الآتية:

1. ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية ؟
3. هل توجد علاقة بين تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والأداء الوظيفي ؟
4. هل يختلف مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات العمل في الوزارة، الوزارة التي تعمل بها، المسمى الوظيفي) ؟
5. هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات العمل في الوزارة، الوزارة التي تعمل بها، المسمى الوظيفي) ؟

1.3 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.
3. التعرف على العلاقة بين تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والأداء الوظيفي .
4. التعرف على الاختلاف في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات العمل في الوزارة، الوزارة التي تعمل بها، المسمى الوظيفي).
5. التعرف على الاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات العمل في الوزارة، الوزارة التي تعمل بها، المسمى الوظيفي).

1.4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة على الصعيدين النظري والعملي وهما كالتالي:

- الأهمية النظرية: عدم تطرق الدراسات السابقة حسب علم الباحثة لموضوع العلاقة بين التنمية البشرية والأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية المركزية في فلسطين، لذلك سعت الباحثة الى رفد المكتبة الفلسطينية بدراسة فيما يخص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، والاداء الوظيفي لهم.

- الأهمية العملية: كون الدراسة تسعى لتحليل مستوى التنمية البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، فإنها يمكن أن تساعد أصحاب القرار في المؤسسات الفلسطينية الحكومية في معرفة علاقة تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر على مستوى الأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين.

- كما يمكن أن تقدم توصيات ومقترحات تسهم تحديد المتغيرات المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

1.5 فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى تنمية الموارد البشرية وبين الاداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات العمل في الوزارة، الوزارة التي تعمل بها، المسمى الوظيفي)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات العمل في الوزارة، الوزارة التي تعمل بها، المسمى الوظيفي)

1.6 حدود الدراسة

حدود بشرية: الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم، والصحة، والمالية، في المقرات العامة في مدينة رام الله.

حدود مكانية: المؤسسات الحكومية(التعليم، المالية، الصحة) في المراكز الرئيسية في مدينة رام الله في فلسطين.

حدود زمنية: الفصل الدراسي الأول والثاني 2018-2019

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يتناول الفصل أهم الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي والتنمية البشرية، حيث تناول الفصل مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره والاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي ومحددات الأداء الوظيفي وأبعاده، في حين تناول الفصل التنمية البشرية وخطتها ومراحل إعدادها وأهدافها وأهميتها، كما ويتناول الفصل أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2.1 تنمية الموارد البشرية

تسهم إدارة الموارد البشرية في تطور وبناء قدرات الأفراد بدء من الاستقطاب في المرحلة الأولى، ثم التعيين والتدريب والتأهيل للوصول بالموارد البشري إلى مستوى يمكن من خلاله أن يقدم كل ما يستطيع بناء على الخبرات التي حصل عليها لرفع مستوى الانتاجية في المنظمة، وهذا ما تسعى إليه كافة المنظمات، فالمورد البشري هو رأس المال الحقيقي لها كون الاعتماد الكبير في تنفيذ المخططات العامة لها يعتمد على الموظف.

1.2.1 مفهوم تنمية الموارد البشرية

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها هو النشاط الذي سيؤدي الى الحصول على المورد البشري من حيث الكم والنوع، وبما يخدم اغراض المؤسسة، ويرغبهم في البقاء بخدمتها، وتجعلهم يبذلون كل طاقاتهم من اجل انجاحها وتحقيق اهدافها(العطار، 2009)

ويمكن تعريفه بأنه كل ما يحصل عليه الموظف الاداري من تدريب وتأهيل وحوافز ومكافئات وغيرها من الامور التي تعمل على تحسين اداء الموظف.

2.2.1 أهداف تنمية الموارد البشرية:

إنّ أهداف تنمية الموارد البشرية يمكن تحديدها في توجيه مختلف موارد وإمكانات الدولة نحو إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية متكاملة. تطوير البناء التنظيمي للدولة ولمختلف الوحدات التنظيمية والخدمية والإنتاجية، وبالوسائل المتاحة كالتغيير أو التبديل أو الاستحداث أو التوسع أو الإلغاء، بما يكفل تناسق الاختصاصات وتكامل الجهود من أجل تحقيق الهدف، وتطوير النظم والأساليب الإدارية والمالية والوظيفية وإرسائها على أسس علمية، بما يجعلها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية(حجازي، 2011).

وعليه يمكن القول بأنّ أهداف التنمية للموارد البشرية تتمثل في توفير الكفاءات الإدارية المتخصصة في شتى فروع العمل الإداري، وعلى مختلف المستويات وممولاتهم بالإعداد والتدريب وتطوير المهارات والقدرات وفقاً لخطط وبرامج محددة.

3.2.1 أهمية تنمية إدارة الموارد البشرية

تتحدد أهمية التنمية البشرية باستهداف مبدأ الاعتماد على الذات، وتنوع مصادر الدخل الوطني، بالإضافة لتنفيذ استراتيجيات خطوية للتنمية لغاية التحول، ورفع مستوى معيشة المواطنين وإزالة مظاهر الفقر والحرمان والقضاء عليهم، بالإضافة لضمان العدالة في توزيع الدخل، وكذلك الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وذلك بواسطة تكوين وتنمية القدرات والكفاءات والمهارات العلمية والمعرفية وتوسيع النطاق الفني والمهني، والتأكيد على تنمية وتطوير رأس المال الثقافي والعلمي (الجوارنة ووصوص، 2017).

والتنمية عادة ما تكون في جوانب مختلفة للموظف، فهناك من يحتاج الى تنمية في مجال العمل، وقد يحتاج الى التنمية في مجالات اخرى، لذلك من المهم أن يحصل الموظف على التنمية في مختلف المجالات.

4.2.1 تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو المحاولة لتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة في فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وغالباً ما تكون سنة كاملة، ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه المقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل ما هو متاح من العاملين والطلب يمثل ما هو مطلوب منهم، ويعتمد ذلك على التغير في كمية الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في استخدام التكنولوجيا والتغير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وهذه التغيرات تؤثر على العرض والطلب في العاملين، ويعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير احتياجات المؤسسة من الأفراد كما ونوعاً، في الفترة القادمة مع تحديد الوظائف التي سوف يشغلونها، والمؤهلات المطلوبة منهم، وكذلك يتضمن تخطيط الموارد البشرية على إعداد برامج تدريبية

للعاملين وتوعيتهم، ويجب مراعاة ظروف البيئة المحيطة والبيئة الداخلية للمؤسسة عند إعداد الخطط (الطار، 2009).

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه احد الانشطة والممارسات التي تؤديها ادارة الموارد البشرية في كافة انواع المنظمات، ومن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث عددها وانواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها (عقيلي، 2009).

وترى الباحثة أن التخطيط لتنمية الموارد البشرية مهم في كونه يساعد على تحديد الاحتياجات الخاصة بالموارد البشري، حيث اختلاف وتنوع ما يمكن أن يحتاج اليه المورد البشري من تدريب وتأهيل.

5.2.1 الاستقطاب:

والاستقطاب هو عملية أولية وواحدة من أهم جوانب إدارة الموارد البشرية وشروط الاستقطاب والاختيار لها تأثير كبير على أداء المنظمة. حيث ان الشروط كلما كانت أكثر موضوعية ، كلما عزز ذلك من أداء المنظمة. ولان كل عمليات الاستقطاب والاختيار تعتبر من تكاليف المنظمة، فانه كلما كان وأفضل تخطيط الموارد البشرية أفضل ، كلما كان هناك زيادة كفاءة التنظيم في الإدارة المالية وإدارة الوقت. مع الوضع الحالي وانحدار جيل الشباب في مكان العمل، فان استقالة الموظف تصبح أعلى. ومن غير المرجح أن يظل موظفو الجيل الجديد تحت ظروف العمل غير المواتية لهم. وقد حدث العديد من التنقل الوظيفي من مكان إلى آخر. والمديرين التنفيذيين في الموارد البشرية يعتبرون من الامور الحيوية، من أجل الوفاء بالشواغر في المنظمة

مع المرشح الانسب لتتناسب مع الوظيفة الأكثر ملائمة في الوقت المناسب (Lunenburg, 2012).

