

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي

أحمد فؤاد أحمد ناصيف

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019 م

واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي

إعداد:

أحمد فؤاد أحمد ناصيف

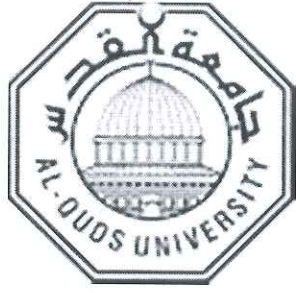
بكالوريوس نظم معلومات إدارية من جامعة الاستقلال (فلسطين)

إشراف

د. أحمد محمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

2019 / 1440 هـ



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي

إعداد الطالب: أحمد فؤاد أحمد ناصيف

الرقم الجامعي: 21620163

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2019/8/5م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله
التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: د. سعدي الكرنز
التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. منصور غرابية
التوقيع:

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

إهداء

إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل،،، واتسع قلبه ليحتوي حلمي حين ضاقت الدنيا،،، فرّوض الصعاب

من أجلي وسار في حلقة الدرب ليغرس معاني النور والصفاء في قلبي،،، أبي العزيز

إلى التي تمتهن الحب وتغزل الأمل في قلب عصفور يرفرف فوق ناصية احلامي،،، فتبقى روعي متألئة

ومشرقة طالما كان دعاؤها عنوان دربي،،، وتبقى أمنياتي على وشك التحقق طالما يدها في يدي وسنارة

جهدتها تصطاد لي الراحة وتخطف التعب والألم من قلبي،،، والدتي الحبيبة

إلى أخي الحبيب عمرو يا من زرع في حب العلم وكان سنداً لي في حياتي،،،،

إلى من سهرن الليالي الطوال في تدريسي،،، وكان قلبهن أصفى من ماء الذهب،،، أخواتي،،، رولان ودانة

وأية،،،

إلى من أحاسيسهم مرهفة، وأحاديثهم مشوقة، وبراءتهم ممتعة،،، إلى طيور الجنة،،، أخوتي محمد وأوس

وبراء .

إلى من آنسني ورافقني في دراستي،،، إلى طلبة العلم،،، زملائي وزميلاتي

إلى الأصدقاء جميعاً،،،

إلى الأكرم منا جميعاً شهداء فلسطين،،،

إلى الأسرى فك الله قيدهم،،،

إليكم جميعاً أهدي بحثي المتواضع،،،

أحمد فؤاد أحمد ناصيف

الإقرار:

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

التوقيع: أحمد فؤاد

أحمد فؤاد أحمد ناصيف

التاريخ: 2019/ 8 /5

شكر وتقدير

أعظم الشكر وأكمله وأجزله لله رب العالمين على عظيم فضله وجزيل إحسانه، بأن أتم علي نعمته ووفقني لإتمام هذا البحث، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم.

وانطلاقاً من حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإني أجد لزاماً علي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف على الرسالة، الدكتور/أحمد محمد حرز الله على كل ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد.

كما ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان من طاقم معهد التنمية المستدامة من موظفين ودكاترة ومحاضرين، الذين مهدوا لنا طريق المعرفة، وأشكر لجنة المناقشين وبما تفضلوا به من إرشادات ونصائح سيكون لها الأثر الكبير في إغناء هذه الرسالة وإثرائها، بارك الله فيهم.

وإلى زملاء وأصدقاء العلم الذين شاركوني أجمل اللحظات في الدراسة وتكلفوا الجهد والعناء في مساعدتي لإخراج هذه الرسالة الى حيز الوجود، كما وأخص بالذكر الأستاذ مروان زهد على دعمه المتواصل طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

والله ولي التوفيق

أحمد فؤاد أحمد ناصيف

مصطلحات الدراسة:

- **إدارة الموارد البشرية:** "إدارة وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها". (عنتر، 2010)
- **التخطيط:** هو نشاط يتعلق بالمستقبل وبالاقتراحات وبالقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه، وذلك في اطار البدائل الممكنة التي يجب تقييدها لاختيار البديل الامثل والوسيلة التي تحققه. (المغربي، 2014).
- **تخطيط الموارد البشرية:** هو عملية التأكد من توافر الاعداد من النوع المناسب من الافراد في المكان المناسب ، وفي الوقت الذي يكون هناك حاجة اليه ، أي تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من الاستخدام الامثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد من ان العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة. (تيم ، 2014).
- **تحليل العمل:** أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها. (صالح، 2006)

- **تدريب الموارد البشرية:** "الجهد المخطط الذي تقوم به الشركة لتسهل على الموظفين تعلم الكفاءات المرتبطة بوظائفهم، وتتضمن تلك الكفاءات المعارف أو المهارات أو السلوكيات الضرورية للنجاح في أداء المهام الوظيفية ". (الشريف،2017)
- **الاستقطاب:** "تلك العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل المنظمة او من خارجها، والعمل على جذبها لانتقاء أفضلها لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة"(حسن، 2009) .
- **تقييم الأداء:** "عملية فنية متخصصة تقوم على اساس تقييم مخرجات الوظائف التي يقوم بها الافراد العاملون وفقا لمعايير او مقاييس او مؤشرات محددة مسبقا"(مصطفى،2014) .
- **الأداء المؤسسي :** " المنظومة المتكاملة لنتائج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في المؤسسات في ضوء تفاعلاتها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى تفوقها في العمل ويضاعف من قدرتها على انجاز المهام والأعمال الموكلة إليها وفي مجالات إدارية عديدة بكفاءة وفاعلية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للعمل وبموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها ".(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،2012).

