



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني
وعلاقتها بالأداء المؤسسي

مجدي أنور محمود حرزالله

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني
وعلاقتها بالأداء المؤسسي

إعداد:

مجدي أنور محمود حرزالله

بكالوريوس محاسبة، جامعة النجاح الوطنية / فلسطين

المشرف: د. يوسف أبو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة
كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1438 هـ / 2017 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني
وعلاقتها بالأداء المؤسسي

اسم الطالب: مجدي أنور حرز الله
الرقم الجامعي: 21420157

المشرف: د. يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2017/12/05م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- | | |
|--------------------------------|---|
| التوقيع: د. يوسف أبو فارة | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف أبو فارة |
| التوقيع: د. أحمد محمد حرز الله | 2. ممتحنا داخليا: د. أحمد محمد حرز الله |
| التوقيع: Eng. Hisham Al-Harazi | 3. ممتحنا خارجيا: د. محمد سعدي عوض |

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

الإهداء

أهدي هذا البحث المتواضع

إلى من أضاء طريقي، إلى من ضحى وكافح وأفنى عمره ليمنحني الحياة، إلى من إفتقدته باكراً ليساعدني في الصعاب، إلى من علمني الصمود والصبر والنجاح، إلى روح والدي الطاهرة تغمده الله بواسع رحمته وأدخله فسيح جناته ...

إلى والدتي الغالية التي لم تألُ جهداً في تربيّتي ومساعدتي أطل الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية ...

إلى زوجتي الغالية التي ساندتني في كل مراحل دراسة الماجستير ...

إلى طفلي التي أسعدت قلبي وأنارت حياتي ...

إلى رفاق عمري ودربي ... أخي ... اختي ... اصدقائي ... زملائي ...

إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي ...

إلى كل الشرفاء والشهداء والأسرى والجرحى من أبناء هذا الوطن الغالي ...

الباحث

إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في التنمية المستدامة/بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

مجدي أنور محمود حرزالله

التاريخ: 2017/12/05 م

شكر وعرّفان

يطيب لي أن أتوجه بالشكر إلى الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه على إنجاز هذه الدراسة، كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير والإمتنان والعرّفان بالجميل إلى الدكتور يوسف أبوفارة على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، ولما لمستته من صدر رحب وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في إنجازها.

ويطيب لي أن أتوجه بالشكر العميق إلى الدكتور عزمي الأطرش مدير معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، وإلى الكادر الأكاديمي والإداري في المعهد.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأخوة العاملين في شركة جوال والاتصالات الفلسطينية والوطنية موبايل على تسهيل مهمتي في البحث والدراسة وعلى ما قدموه لي من بيانات كانت الأساس في إنجاز هذه الدراسة.

الباحث

تعريفات

- إدارة الموارد البشرية:** أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الإتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها (سيملانسكي، 2012).
- تحليل العمل:** عملية دراسة وجمع البيانات والحقائق المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات العمل وشروطه وتقويمه (حمود، الخرشة، 2015).
- تصميم العمل:** العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وصفاته وسماته وذلك لزيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل الطرق لانجاز العمل ويستهدف زيادة فعالية الفرد والمنظمة، وأيضا زيادة الإنتاجية عن طريق الإستخدام الأفضل والأمثل للموارد البشرية (Schuler) كما ورد في (الهلالات، 2016).
- تخطيط الموارد البشرية:** تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية ويتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي (نجار، 2012).
- الإختيار:** العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل المفاضلة وإختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها (الزبيدي، وآخرون، 2016).
- التعويضات والمكافآت:** هي الحوافز المالية للموظفين مقابل تقديم مستوى وأداء عالي في نطاق مسؤولياتهم الوظيفية او هي العوامل والمؤثرات التي تثير الفرد ليؤدي الأعمال الموكل بها على أكمل وجهه عن طريق إشباع رغباته المادية في فترة زمنية معينة سواء من خلال الرواتب او الأجور و المكافآت وحوافز مادية اخرى (الاشهب، 2015).
- الحوافز:** عبارة عن عوامل خارجية تخاطب الدوافع وتوجه السلوك إلى اتجاه معين، وتستخدم لتحريك العاملين إلى بذل مزيد من الجهد للإرتقاء بمستوى أدائهم

من خلال إشباع حاجاتهم المادية او النفسية او الإجتماعية او الذهنية (نوري وكورتيل، 2011).

التدريب : عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار (حمود، الخرشة، 2015).

تقييم الأداء : عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر، ويترتب على ذلك، إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بالترقية او النقل في بعض الأحيان الإستغناء عن الموظف (حسونة، 2011).

الصحة والسلامة المهنية : مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات الموارد من التأثيرات لصحية الخطرة الفورية او بعيدة المدى والتي يمكن أن تنجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل او بيئته او شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية والتقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطها، بشكل يؤدي إلى تمتع الموارد الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة (الزبيدي وآخرون، 2016).

الأداء المؤسسي : المنظومة المتكاملة لنتائج مهام واعمال الوحدات الغدارية في المؤسسات في ضوء تفاعلاتها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى تفوقها في العمل وبضاعف من قدرتها على انجاز المهام والأعمال الموكوله إليها وفي مجالات إدارية عديدة بكفاءة وفاعلية مع الأخذ بعين الإعتبار البيئة الداخلية والخارجية للعمل وبموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها (الشقران وعاشور، 2012).

الفاعلية : الفاعلية هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، وبمعنى أكثر وضوحاً ان تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية (جودة، 2008).