ومن أجل توفير القوى العاملة من الموارد البشرية المؤهلة والمختصة إلى سوق العمل ، والمهمة في المقام الأول تحت مسؤولية الجامعة أو المؤسسة التي درس فيها الخريجين للحصول على المعرفة والخبرات الكافية لعملهم في المستقبل. ثم يستفيد صاحب العمل من تخفيض التكاليف والوقت لتوفير تدريب إضافي لهؤلاء الموظفين الجدد الذين يكونون جاهزين وقادرين على أداء المهام المعينة. ومن ثم تستفيد سواء الجامعة أو المؤسسة من الاعتراف بها باعتبارها مكانا رائعا يقدم الموظفين المؤهلين والمهرة. كما يستفيد الخريجون من كونهم لديهم الثقة بأنهم ممكن ان يتم توظيفهم من أي مؤسسة (Useng, 2016).

والاستقطاب من اهم المراحل التي تحتاج اليها المنظمة عند الحصول على موظفين للعمل، فالاستقطاب الجيد يؤدي الى تعيين موارد بشرية ذات كفاءة وقدرة، بحيث يكون مستوى احتياج التنمية لديهم منخفض.

6.2.1 التوظيف (الاختيار والتعيين):

إن عملية التوظيف هي الامتداد الحقيقي لعملية التخطيط، وهي تمثل الأداة الرئيسية والتي بوساطتها تستقدم المنظمة الأفراد وفق المنظور الاستراتيجي، ولا بد للمنظمة من إجراء المفاضلة بين العديد من البدائل والإستراتيجيات المتعلقة بعملية التوظيف.

الاختيار والتعيين: هناك معايير يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين، وتعتبر هذه المعايير عن تلك المواصفات والخصائص التي يجب توافرها لمرشح الوظيفة بمستوى معين وهذه المعايير ما يأتي :

1- المستوى الأكاديمي: لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد وتخصص معين ينمان عن القدرات الحالية من التعلم.

2- اللياقة البدنية : تحتاج بعض الوظائف إلى مستوى راقٍ من المطابقات البدنية للأدوات الوظيفية وقوة الزراعيين وكقوة التحمل.

3- السمات الشخصية : يمكن تقسيم السمات الشخصية إلى قسمين: السمات الداخلية التي توفر الدافعية للعمل مع اتساق في مكونات الشخصية، والاتزان الانفعالي وتحري الصدق والوضوح والشفافية، أما السمات الخارجية فتتمثل في العناية بالمظهر والتصرفات السليمة والتفاهم والتعاون والابتسام .

4- المعرفة والخبرة السابقة: مدى توفر المعارف الحياتية ومستوى الثقافة العامة والخاصة في مجالات الأداء، وعدد سنوات العمل السابقة في المجال نفسه إذا كانت في مسوغات التعيين.

5- النزكية : قد تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات تزكية للفرد المرشح وذلك من أساتذته أو مشرفيه مع مراعاة الشفافية في ذلك

وتمر عملية الاختيار والتعيين باستقبال طالبي العمل: بعد عملية الاستقطاب تبدأ عملية استقبال طالبي التوظيف المنظمة وذلك بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توفرها فيمن سيشغل الوظيفة، وعمل الفحص الأولي لطلبات التوظيف: يتم في هذه الخطوة

التأكد من مطابقة طلبات التوظيف وفحصها وهل تتوفر فيها الشروط المطلوبة إذ تستبعد الطلبات التي لا تتوفر فيها الشروط المطلوبة(عبد الرحمن، 2010).

ثم تتم عملية الاختبارات: تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة من أجل اختيار أنسبهم إلا إنه يجب مراعاة أن الاختبارات هي جزء من عملية المفاضلة، ولا يصح الاعتماد عليها فقط، وتتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه ومدى إلمامهم بأبعاده، ويليهما المقابلة والتي تعتبر من أكثر الوسائل استخداماً في المنظمات ويمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر، وذلك للتحقق من إمكانية قيام المرشح بالوظيفة المطلوبة وأن لديه الدافعية والقدرة على التكيف مع الزملاء(صالح وسالم، 2009).

ثم الانتقال الى مرحلة الاختيار الأولي وتقوم هنا إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعه شامله ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة، ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من أجل الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظيفة الشاغرة، ثم القرار النهائي: بعد تحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح وبعد أخذ رأي مدير الفرع، أو الوحدة المختصة، تقوم دائرة الموارد البشرية بتقديم ترشيح إلى رئيس الشركة أو الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك(Ekwoaba,Ikeije, & Ufoma 2015).

كما أن هذه المرحلة من المراحل المهمة، فهي إذن ببداية العمل للمورد البشري في المنظمة، وهذا الاذن يعني أن المورد البشري مر بكافة المراحل التي تبين احتياجاته وكفاءته وقدرته على

العمل، وما يحتاج من تنمية وتدريب وتطوير، لكن يتم الاعتماد عليها في المرحلة الاولى لسد احتياج المنظمة في مجال معين.

7.2.1 تقييم الوظائف:

تعتبر عملية تقييم الوظائف من أهم العمليات التي تؤدي الى تحقيق نوع من العدالة في الامور التي تدفعها المنظمة، كذلك تساعد على تحديد هيكل الأجور بصورة واضحة بناء على القيم النسبية لوظائف المنظمة، ويعد تقييم الوظائف من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي والرغبة في العمل وروح المعنوية للأفراد، كما أنّ اعتماد تقييم الوظائف من شأنه أن يجعل التقييم مصدراً للمعلومات الصحيحة واللازمة للإدارة للقيام بوظائف الاختيار والتدريب والنقل والترفيه. كذلك يمكن القول بأن تقييم الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل تحديد الاهمية النسبية لجميع وظائف المنظمة باستخدام طرق واجراءات رسمية، من أجل تقدير قيمة واهمية كل منها، ويتم ذلك في ضوء تحديد التعويض المادي الذي تستحقه، وبشكل يحقق معه العدالة والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة(زيد، 2010).

ويعتبر مجال تقييم الأداء أحد الأركان الفعالة المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا بمتابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراره في تقييم حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور، ويمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية بقياس حجم نوعية الانجاز النهائي مقترناً بساعات العمل الفعلية التي يتم إنجازها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر الأداء ضرورياً للموارد البشرية على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة، لذلك يجب تقييمه باستمرار وبشكل منتظم، وأن يولى الاهتمام الكبير باعتباره المدخل الرئيس والمحدد الحاكم لأداء المؤسسة نحو تحقيق أهدافها العامة(Abraham, Kaliannan , Mohan& , Thomas 2015) .

8.2.1 التدريب:

يعتبر التدريب من الأنشطة المهمة والأساسية في إدارة الموارد البشرية وتنفق الدول الغنية والنامية أموالاً باهظة في تدريب الموارد البشرية وتنميتها، وذلك من أجل رفع كفاءة العاملين، ورفع إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمات وسيتناول الباحث في هذا الجزء عملية التدريب بشكل مفصل.

وللتدريب فوائد كثيرة نذكر منها تحسين أداء الفرد: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت، ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة: فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار الآلات الحديثة والمعقدة واستعمالها ، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة وصيانته. أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات موظفيها ليتمكنوا من مواكبة التنظيم الحديث واستيعابه(الغامدي، 2009).

كذلك تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دونما حاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة، وهذا نقیض حال العامل غير المدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى(شاهين، 2011).

ويمكن أن تفيد في تحسين خدمات المنشأة: وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها، وتخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل بين العمال

المدرّبين أقل بكثير منها بين العمال غير المدرّبين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها، وبآلاتي زيادة مبيعاتها وأرباحها(القاضي، 2012).

كذلك تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع: فالعامل المدرّب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى. وهكذا يتم حفز العمال وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منشأة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في أوساط المجتمع (Ekwoaba, J., Ikeije, U., Ufoma, N. (2015)

وترى الباحثة ان التدريب يعد مهما في كل المراحل منذ البداية حتى بعد حصول المورد البشري على الخبرة، وفي مؤسسات الحكومة يجب أن يكون مستوى التدريب مرتفع كون الاعتماد الكبير عادة ما يكون على الموظفين ذوي الدقة العالية، فالعمل في مجال المال أو الصحة يحتاج الى تدريب وتأهيل خاص.

9.2.1 ادارة هيكله الاجور

تعتبر الاجور مهمة بالنسبة للمنظمة حي انها تشكل احد عناصر تكاليف المنظمات، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الاجور والرقابة عليها من الموضوعات الاساسية التي تهتم بها المنظمة، والتي تسعى الى رفع مستوى الكفاءة الانتاجية وتحقيق النفقات، وكل تلك الاعتبارات تشير الى ضرورة توفر اساس موضوعي لتحديد الاجور في كل منشاة بحيث تضمن تحقيق العدالة بين شاغلي الوظائف، وتعكس الفروق في الاجور فروقا حقيقية في صعوبة واهمية الوظائف

المختلفة، وتحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الانتاجية للمشروع بمعنى ان تحصل الادارة على اقصى انتاجية ممكنه مقابل الانفاق على قدرة العمل (زيد، 2010)

وبالتالي تعتبر الاجور من أهم الوظائف التي يمكن أن تجذب الكفاءات للمنظمة، وهي وسيلة للحفاظ على افضل الكفاءات في المنظمة.