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بعناصرها (التخطيط، تحليل العمل، التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء) والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى معرفة اثر كل من (العمر، والجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) على إدارة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي، وتم اختيار موضوع الدراسة بناء على أهمية عمل الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، حيث تساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية للوزارة والتركيز على الجوانب التي تحتاج لتعديل واعتمد الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة الدراسة، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث الذي يتمثل بالعاملين في دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، وشمل مجتمع الدراسة (322) موظف وبلغ عدد أفراد العينة بناء على معادلة ماسون (175) موظف ما يشكل نسبة 54% من مجتمع البحث،

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية، وأن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام للموارد البشرية التي تعمل في الوزارات، وأن عمليات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط، تحليل العمل، التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء) تتصف بالفاعلية، وهناك تطور وتحسن ملحوظ في أداء الوزارات الفلسطينية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد وتصميم البرامج التدريبية، والعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق ما تم تدريب الموارد البشرية عليه، والاهتمام بتوزيع الموارد البشرية حسب الاختصاص والمؤهل العلمي مع الأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة، وضرورة اشراك رؤساء الأقسام في صنع القرارات التي تختص بعملية الاستقطاب.

The reality of human resources management in the Palestinian ministries and its relation to institutional performance

prepared by: Ahmad Fuad Ahmad Nasif

supervisor: Dr. Ahmed Mohamed Harzallah

Abstract:

The study aimed to recognize the human resources reality, and its relationship with the institutional performance from the perspective of the HR workers in the Palestinian ministries, through studying the relationship between the Human Resources Management and its elements (planning, work analysis, training, polarization and evaluation) and the Institutional Performance, in addition of knowing the effects of (age, gender, qualifications, years of experience and job title) on human resources management and the institutional performance. The researcher here relied on the descriptive analytical method which cares about collecting and summarizing and classifying the information and thoughtful facts related to the behavior of the study sample, for the purpose of analyzing, explaining and evaluating its nature to predict and adjust or control it. The researcher also used the questionnaire as a tool to collect information from the research community.

The research study included 322 employee, and the number of sample members according to the Mason Equation is 175 employee which means 54% of the research community.

The study showed that there is a strong positive correlation relationship between the dimensions of the human resources management and the institutional performance of the Palestinian Ministries, and that the human resources management cares about the human resources that work in the ministries, and that the process of human resources management represented by (planning, work analysis, training, polarization and evaluation) is effective, and there is a remarkable improvement in the Palestinian ministries performance.

This study recommends that it is necessary to rely on the results of the performance evaluation in the determination and designing of the training programs, and to build a suitable environment to implement the trainings which were given to the human resources. It also recommends that it's good to show interest in the distribution of the human resources according to the specialization and qualifications, taking into consideration the years of experience and the importance of involving the chiefs of departments in making decisions about polarizations.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات والوزارات بشكل عام، ويكاد يكون الموضوع الرئيس لمجمل فروع المعرفة الإدارية، وذلك لما طرأ مؤخراً من تطورات علمية وتكنولوجية أسرع بكثير من ذي قبل، مما انعكس على نشاط المنظمات المختلفة وتطلب مهارات متطورة ومستويات أعلى من الأداء والقدرات حتى تستطيع هذه المنظمات مواكبة التغيرات المتسارعة في العالم.

إن عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل، وتتم بناء على استراتيجيات واضحة، وخطط محددة المعالم، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية والتكنولوجيا.

وإذا ما امعنا النظر لواقع مجتمعنا الفلسطيني فإننا نلاحظ توجه مضاعف من قبل الشركات والمؤسسات للاهتمام بإدارة الموارد البشرية، فقد ازداد حجم التدريب والبرامج التثقيفية في هذا المجال سواء كانت داخلية أو خارجية، وازداد اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتعلم والاستفادة من التجارب العالمية للدول المتقدمة في مجال إدارة الأفراد، والعمل على إنشاء علاقات شراكة مع هذه الإدارات المتقدمة من أجل تشاطر الرؤية وتطبيق هذه التجارب على مؤسساتنا ومحاكاتها لواقع الإدارة العصري السليم والممنهج، مما يساعد في عملية التنمية والتغير من أساليب وطرق الإدارة الكلاسيكية التي أصبحت قديمة يومنا هذا إلى واقع إداري حديث ومعاصر تتوفر فيه عناصر الإدارة الحديثة من حيث العمل الإنساني والتوقع المستقبلي، ويواكب الواقع الفعلي لإدارة المورد البشري في دول الإقليم .

