

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

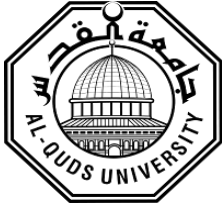
بكالوريوس علم الاجتماع من جامعة فلسطين الاهلية/فلسطين

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 مرتفع، 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)