10.2.1 الحوافز والمكافآت والتعويضات:

يعرف علماء النفس عملية التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إبطائه أو تغير مساره. وعرف التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقق أهداف معينة، وبعبارة أخرى فإن التحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها، وعندما يقال إن على القادة أن يحفزوا مرؤوسيهم على العمل فإنه يقصد أن على القائد أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات التي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوسين إلى اتخاذ السلوك المرغوب فيه(الدره والصباغ، 2008).

2.2 الأداء الوظيفي

الأداء في اللغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وتأديت له من حقه: أي قضيته(الحراشة، 2011، ص90)، ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معني مشى مشياً ليس بالسرير ولا بالبطى، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله(الفروخ، 2010، ص42).

يعرّفه (الجندي، 2010، ص2) بأنها" القدرة على تحويل المدخلات لمخرجات، وأهداف يسعى النظام لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة بواسطة الناتج النهائي لعمل فرد أو مجموعة أفراد، وتقويم النتائج، والترجمة العملية، والانجاز الفوري والدوري لخطط الأعمال".

يعرفه حجل (2008) فقد عرّف الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضاً إلى "النتائج والأهداف التي تسعى منظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة".

بينما عرّفه (المعيلي، 2008) والأداء الوظيفي هو عبارة عن جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى المخرجات، وهو جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة بالإضافة إلى سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

2.1.1 عناصر الأداء الوظيفي

أن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وقد اختلف الدارسون في تحديد تلك العناصر أو المكونات وهناك من حدد عناصر الاداء بالآتي(عبد الباقي، 2002) :

1- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها : حيث أن هناك أنشطة مستقرة نسبياً وأنشطة تتغير بتغير الزمن التي تؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات والمهارات أو الأسلوب وطريقة انجاز العمل فتحدد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد، كما إن بيئة العمل المادية أو التنظيمية كالمشرفين والرؤساء والأفراد الذين يتعامل معهم الفرد وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات تؤثر في تغير الأداء.

- 2- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل عن طريق تجميع الأنشطة في مهام والمهام إلى أعمال وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وبينها وبين الأنشطة الأخرى مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل.
- 3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

2.1.2 الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي (عكاشة، 2008):

- 1- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- 2- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
- 3- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
- 4- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط.

2.1.3 محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. ولهذا نجد محددات الأداء تتضح في(قاري، 2005):

- 1- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- 2- القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- 3- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

2.1.4 أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي(سلطان، 2004):

- 1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- 2- الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

3- نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

2.3 الدراسات السابقة

1.2.3 الدراسات العربية

دراسة العولقي(2018)

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، وتكونت عينة الدراسة من (335) مديراً في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية اليمنية، وكافة الفروع التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء ومحافظة تعز إب، واعتمد الباحث المنهج الكمي من خلال اعتماده على أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

دراسة طه والقراي(2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، والتعرف على طبيعة عملية توظيف الموارد البشرية في الشركة السودانية للهاتف السيار (زين) إضافةً إلى محاولة معرفة مدى اهتمام المنظمات بعملية توظيف الموارد البشرية وكيفية الاستفادة منها، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذا البحث، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع آراء أفراد عينة البحث ووزعت على عينة تكونت من (65) من العاملين في الشركة السودانية للهاتف السيار تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج البحث وجود دور واضح لعملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء الشركة السودانية للهاتف السيار (زين). كما بينت النتائج عدم وجود دور لعملية توظيف الموارد البشرية في

تحسين أداء المنظمة في الشركة السودانية للهاتف السيار(زين) تبعاً للنوع، العمر، المؤهل للمتغيرات الشخصية (العلمي، المستوى الوظيفي، المسمى الوظيفي).

دراسة صبيان وبوشيخي (2016)

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في منظمة الجزائرية "تكسماكو" لصناعة النسيج من خلال دراسة بمؤسسة "سواتين" المتواجدة بمدينة ندرومة ولاية تلمسان، وهو فرع تابع لها، وتكونت العينة من (48) من موظفي منظمة، واتبع الباحثان المنهج الكمي، والذي يعتمد على أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية بأن درجات الأداء مرتفعة رغم توسط مستويات الرضا الوظيفي عن معظم العوامل عدا مستوى الرضا عن انسجام الفريق الذي ظهر بمستوى مرتفع جداً بمعنى أن الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة متوسطة على مستويات الأداء بمؤسسة سواتين، وأن درجات الأداء المرتفعة لا تؤثر على مستوى الولاء حيث تم التوصل إلى أن رغم ارتفاع درجات الأداء إلا أن مستوى الولاء منخفض جداً.

دراسة سبرينة (2015)

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، وتكونت عينة الدراسة من (800) مفردة العينة المخططة واعتمد الباحث المنهج الكمي الذي يعتمد على الاستمارة، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

دراسة بومجان (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء منظمة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة ، والتطرق إلى أداء منظمة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والممثلة في منظور النمو والتعلم ، ومنظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها: إن مستوى إدراك إطارات و مسئولية منظمة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء منظمة جاء أيضا متوسطا، هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء منظمة.

دراسة الحياصات (2006)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، وقد تم اخذ المؤسسات التي عدد عاملها (50) عاملا فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها (4) مؤسسات صحفية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية

الأردنية وأدائها المؤسسي، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي. ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

2.2.3 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Ekwoaba& Ikeije&Ufoma, 2015)

تدرس هذه الدراسة تأثير معايير الاستقطاب والاختيار على الأداء باستخدام بنك فيديليتي ، في لاغوس نيجيريا كنقطة محورية. تم الحصول على 130 من خلال تحليل الاستبيان الذي تم إدارته لاختيار عشوائيا وكشف المشاركون أن معايير التوظيف والاختيار لها تأثير كبير على أداء المؤسسة ؛ وكلما كان التوظيف ومعايير الاختيار أكثر موضوعية ، كلما كان أداء المنظمة أفضل، كذلك يكون أداء العاملين في المؤسسة اعلى، كما ان للتدريب دور في تنمية وتأهيل العاملين وهذا يؤدي الى انتاج افضل.

دراسة (Christiansen, Higgs, 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية (SHRM)، وأداء الشركات في قطاع الخدمات في الهند. ولقد تم جمع المعلومات من 25 شركة باستخدام نوعين من الاستبانة. وأوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء الفعال، ويوجد تأثير كبير لاستراتيجية العمل على العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء الفعال. وكشفت نتائج هذه الدراسة عن أن نقل المعلومات وتكنولوجيا المعلومات للصناعات الاستراتيجية يتطلب المزيد من القدرة الاستراتيجية للموارد البشرية في حين يتطلب التمويل المزيد من القدرات التقنية للموارد البشرية. وأن سياسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية

بحاجة إلى أن تكون فعالة وديناميكية، ومتوقفة على استراتيجيات العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير على فعالية الأداء.

دراسة (Othman, 2011)

هدفت الدراسة توضيح تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب / الاختيار والتدريب، والتنمية واستكشاف التصورات حول مساهمتها ذات القيمة المضافة نحو التنظيم في سياق اثنين من الشركات الالكترونية اليابانية المتعددة الجنسيات في ماليزيا. تم استخدام منهج مختلط عن طريق دراسة الحالة والاستبيان. وتم تحليل 29 استبيان من الشركتين. اشارت النتائج الى أن هناك أوجه تشابه بين ممارساتها والمبادئ التقليدية لنظام إدارة الشركة اليابانية (جمس) مع بعض التعديلات والتكيفات لتلبية السياق المحلي. وتشير النتائج الإجمالية إلى أن ممارسات تعيينهم/ اختيارهم والتدريب/ التنمية تتأثر من قبل جمس التي تشجع خلق رأس المال البشري من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مفصل ومتكامل وربطها بالأهداف التنظيمية. ان الإدارة المنهجية والفعالة للموارد البشرية نظام يؤدي إلى مصدر أهمية خاصة لميزة تنافسية، وبالتالي، يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. على الرغم من أنها ليست حاسمة، فإن نتيجة هذه الدراسة تدعم فكرة أن فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية العليا يرتبط ارتباطا إيجابيا نحو الفعالية التنظيمية.