وباعتبار الوزارات الحكومية جزء لا يتجزأ من المجتمع والدولة الفلسطينية ويقع على عاتقها مسؤولية كبيرة، فهي تتأثر متأثراً جذرياً بالتطور والتغيرات التي تعيشها مختلف فئات ومؤسسات الوطن، وهو ما يفرض عليها استشراق المستقبل والتعامل معه من خلال التدريب والتركيز على العنصر البشري وكيفية التخطيط السليم والادارة الجيدة للموارد البشرية وفقاً للأساليب العلمية، والتي تعنى باستقطاب وتعيين وتدريب وتحفيز وتقييم الافراد العاملين والعمل على تحسين الأداء المؤسسي للوزارات لمواكبة المتطلبات العصرية المتجددة ولتحسين العملية الخدماتية التي تقوم بعملها كافة الوزارات من أجل توفير أكبر قدر من الكفاءة الإدارية وتحقيق رضا المواطنين وأصحاب المصالح ومتلقين الخدمة.

ونظراً لأهمية ادارة الموارد البشرية في تطوير اداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كانت هذه الدراسة، التي يحاول من خلالها الباحث تسليط الضوء على الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي داخل الوزارات الفلسطينية، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على تجميع وتصنيف البيانات من ثم تحليلها، واشتملت الدراسة على خمس فصول رئيسية بحيث تضمن الفصل الأول تعريف عام بأهداف واسئلة ومبررات وفرضيات الدراسة، في حين قام الباحث بكتابة الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها في الفصل الثاني، وقد شمل الفصل الثالث والرابع على الطريقة والاجراءات وتحليل النتائج ومناقشتها، والفصل الخامس على الاستنتاجات والتوصيات، وقد واجه الباحث بعض من المعوقات في هذه الدراسة منها رفض بعض الوزارات تعبئة الاستبانات الخاصة بالدراسة وقد تم استثناء هذه الوزارات من الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة:

يتمثل الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الانسجام بين أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تطورت عملية تقييم أداء المنظمات في الوقت الحاضر حيث أصبحت تعتمد على المقارنة بين الأداء الفعلي للأفراد العاملين في المنظمة والأداء المطلوب تحقيقه، ومن هنا جاءت مشكلة هذه الدراسة والتي تسعى لتشخيص واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى امكانية تحقيق ترابط بين إدارة الموارد البشرية وبين الأداء الناجح للوزارات الفلسطينية لاسيما أن هذه الإدارة من الإدارات الأساسية في المنظمات أياً كان نوعها وطبيعة عملها.

وسوف يحاول الباحث في هذه الدراسة ان يتناول واقع ادارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والتي يقع من ضمن مسؤولياتها التعليم والصحة والعدل في المجتمع، والامن ومكافحة الجرائم بشتى صورها، والاتصالات والزراعة وشؤون المرأة والسياحة والاقتصاد، ويأتي ذلك من اهتمام الباحث المتأني من واقع إلمامه وخبرته العملية في هذا المجال وباعتبار ان المورد البشري هو العنصر الاساسي التي تقوم عليه اعمال الوزارات، ولان الاداء هو العنصر الالهم للوصول للأهداف والمهام الموكلة للوزارات الفلسطينية .

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما واقع ادارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي ؟

3.1 مبررات الدراسة:

تم اختيار موضوع الدراسة لمجموعة من المبررات اهمها :

1. الأهمية، بحيث تمثل الموارد البشرية اساس أي منظمة وتقوم على نجاحها ركائز الدوائر الاخرى داخل هذه المنظمة .

2. الحداثة، بحيث تعد هذه الدراسة من الموضوعات العصرية التي ازداد التركيز عليها في الالفية الثالثة لما لها دور في تحقيق اهداف الحكومة .

3. الرغبة لدى الباحث في موضوع الدراسة لمعرفة واقع ادارة الموارد البشرية في الوزارات الحكومية الفلسطينية .

4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرحه، وتكمن أهميتها فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تعتبر نتائج الدراسة تغذية راجعة للوزارات الفلسطينية، حيث تساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية للوزارة و تبين الجوانب التي يجب التركيز عليها والتي تحتاج لتعديل أو تطوير بما يكفل تحقيق أهداف الوزارات المختلفة ورفع قدرات الموارد البشرية فيها، مما يساعد على الارتقاء بالأداء المؤسسي داخل الوزارات الفلسطينية .

ثانياً الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديمها افاق للباحثين الجدد والعاملين الذين لهم علاقة في التعمق في مجال الموارد البشرية ،وقدرتها على توليد دراسات جديدة مستقبلا أكثر تخصصاً، وتضيف هذه الدراسة الى المكتبة دراسة تطبيقية علمية في ادارة الموارد البشرية .

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس :

التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية .

ويتفرع منه الاهداف التالية :

1. التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .
2. التعرف على واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية .
3. التعرف على واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .
4. التعرف على واقع تقييم اداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .
5. التعرف على واقع الاستقطاب في الوزارات الفلسطينية .
6. التعرف على واقع الاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية .
7. التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ،العمر ،المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) .