2.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

- تنوعت أهداف الدراسات السابقة: مثل دراسة العولقي(2018) التي هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيم. دراسة طه

والقرابي(2018) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة. دراسة صبيان وبوشيخي(2016) التي هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في منظمة الجزائرية، ودراسة سبرينة(2015) التي هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، ودراسة بومجان(2015) التي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء منظمة ودراسة الحياصات(2006) التي هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية.

• تنوعت عينات الدراسة فدراسة العولقي(2018) تكونت من مدراء في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية اليمنية. دراسة طه والقرابي(2018) تكونت من العاملين في الشركة السودانية للهاتف السيار، ودراسة صبيان وبوشيخي(2016) تكونت من موظفي منظمة، ودراسة سبرينة(2015) التي تكونت مفردة العينة المخططة، ودراسة الحياصات(2006) التي تكونت من مؤسسة صحفية والعاملين بها، ودراسة (Dutch,2004) شركة صناعية أمريكية.

• اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الكمي الذي يعتمد على الاستبانة كمنهج دراسي، وهو نفس المنهج الذي اعتمدته الدراسة.

• استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وإثراء الإطار النظري بأهم الأدبيات السابقة، كذلك ربط النتائج بنتائج الدراسة الحالية.

امتازت الدراسة الحالية في كونها مطبقة على البيئة الفلسطينية، حيث تم البحث في العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والاداء الوظيفي لدى عينة من العاملين في الوزارات الفلسطينية السيادية)

وزارة المالية والتربية والتعليم والصحة)، وهي حسب علم الباحث من الدراسات القلائل التي ربطت بين تنمية الموارد البشرية وبين اداء العاملين في المنظمات الحكومية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يحتوي هذا الفصل على وصف لخطوات وإجراءات الدراسة، بدءاً بتعريف منهج الدراسة، ثم الحديث عن مجتمع الدراسة ووصفه، والتعريف بعينة الدراسة وطريقة الحصول عليها، ثم بناء الاستبانة والتأكد من ثباتها وصدقها، وتوضيح إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في التحليل وذلك كما يأتي:

3 . 1 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الارتباطي، وهو من المناهج المهمة للدراسات الكمية والتي تحتوي على علاقة بين متغيرين، وهذا المنهج يدرس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ثم يتم العمل على قياسها من خلال استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بعد توزيع الاستبانة للوصول إلى النتائج.

3 . 2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم والمالية والصحة في الإدارات المركزية لتلك الوزارات في مدينة رام الله والبالغ عددهم (127) لوزارة التربية والتعليم، و(80) لوزارة الصحة الفلسطينية، و(550) لوزارة المالية الفلسطينية حسب العام 2019، وقد تم

الحصول على الإعداد من خلال الوزارات الثلاث (وزارة المالية، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة).

3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (250) استبانة فيما نسبته 45% من مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (80) موظف من وزارة التربية والتعليم، و(50) من وزارة الصحة، و(120) من وزارة المالية، وقد تم حساب العينة من خلال موقع (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>) لحساب العينات، وذلك حسب اعداد العاملين في كل وزارة.

4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	120	48.0
	أنثى	130	52.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	21	8.4
	بكالوريوس	171	68.4
	ماجستير فأعلى	58	23.2
العمر	من 20-30 سنة	27	10.8
	من 31-40 سنة	84	33.6
	من 41-50 سنة	74	29.6
	51 سنة فأكثر	65	26.0

7.2	18	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل في الوزارة
26.8	67	من 5- أقل من 10 سنوات	
40.0	100	من 10- أقل من 15 سنة	
26.0	65	15 سنة فأكثر	
20.0	50	الصحة	الوزارة التي تعمل بها
48.0	120	المالية	
32.0	80	التربية والتعليم	
39.6	99	موظف	المسمى الوظيفي
33.2	83	رئيس قسم	
21.6	54	مدير دائرة	
5.6	14	مدير عام فأكثر	

5.3 صدق الأداة

عملت الباحثة على التحقق من صدق الاداة بطريقتين، أولاً: من خلال عرضها على مشرف الرسالة ومجموعة من الاساتذة من ذوي الاختصاص، والذين عملوا على تدقيق وفحص الاستبانة من خلال التأكد من سلامة اللغة، وانتماء الفقرات الى الابعاد الخاصة بها، وبعد ذلك تم عمل التعديلات بناء على الملاحظات للوصول الى الاداة بصورتها النهائية، ثانياً: تم التأكد من صدق الأداة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لعينة استطلاعية مكونه من (30) فردا من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، وتبين أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط

فقرات مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية بمحورها

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.296**	0.000	10	0.394**	0.000	19	0.419**	0.000
2	0.254**	0.000	11	0.310**	0.000	20	0.172**	0.006
3	0.325**	0.000	12	0.323**	0.000	21	0.289**	0.000
4	0.209**	0.001	13	0.521**	0.000	22	0.202**	0.001
5	0.316**	0.000	14	0.436**	0.000	23	0.364**	0.000
6	0.427**	0.000	15	0.366**	0.000	24	0.256**	0.000
7	0.414**	0.000	16	0.228**	0.000	25	0.378**	0.000
8	0.452**	0.000	17	0.286**	0.000	26	0.316**	0.000
9	0.505**	0.000	18	0.279**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط

فقرات مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بمحورها

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.340**	0.000	9	0.256**	0.000	17	0.415**	0.000
2	0.333**	0.000	10	0.210**	0.001	18	0.434**	0.000
3	0.389**	0.000	11	0.369**	0.000	19	0.358**	0.000
4	0.276**	0.000	12	0.287**	0.000	20	0.349**	0.000
5	0.214**	0.001	13	0.510**	0.000	21	0.253**	0.000
6	0.329**	0.000	14	0.408**	0.000	22	0.394**	0.000
7	0.362**	0.000	15	0.429**	0.000			
8	0.382**	0.000	16	0.462**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3 . 6 ثبات الدراسة

عملت الباحثة على التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بحساب الدرجة الكلية لمعامل الثبات كرونباخ الفأ، لفقرات الدراسة للعينة الاستطلاعية، وجاءت الدرجة الكلية لمستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية (0.816)، و(0.825) لمستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية. وكانت الدرجة الكلية للمحورين (0.8205) وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة، ويؤكد دقة النتائج المستخلصة منها بنسبة تزيد عن 82%.

المحور	الدرجة
تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	0.816
الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية	0.825
الدرجة الكلية	0.8205

3 . 7 إجراءات الدراسة

1. قامت الباحثة بكتابة الأدب النظري الخاص بالدراسة من خلال الرجوع الى الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة وذلك بالرجوع الى الأدب النظري من خلال الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي ركزت على تنمية الموارد البشرية، والاداء الوظيفي، وتم ذكرها في الدراسات السابقة في الدراسة.
3. عملت الباحثة على التأكد من صدق وثبات الاداة من خلال الطرق العلمية.
4. قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة بالطريقة الصحيحة.

5. تم جمع الاستبانات والعمل على تحليلها، وقد كان عددها الصالح للتحليل (250) استبانة.

3 . 8 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات تم العمل على تصنيفها وترميزها من أجل إدخالها الى البرنامج الخاص بالتحليل الاحصائي للدراسات الاجتماعية وهو برنامج (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences)، وتم عمل المعالجة الاحصائية من خلال الحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتم استخدام اختبار (t- test)، واختبار (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت اليها الباحثة من خلال التحليل الاحصائي لأداة الدراسة، وذلك في الموضوع وهو " تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " وتوضيح أثر المتغيرات من خلال استجابة المبحوثين على الاستبانة، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول:

ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تنمية الموارد

البشرية في الوزارات الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
13	العمل على تعزيز مستوى القدرات المهنية الخاصة بالعمل	3.70	0.457	عالية	74.0
15	زيادة مستوى التمكين من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار .	3.63	0.483	متوسطة	72.6
14	الاهتمام برفع مستوى القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في العمل	3.60	0.490	متوسطة	72.0
1	الحصول على التدريب المستمر خلال العمل	3.56	0.497	متوسطة	71.2
6	ترسيخ مفاهيم العمل المطلوب من الموظف القيام بها	3.56	0.498	متوسطة	71.2
11	العمل على رفع مستوى التواصل بين الموظف وزملاءه في العمل	3.56	0.498	متوسطة	71.2
3	توفير كافة المستلزمات المادية التي يحتاجها الموظف	3.54	0.499	متوسطة	70.8
25	عادة ما يكون التدريب مبني على ادائي في العمل	3.54	0.499	متوسطة	70.8
2	تصميم العمل بشكل يتم فيه رسم النتائج المتوقعة	3.53	0.500	متوسطة	70.6
10	المساعدة في رفع مستوى القدرة الانتاجية للموظف	3.52	0.500	متوسطة	70.4

70.2	متوسطة	0.501	3.51	رفع من مستوى التكيف في العمل	7
70.2	متوسطة	0.501	3.51	العمل على تعزيز النقد الذاتي لدى الموظف	12
70.0	متوسطة	0.501	3.50	بناء القدرات التي تمكن الموظف من زيادة الانتاج	5
70.0	متوسطة	0.501	3.50	يتم عمل تقييم موضوعي لأدائي لتحديد الاحتياجات التدريبية	24
69.6	متوسطة	0.501	3.48	تنمية القدرات الفكرية لدى الموظف مما يعزز مستوى الانتاج	16
69.4	متوسطة	0.500	3.47	يرفع من مستوى الشفافية لدى الموظفين في العمل	20
69.4	متوسطة	0.500	3.47	تهتم الادارة العليا بتصويب الاخطاء التي تتم من الموظفين	26
69.2	متوسطة	0.499	3.46	الاسهام في الحد من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الموظف	8
69.0	متوسطة	0.499	3.45	يساهم في تعزيز الدافعية لدى الموظف	23
68.8	متوسطة	0.498	3.44	المساعدة في إكساب المزيد من المهارات الخاصة بالعمل	9
68.2	متوسطة	0.492	3.41	يعزز قدراته على تولي مناصب أعلى وقت الحاجة	19
67.6	متوسطة	0.485	3.38	المتابعة المستمرة المبنية على الملاحظة لمستوى الموظف في العمل	4
67.4	متوسطة	0.483	3.37	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى الموظف	22
67.2	متوسطة	0.481	3.36	يمكن الموظف من ابداء الرأي في القرارات الهامة الخاصة بالعمل	21
67.0	متوسطة	0.477	3.35	تحقيق مستوى مرتفع من التقييم الذاتي للموظف	17
67.0	متوسطة	0.479	3.35	تكسب الموظف المزيد من المعرفة في مجال تخصصه من خلال الدورات التي يحصل عليها	18
69.8	متوسطة	0.15141	3.4905	الدرجة الكلية	

وضح الجدول (1.4) مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.49) فيما كان الانحراف معياري (0.151)، وهذا يعني أن مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة.

وتبين من الجدول (1.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(25) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وان الفقرة " العمل على تعزيز مستوى القدرات المهنية الخاصة بالعمل " على أعلى متوسط حسابي (3.70)، و ثم فقرة " زيادة مستوى التمكين من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (3.63). وجاءت الفقرة " تكسب الموظف المزيد من المعرفة في مجال تخصصه من خلال الدورات التي يحصل عليها " والفقرة " تحقيق مستوى مرتفع من التقييم الذاتي للموظف " على أقل متوسط حسابي (3.35)، يليها الفقرة " يمكن الموظف من ابداء الرأي في القرارات الهامة الخاصة بالعمل " بمتوسط حسابي (3.36). اي ان الاجراءات و السياسات المتبعة في الوزارات لتنمية الموارد البشرية غير كافية واثرها متوسط.

وتبين أنّ الوزارات تعمل على تعزيز مستوى القدرات المهنية الخاصة بالعمل للموظفين، كما أنّ هناك زيادة في مستوى التمكين من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار، فيما تبين أنه لا يوجد تقييم ذاتي للموظف، كذلك لا يتم استشارة الموظف لإبداء رأيه في القرارات المهمة الخاصة بالعمل.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ الوزارات تعمل بشكل محدود على تنمية الموارد البشرية لديها، أي يكون مستوى التدريب والمشاركة والتأهيل والدورات بما يتناسب مع طبيعة المهمة المراد العمل بها، ويتبين ذلك من خلال رفع مستوى التمكين لدى الموظف في القرارات العامة التي تخص طبيعة العمل، وليس تدريباً يؤمن للموظف القدرة على القيام بأكثر من عمل في نفس الوزارة، لذلك يكون مستوى إشراك الموظف في العمل الدقيق بشكل عام غير مرتفع، باعتباره شخصاً يؤدي مهام مطلوبة منه، وليس شريكاً في القرارات الخاصة بالعمل، وهذا يؤثر بشكل سلبي على قدرات الموظف بشكل عام في العمل، ولا يؤدي إلى بناء شخصية قوية قادرة على التطور

والاستمرارية في نوع العمل الذي يقوم به، كما يقلل من مستوى طموح الموظف في التفكير بالترقية والنمو لمستويات إدارية أعلى في عمله، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طه والقراي (2018) في أن تنمية الموارد البشرية تساعد على تطور منظمة، كما توافقت مع دراسة سبرينه(2015) في كون التدريب يعد جزءاً من مستوى تطوير وتنمية الموارد البشرية في منظمة، واختلفت مع دراسة (Liu,2002) والتي ترى بأن على الموظفين جزء منهم من عملية التنمية والتطوير الذاتي لأنفسهم خلال العمل.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	اعتقد اني استطيع انجاز ما يطلب مني	3.82	0.388	عالية	76.4
20	اعمل على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	3.82	0.446	عالية	76.4
2	اتحمل المسؤولية فيما يخص العمل الذي اقوم به	3.80	0.398	عالية	76.0
8	اشعر بالرضا لمدى قدرتي على انجاز المهام في الوقت المطلوب	3.80	0.404	عالية	76.0
15	اهتم بخلق روابط جيدة مع زملائي في العمل لتحسين الاداء	3.79	0.631	عالية	75.8
13	اقوم بالالتحاق بكافة الدورات التدريبية التي تخص العمل	3.77	0.652	عالية	75.4
14	على استعداد للسفر لأي مكان من اجل الحصول على معلومات للعمل	3.76	0.602	عالية	75.2
4	لدي المعلومات الكافية لأقوم بعملتي بشكل جيد	3.75	0.433	عالية	75.0
12	اقوم بالبحث عن الجديد بشكل مستمر فيما يخص تطوير عملي	3.75	0.547	عالية	75.0
22	لدي القدرة على التأقلم مع كافة المتغيرات في العمل	3.74	0.776	عالية	74.8
17	ارغب في العمل ضمن فريق	3.73	0.606	عالية	74.6
21	لدي الخبرة الكافية لاستمر في عملي واطور فيه	3.72	0.501	عالية	74.4
3	اقوم بالعمل المطلوب مني في الوقت المحدد	3.71	0.456	عالية	74.2
7	اقوم بحل كافة الضغوطات التي تواجهني في عملي	3.71	0.454	عالية	74.2
11	اهتم بالتغذية الراجعة من المدراء من اجل تحسين مستوى ادائي	3.71	0.454	عالية	74.2
5	أبحث باستمرار عن أساليب للقيام بعملتي على نحو أفضل	3.70	0.459	عالية	74.0
9	اهتم بمناقشة قضايا العمل مع زملائي	3.69	0.464	عالية	73.8
16	اشعر بانتماء قوي للمؤسسة التي اعلم بها	3.66	0.627	متوسطة	73.2
18	استطيع التأقلم مع المتغيرات والظروف الطارئة	3.66	0.603	متوسطة	73.2
6	اهتم بالجدية في العمل وابدل كل ما بوسعي في سبيل العمل	3.60	0.490	متوسطة	72.0
19	لدى ارادة قوية في تحقيق عملي على اكمل وجه	3.58	0.611	متوسطة	71.6
10	اعمل على رفع مستوى خبراتي في العمل بشكل مستمر	3.52	0.500	متوسطة	70.4
	الدرجة الكلية	3.7176	0.178 73	عالية	74.4

اشارت النتائج في الجدول (1.4) أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة عالية حيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71) وانحراف معياري (0.178)، وهي درجة عالية حسب السلم المعتمد.

وتوضح النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (17) فقرات جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة " اعتقد اني استطيع انجاز ما يطلب مني " والفقرة " اعمل على حل المشكلات التي تواجهني في العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.82)، يليها فقرة " اتحمل المسؤولية فيما يخص العمل الذي اقوم به " والفقرة " اشعر بالرضا لمدى قدرتي على انجاز المهام في الوقت المطلوب " بمتوسط حسابي (3.80). وحصلت الفقرة " اعمل على رفع مستوى خبراتي في العمل بشكل مستمر " على أقل متوسط حسابي (3.52)، يليها الفقرة " لدى ارادة قوية في تحقيق عملي على اكمل وجه " بمتوسط حسابي (3.58).

كما تبين أنّ لدى الموظفين القدرة على انجاز الاعمال التي تطلب منهم، إضافة إلى العمل على حل المشكلات التي تواجههم في العمل كما لديهم القدرة على تحمل المسؤولية فيما يخص العمل الذي يقومون به، فيما تبين أنّهم لا يعملون على رفع مستوى خبراتهم في العمل بشكل مستمر، إضافة إلى ضعف مستوى الارادة لتحقيق كل ما يتعلق بالعمل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الأداء عادة ما يكون مرتبطا بالتنمية التي يحصل عليها الموظف في العمل، وكون الموظف لم يحصل الا على تدريب يخص طبيعة العمل فقط كما تبين سابقا، لذلك فإنّ الموظف يتقن عمله فيما لا يقوم بأي شيء آخر على المستويات المختلفة الخاصة بتطوره للوصول إلى مناصب إدارية أعلى، أو في التفكير بالتطوير الذاتي، ويكون ذلك حسب اعتقاد الباحثة عائد إلى كون الموظف محصور بنوع معين من العمل يقوم

بتأديته ثم يعود إلى البيت، وبهذا فإن مستوى التنمية المتدني ينعكس سلباً على تفكير الموظف بالتطوير الذاتي، وعليه لا يفكر إلا فيما يخص العمل فقط، وهو يتفق مع دراسة صبيان وبوشيخي (2016) بأنّ الاداء مرتفع رغم عدم وجود الرضا الكامل من الموظف عن العمل، وهو يعتمد على مستوى التنمية، كذلك مع ما توصل اليه الحياصات (2006)

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد علاقة بين تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والأداء الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والأداء الوظيفي.

من خلال تحليل الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والأداء الوظيفي.

جدول (3.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
0.002	0.195	الأداء الوظيفي	تنمية الموارد البشرية

أشارت النتائج في الجدول (3.4) الى أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.195)، ومستوى الدلالة (0.002)، وتبين منها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والأداء الوظيفي. أي أنه

كلما زاد مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية زاد ذلك من مستوى الأداء الوظيفي. والعكس صحيح.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ارتفاع مستوى الاهتمام بالفرد خلال العمل وتوفير كافة الظروف والفرص التي تسهم في تقبله لهذا العمل وانتماءه له، يؤدي إلى رفع مستوى الاداء، في المقابل فقد يكون رغبة الموظف في القيام بهذا العمل وحرصه على الإنتاج في منظمة التي يعمل بها، يساعد في رفع مستوى أداءه وإن كان مستوى التنمية قليل، أما عندما تتوفر الظروف كاملة بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من التنمية والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة سواء الخاصة أو العامة فيما يخص العمل، فإن ذلك يؤدي إلى أداء مرتفع من قبل الموظف إضافة إلى رغبة الموظف في تطوير ذاته فيما يخص العمل وغيره، وهذا يرفع من مستوى الانتاج، ويقلل من مستوى الروتين، ويؤدي إلى نهوض أعلى في منظمة.

كما يمكن القول إن وجود درجة متوسطة في التنمية البشرية، وارتفاع في الاداء ينعكس من خلال رؤية الموظف لنفسه، فهو يعبر عن أداءه عند الاجابة على هذا السؤال والذي يعتبره متلائم مع طبيعة العمل، فيما يرى في عدم وجود تنمية بشرية تقصيراً من الادارات العليا في رفع مستوى كفاءة الموظف والاهتمام به وتدريبه وتأهيله.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات العمل في الوزارة، الوزارة التي تعمل بها، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي "

تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (4.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	120	3.5157	0.14028	2.573	0.011
أنثى	130	3.4672	0.15797		

أشارت النتائج في الجدول (4.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.573)، ومستوى الدلالة

(0.011)، أي أنه توجد فروق في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى

لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكور لديهم فرصة أكثر للحصول على التدريب من الإناث،

حيث تحتاج بعض الدورات إلى وقت متأخر بعد الدوام أو إلى السفر، وكون أغلب الإناث

العاملات من المتزوجات، فيكون من الصعب الحصول على هذه الفرص، لذلك يكون مستوى تنمية الذكور أعلى.

نتائج الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي " ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	21	3.5055	0.14508
بكالوريوس	171	3.4762	0.15493
ماجستير فأعلى	58	3.5272	0.13821

يلاحظ من الجدول رقم (5.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (6.4):

جدول (6.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.118	2	0.059	2.606	0.076
داخل المجموعات	5.590	247	0.023		
المجموع	5.708	249			

تبين من خلال الجدول (6.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (2.606) ومستوى الدلالة (0.076) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20-30 سنة	27	3.5014	0.13887
من 31-40 سنة	84	3.4959	0.15128
من 41-50 سنة	74	3.4844	0.14048
51 سنة فأكثر	65	3.4858	0.17033

أشارت النتائج من الجدول رقم (7.4) الى وجود فروق ظاهرية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (8.4):

جدول(8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.010	3	0.003	0.142	0.935
داخل المجموعات	5.698	246	0.023		
المجموع	5.708	249			

أشارت النتائج الى أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.142) ومستوى الدلالة (0.935) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة"

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة

سنوات العمل في الوزارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	18	3.4893	0.14560
من 5- أقل من 10 سنوات	67	3.5052	0.13237
من 10- أقل من 15 سنة	100	3.4881	0.15945
15 سنة فأكثر	65	3.4793	0.16062

أشارت نتائج الجدول (9.4) الى وجود فروق ظاهرية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10.4):

جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.023	3	0.008	0.335	0.800
داخل المجموعات	5.685	246	0.023		
المجموع	5.708	249			

أشارت النتائج الى أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.335) ومستوى الدلالة (0.800) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها"

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوزارة التي تعمل بها
0.14424	3.5092	50	الصحة
0.15324	3.4869	120	المالية
0.15393	3.4841	80	التعليم

أشارت النتائج من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.022	2	0.011	0.486	0.616
داخل المجموعات	5.686	247	0.023		
المجموع	5.708	249			

أشارت النتائج أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.486) ومستوى الدلالة (0.616) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي"

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.12151	3.5163	99	موظف
0.15400	3.4870	83	رئيس قسم
0.18565	3.4558	54	مدير دائرة
0.16318	3.4615	14	مدير عام فأكثر

أشارت النتائج من الجدول (13.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.144	3	0.048	2.116	0.099
داخل المجموعات	5.564	246	0.023		
المجموع	5.708	249			

أشارت النتائج من الجدول (14.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.116) ومستوى الدلالة (0.099) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

ويمكن تفسير ذلك إلى كون تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على مسمى معين، أو وزارة معينة، أو عمل معين، لذلك يكون مستوى تنمية الموارد تبعاً لهذه المتغيرات محدود، فهي لا تؤثر في حصول الموظف على التدريب والتأهيل والتطور المطلوب في العمل.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات العمل في الوزارة، الوزارة التي تعمل بها، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي "

جدول (15.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	120	3.7182	0.18537	0.046	0.963
أنثى	130	3.7171	0.17309		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.046)، ومستوى الدلالة (0.963)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي "

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي

في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	21	3.7186	0.14912
بكالوريوس	171	3.7129	0.17476
ماجستير فأعلى	58	3.7312	0.20100

أشارت النتائج في الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء الوظيفي في

الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (17.4):

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات

الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.014	2	0.007	0.225	0.798
داخل المجموعات	7.940	247	0.032		
المجموع	7.954	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.225) ومستوى الدلالة (0.798) وهي أكبر من مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي في

الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي

في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
0.16795	3.7256	27	من 20-30 سنة
0.17505	3.7267	84	من 31-40 سنة
0.18869	3.7285	74	من 41-50 سنة
0.17730	3.6902	65	51 سنة فأكثر

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات

الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one

way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات

الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.066	3	0.022	0.689	0.559
داخل المجموعات	7.888	246	0.032		
المجموع	7.954	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.689) ومستوى الدلالة (0.559) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة"

ولفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات العمل في الوزارة
0.20475	3.7247	18	أقل من 5 سنوات
0.16528	3.7062	67	من 5- أقل من 10 سنوات
0.18542	3.7309	100	من 10- أقل من 15 سنة
0.17678	3.7070	65	15 سنة فأكثر

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (21.4):

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.035	3	0.012	0.358	0.783
داخل المجموعات	7.919	246	0.032		
المجموع	7.954	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.358) ومستوى الدلالة (0.783) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها"

ولفحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوزارة التي تعمل بها
0.15263	3.7955	50	الصحة
0.17447	3.7538	120	المالية
0.15444	3.6148	80	التعليم

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.306	2	0.653	24.263	0.000
داخل المجموعات	6.648	247	0.027		
المجموع	7.954	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (24.263) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (24.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات		المتغيرات
0.133	0.04167	المالية	الصحة
0.000	0.18068*	التربية و التعليم	
0.133	-0.04167	الصحة	المالية
0.000	0.13902*	التربية و التعليم	
0.000	-0.18068*	الصحة	التعليم
0.000	-0.13902*	المالية	

وكانت الفروق بين وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم لصالح وزارة الصحة، وبين وزارة المالية ووزارة التربية والتعليم لصالح وزارة المالية.

نتائج الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي"

ولفحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي

في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.18185	3.6873	99	موظف
0.16739	3.7322	83	رئيس قسم
0.17830	3.7492	54	مدير دائرة
0.20903	3.7240	14	مدير عام فأكثر

يلاحظ من الجدول رقم (25.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات

الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (26.4):

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات

الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.163	3	0.054	1.713	0.165
داخل المجموعات	7.791	246	0.032		
المجموع	7.954	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.713) ومستوى الدلالة (0.165) وهي أكبر من مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي في

الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة كذلك التوصيات التي يمكن أن نقيدها أصحاب القرار في الوزارات التي تمت عليها الدراسة.

1.5 استنتاجات الدراسة

1. أظهرت الدراسة بأن قدرة الموظف على العمل تتبع الظروف الخاصة بالعمل، كالتدريب والتأهيل، والتطوير، والمعرفة وغيرها، لذلك يعتمد أداء الموظف بدرجة أكبر على عوامل أخرى غير العوامل الديمغرافية، فيما يكون الأداء أفضل حسب طبيعة العمل.

2. تبين أن الأعمال التي تحتاج إلى جهد كبير، ومعرفة عالية فإنها تحتاج إلى أداء عالي وقدرة عالية من الموظف فوزارة الصحة والمالية لديهم عمل أكثر دقة من التعليم، لذلك يكون مستوى الأداء مرتفع لديهم حيث أن الخطأ يؤدي إلى مشكلات كبيرة، فالصحة يتعاملون مع حياة الافراد، والمالية يتعاملون مع حسابات، وهذه تحتاج إلى دقة، لذلك كانت الفروق لصالحهم في مستوى الاداء.

3. أن مستوى الأداء المرتفع له علاقة مباشرة في توفير كافة الاحتياجات التي يسعى الموظف إليها خلال العمل، ومنها توفير التدريب والتطوير حسب التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال التدريب للموارد البشرية.

2.5 التوصيات

استناداً إلى النتائج يمكن للباحثة أن توصي بما يأتي:

1. أن يتم العمل على تفعيل التقييم الذاتي للموظف في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كون ذلك يضمن الموظف في هذه الحالة يمكن له أن يقدر مستوى احتياجه من التدريب والتأهيل.
2. أن تكون مستويات التدريب داخلية وخارجية بما يتناسب مع احتياج الوظيفة، وفي التخصص الذي يحتاجه الموظف، كون ذلك يساعد في تعزيز الاختصاص، وبالتالي يرفع من مستوى الانتاج.
3. ضرورة الاهتمام بإشراك الموظفين في القرارات المهمة والمصيرية التي تخص العمل، كونهم جزء من المنظومة الخاصة بالوزارة ومن حقهم معرفة التطورات التي تخص العمل وكيفية التعامل مع المشكلات التي يمكن أن تواجههم في العمل استناداً إلى هذه القرارات.
4. أن يتم توفير كافة الظروف الخاصة بالعمل كالبينة التي يعمل فيها الموظف كونها المسؤول عن رفع مستوى أداء الموظفين.

قائمة المراجع:

آل سعود، عبد العزيز(2012) أهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية - السعودية. ع 23 ، ص 177 - 225

بومجان، عادل(2015) تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء منظمة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، الجزائر، جامعة محمد خيضر.

الجندي، حسن (2010) اثر تفويض السلطة علي كفاءة الاداء في المنظمات الحكومية السورية- كلية الاقتصاد- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

الجوارنة، المعتصم بالله؛ وصوص، ديمة(2017) التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية، الأردن، دار الخليج.

الحداد، جعفر يوسف(2016) الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بالكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج27، ع107، ص289-302.

الحراشة، حسين(2011)ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.

الحيصات، خالد(2006) معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، (4)2، ص558-583.

درة ، عبد الباري، والصباغ، زهير(2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين.
دار وائل للنشر، ط1 . عمان الأردن.

زيد، احمد حمزة (2010) مساهمة وظائف ادارة الموارد البشرية في استدامه منظمات المجتمع
المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين

الزير، عماد (2013) واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في
بورصة فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر العاملين في دائرة الموارد البشرية، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

سبرينة، مانع(2015) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات
دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، الجزائر، جامعة محمد خيضر.

السكران، ناصر(2004) المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط
قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية،
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

سلطان، محمد(2004) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

شاهين، ياسر(2011) واقع واتجاهات ادارة الموارد البشرية في القطاع الخاص الفلسطيني،
ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الفلسطيني الثاني لتنمية الموارد البشرية-جامعة فلسطين الأهلية-
بيت لحم.

صالح، عادل، السالم، مؤيد (2009) ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عالم الكتب
الحديث، ط2. عمان، الأردن.

صبيان، إيمان؛ بوشيخي، وعائشة (2016) أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة ستواتين لإنتاج النسيج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع9، ص163-185.

طه، نهلاء؛ القرابي، عامر (2018) دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الشركة السودانية للهاتف السيار زين، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

عباس، سهيلة (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عباس، سهيلة (2006) إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

عبد الباقي، صلاح الدين (2002) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

العتار، محمد (2009) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر. عمان الأردن

عقيلي، عمر وصفي (2009) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عكاشة، اسعد (2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

العولقي، عبدالله (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، 1(1)، ص125-161.

الغامدي، عائض (2009) مستوى فاعلية ادارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العلي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

الفروخ، فايز(2010)التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.

قاري، بلقيس(2005) المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

القاضي، زياد (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وادارة العاملين واثرها على اداء المنظمات- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط. عمان : الأردن.

المعيلي، ناصر(2008) الاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، مكتبة الريرية، الرياض.

وزار المالية الفلسطينية(2019) نبذة عامة، رام الله، فلسطين على الرابط
<http://www.pmf.ps/pmf/internal.php?var=09&tab=02>

وزارة الصحة الفلسطينية (2019) نبذة عن الوزارة، رام الله، فلسطين، على الرابط
<http://site.moh.ps/index/about/Language/ar>

وزارة التربية والتعليم(2019) نشأة الوزارة، رام الله، فلسطين، على الرابط
<http://www.moehe.gov.ps/moehe/moehecreation>

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A., Thomas S. (2015). A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. **The Journal of Developing Areas**, Vol. 49, pp. 336-340.

Christiansen, L., Higgs, M. (2011) The impact of strategic human resource management on the performance of firms in India; A study of service sector firms, **Journal of Indian Business Research** 3(3):148-167

Ekhsan Abang, Othman (2011) (Strategic integration of human resource management practices Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia) **Cross Cultural Management An International Journal** 16(2):197-214

Ekwoaba, J., Ikeije, U., Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. **Journal of Human Resource Management** .Vol.3, No.2, pp.22-33.

Lunenburg, F.C. (2012). Human Resource Planning: Forecasting Demand and Supply **International Journal of Management, Business, and Administration**, 15(1).

Useng, N.(2016). Work-Integrated Learning Approach in The Teaching of Human Resource Planning, Recruitment and Selection. **Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference**, pp 296-302.

ملحق (1) الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

استبانة الدراسة

حضرة الموظف/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف الى "تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولهذا الغرض وللإجابة على اسئلة الدراسة تم تصميم هذه الاستبانة، وهذا تطلب منكم التكرم بالإجابة عليها بما يتوافق مع آرائكم، وتتمنى الباحثة الاهتمام بالدقة والموضوعية في الاجابة، علماً بأن هذا المحتوى هو لأغراض البحث العلمي وسيتم الحفاظ على سرية المعلومات.

لكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة : لينا رشاوي

بإشراف: د.سعدى الكرنز

القسم الأول: معلومات شخصية

			<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	-النوع الاجتماعي
		<input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	-المؤهل العلمي:
	<input type="checkbox"/> 51 فأكثر	<input type="checkbox"/> 50-41	<input type="checkbox"/> 40-31	<input type="checkbox"/> 30-20	العمر
	<input type="checkbox"/> 15 سنه فأكثر	<input type="checkbox"/> 10 وأقل من 15 سنه	<input type="checkbox"/> 5 وأقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	-سنوات العمل في الوزارة
		<input type="checkbox"/> التعليم	<input type="checkbox"/> المالية	<input type="checkbox"/> الصحة	الوزارة التي تعمل بها
	<input type="checkbox"/> مدير عام فأكثر	<input type="checkbox"/> مدير دائرة	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> موظف	المسمى الوظيفي

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على محاور الاستبانة، الرجاء وضع اشارة (X) أمام الخيار الذي يتوافق مع وجهة نظرك.

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية: كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية وإكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل، وهي كذلك تشمل تطوير الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال لتصبح أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الاستمرار والنجاح والتطور في عالم يوصف بالتغيير السريع والمنافسة الحادة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	الحصول على التدريب المستمر خلال العمل					
2.	تصميم العمل بشكل يتم فيه رسم النتائج المتوقعة					
3.	توفير كافة المستلزمات المادية التي يحتاجها الموظف					
4.	المتابعة المستمرة المبنية على الملاحظة لمستوى الموظف في العمل					
5.	بناء القدرات التي تمكن الموظف من زيادة الانتاج					
6.	ترسيخ مفاهيم العمل المطلوب من الموظف القيام بها					
7.	رفع من مستوى التكيف في العمل					
8.	الاسهام في الحد من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الموظف					
9.	المساعدة في إكساب المزيد من المهارات الخاصة بالعمل					

					المساعدة في رفع مستوى القدرة الانتاجية للموظف	10.
					العمل على رفع مستوى التواصل بين الموظف وزملاءه في العمل	11.
					العمل على تعزيز النقد الذاتي لدى الموظف	12.
					العمل على تعزيز مستوى القدرات المهنية الخاصة بالعمل	13.
					الاهتمام برفع مستوى القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في العمل	14.
					زيادة مستوى التمكين من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار .	15.
					تنمية القدرات الفكرية لدى الموظف مما يعزز مستوى الانتاج	16.
					تحقيق مستوى مرتفع من التقييم الذاتي للموظف	17.
					تكسب الموظف المزيد من المعرفة في مجال تخصصه من خلال الدورات التي يحصل عليها	18.
					يعزز قدراته على تولي مناصب أعلى وقت الحاجة	19.
					يرفع من مستوى الشفافية لدى الموظفين في العمل	20.
					يمكن الموظف من ابداء الرأي في القرارات الهامة الخاصة بالعمل	21.
					يعزز الشعور بالمسؤولية لدى الموظف	22.
					يساهم في تعزيز الدافعية لدى الموظف	23.
					يتم عمل تقييم موضوعي لأدائي لتحديد الاحتياجات التدريبية	24.
					عادة ما يكون التدريب مبني على ادائي في العمل	25.
					تهتم الادارة العليا بتصويب الاخطاء التي تتم من الموظفين	26.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

والاداء الوظيفي أثر جهود الفرد في العمل والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	اعتقد اني استطيع انجاز ما يطلب مني					
2.	اتحمل المسؤولية فيما يخص العمل الذي اقوم به					
3.	اقوم بالعمل المطلوب مني في الوقت المحدد					
4.	لدي المعلومات الكافية لأقوم بعملتي بشكل جيد					
5.	أبحث باستمرار عن أساليب للقيام بعملتي على نحو أفضل					
6.	اهتم بالجدية في العمل وابذل كل ما بوسعي في سبيل العمل					
7.	اقوم بحل كافة الضغوطات التي تواجهني في عملي					
8.	اشعر بالرضا لمدى قدرتي على انجاز المهام في الوقت المطلوب					
9.	اهتم بمناقشة قضايا العمل مع زملائي					
10.	اعمل على رفع مستوى خبراتي في العمل بشكل مستمر					
11.	اهتم بالتغذية الراجعة من المدراء من اجل تحسين مستوى ادائي					
12.	اقوم بالبحث عن الجديد بشكل مستمر فيما يخص تطوير عملي					
13.	اقوم بالالتحاق بكافة الدورات التدريبية التي تخص العمل					
14.	على استعداد للسفر لأي مكان من اجل الحصول على معلومات للعمل					
15.	اهتم بخلق روابط جيدة مع زملائي في العمل لتحسين الاداء					

					اشعر بانتماء قوي للمؤسسة التي اعمل بها	16.
					ارغب في العمل ضمن فريق	17.
					استطيع التأقلم مع المتغيرات والظروف الطارئة	18.
					لدى ارادة قوية في تحقيق عملي على اكمل وجه	19.
					اعمل على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	20.
					لدي الخبرة الكافية لاستمر في عملي واطور فيه	21.
					لدي القدرة على التأقلم مع كافة المتغيرات في العمل	22.

ملحق (3) قائمة المحكمين

الاسم	مكان العمل
د.عزمي الاطرش	جامعة القدس
د.ابراهيم عوض	جامعة القدس
د.ايباد لافي	جامعة القدس
د.اسامة شهوان	جامعة بيت لحم
د.بلال سلامة	جامعة بيت لحم
د. رائد حنضل	جامعة بيت لحم
د. احمد حرز الله	جامعة القدس

ملحق (4) تسهيل المهمة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2019/6/9

الموضوع: لمن يهمله الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالبه لنا فادي حنا رشاوي ورقمها الجامعي " 21720321 ".

هي أحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس تقوم بعمل بحث عن

" اثر تنمية الموارد البشرية وعلاقتها في الاداء "

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

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الأطرش

مدير معهد التنمية المستدامة

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

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

فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.....31
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات
مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.....33
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات
مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.....33
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.....37
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.....41
- جدول (3.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية في
الوزارات الفلسطينية والأداء الوظيفي.....43
- جدول (4.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد
البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي.....45
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى
تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....46
- جدول (6.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد
البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....46
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى
تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.....47
- جدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد
البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.....48
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى
تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة.....48

- جدول(10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة.....49
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها.....49
- جدول(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها50
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....51
- جدول(14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي51
- جدول (15.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي.....52
- جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي53
- جدول(17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....53
- جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر54
- جدول(19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر54
- جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة55
- جدول(21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة.....56
- جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها56

- جدول(23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء
الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي تعمل بها.....57
- الجدول (24.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها58
- جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى
الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي59
- جدول(26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء
الوظيفي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي59

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	شكر وعران
ت	مصطلحات الدراسة
ث	الملخص
ح	Abstract
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها
2	الفصل الأول
2	الاطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	1.3 أهداف الدراسة
5	1.4 أهمية الدراسة
6	1.5 فرضيات الدراسة
7	1.6 حدود الدراسة
8	الفصل الثاني

8	الإطار النظري والدراسات السابقة
8	2.1 تنمية الموارد البشرية
9	1.2.1 مفهوم تنمية الموارد البشرية
9	ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها
9	2.2.1 أهداف تنمية الموارد البشرية:
10	3.2.1 أهمية تنمية إدارة الموارد البشرية
10	4.2.1 تخطيط الموارد البشرية:
11	5.2.1 الاستقطاب:
12	6.2.1 التوظيف (الاختيار والتعيين):
15	7.2.1 تقييم الوظائف:
16	8.2.1 التدريب:
18	10.2.1 الحوافز والمكافآت والتعويضات:
18	2.2 الأداء الوظيفي
19	2.1.1 عناصر الأداء الوظيفي
20	2.1.2 الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:
21	2.1.3 محددات الأداء الوظيفي:
21	2.1.4 أبعاد الأداء الوظيفي:

23.....	2.3 الدراسات السابقة
30.....	الفصل الثالث
30.....	الطريقة والإجراءات
30.....	3 . 1 منهج الدراسة
30.....	3 . 2 مجتمع الدراسة
31.....	3 . 3 عينة الدراسة
31.....	3 . 4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة
32.....	3.5 صدق الأداة
34.....	3 . 6 ثبات الدراسة
34.....	3 . 7 إجراءات الدراسة
35.....	3 . 8 المعالجة الإحصائية
36.....	الفصل الرابع
36.....	نتائج الدراسة
36.....	4 . 1 تمهيد
37.....	4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:
37.....	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول:
45.....	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

52.....	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
60.....	الفصل الخامس
60.....	الاستنتاجات والتوصيات
61.....	2.5 التوصيات
62.....	قائمة المراجع:
67.....	ملحق (1) الاستبانة بصورتها النهائية
73.....	ملحق (3) قائمة المحكمين
74.....	ملحق (4) تسهيل المهمة
75.....	فهرس الجداول
78.....	فهرس المحتويات