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وقد إتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد قام بتصميم إستبانة ضمت (90) فقرة وزعت على ثمانية مجالات وهي (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب والإختيار والتعيين، الأجور والرواتب، التدريب، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، الأداء المؤسسي)، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة في (شركة الإتصالات الفلسطينية، شركة جوال، شركة الوطنية موبايل)، الذي بلغ عند التوزيع (307) من مسؤولي الدوائر والأقسام والوحدات ومن المشرفين، وبلغ حجم العينة (171) مفردة، حيث تم إسترداد (141) من الإستبانات الموزعة بنسبة (82.5%) وهي نسبة مناسبة ومقبولة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الفاعلية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية (4.10) وهي درجة تقدير كبيرة، وللأداء المؤسسي بلغت (4.16) وهي أيضاً درجة تقدير كبيرة، وتبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع المحاور الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء المؤسسي، من خلال معامل ارتباط بيرسون، كما تبين انه لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة المورد البشرية والأداء المؤسسي في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل وسنوات الخبرة)، وقد تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند محور تقييم الأداء ضمن الفرضية الخاصة بقياس فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة بقطاع الاتصالات الفلسطيني، وقد كانت الفروق لصالح العاملين في الجانب الإداري على الفئات الأخرى من العاملين في الجانب المالي والفني.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تخص بعض فقرات وظائف إدارة الموارد البشرية والتي سيكون لها أثر مباشر على زيادة فاعلية هذه الوظائف وتحسين الأداء المؤسسي.

The Efficiency of Applying Human Resources Management Functions in Palestinian Telecommunication Sector and Its relevance to The Institutional Performance

Prepared By: Majdi Anwar Mahmmuod Herzallah.

Supervisor: Dr. Yusuf Abufara.

Abstract

The study aimed to identify the efficiency of applying human resources management functions in Palestinian telecommunication sector and its relevance to the institutional performance. The researcher adopted descriptive methodology and developed a questionnaire consisting of (90) paragraphs that were distributed into eight aspects (Job analysis and design, Human Resource planning, staffing and selection, wages and Salaries, Training, performance Appraisal, Health and Safety and Institutional Performance). The tool was distributed to a stratified random sample from the original population in Palestinian telecommunication company (Paltel), Palestinian Cellular companies (Jawwal) and (Al Wataniya Mobile). The population consisted of (307) members while the sample distributed to (171) members. (141) of questionnaires were returned back at rate of (%82.5) percent which is acceptable and appropriate for the study.

The finding of the study showed that there were a high degree of efficiency in applying human resources functions in Palestinian telecommunication sector, The values of the arithmetic mean were (4.10) for applying all human resources function and (4.16) for institutional performance and both values are greatly appreciated. The study also found a positive correlation between all human resource functions and improvement of institutional performance through Pearson correlation coefficient. Whereas, there were no significant differences at the statistical significance level ($\alpha \leq 0.05$) in respondents attitudes toward the efficiency of applying humane resource function and institutional performance in Palestinian telecommunication sector due to other variables (Gender, education, type of work and experiences), it also showed that there were statistically significant differences at the axis of performance appraisal within the hypothesis of measuring the efficiency of applying human recourses functions in operating companies in Palestinian telecommunication sector, these differences were in favor to workers in administrative field on other workers in financial and technical field.

The study offered several recommendation closely related to human resources management functions, which will have a direct impact to increase the efficiency of these functions and improve institutional performance.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. مقدمة:

إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم وظائف الإدارة كونها تركز على العنصر البشري والذي يعتبر من أثنى الموارد المتوفرة لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، كون إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين هذه المنظمات من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تسهم وبقوة في تحقيق أهداف وريخ المنظمة ويمكن ان تكون عبئاً عليها (حسونة، 2011).

ويتجلى دور وأهمية الموارد البشرية في المشروعات والمنظمات من خلال التأثير على القيم السوقية لها من حيث مساهمتها في العمليات الإقتصادية التي تمارسها تلك الوحدات وما يمكن ان تشكله تلك الموارد وما تحتله من قيمة ملموسة وغير ملموسة يمكن ان تاتر بشكل او بأخر على إستمرارية تلك الوحدات في أداء مهامها من خلال إتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية الهادفة للوصول إلى تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القدرات الإدارية، وتخفيض دوران العمل والمحافظة على العاملين من خلال إرساء مبدأ الإلتناء الوظيفي ليحتل المورد البشري المكانة البارزة، والأهمية المرجوة للوصول إلى ضمان العدالة وحسن الأداء وخلق نظام حيوي قادر على جعل الموارد البشرية مستقرة ومنتجة (الكلادة، 2010).

ولا شك أن هناك إهتمام كبير بإدارة وتنمية المورد البشري لكونه إستثمار وعامل رئيسي في نجاح منظمات الأعمال وتطويرها ولما له من دور في تحقيق البناء والتنمية والشركات هي جزء من

المنظومة التنموية تتضمن موارد بشرية تعمل وفق نظام ومنهج علمي يساهم في تحقيق رؤيتها وسياستها وأهدافها.

وفي هذا السياق فإن فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في عمل أي منظمه من منظمات الأعمال وفي جميع القطاعات المنتجة كيف لا وهي تركز على رأس المال البشري، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز بشيء من التفصيل عن فعالية إدارة الموارد البشرية بقطاع الإتصالات الفلسطيني، هذا القطاع الذي يعتبر قطاعاً حيوياً وواعداً وأحد ركائز الإقتصاد الوطني الفلسطيني وسيتم التطرق إلى علاقته بالأداء المؤسسي.

2.1. مشكلة الدراسة:

الإدارة الفعالة للموارد البشرية هي التي تدفع من قيمة الموارد البشرية العاملة في الشركات والمنظمات لأنها الدليل على كفاءة هذه الإدارة ومهارتها في تنفيذ الأعمال، حيث تثبت فعاليتها في إدارة الموارد البشرية من خلال قدرتها على رسم الخطط والبرامج الخاصة بالموارد البشرية والإرتقاء بمستواها المهني والمعرفي والمهاري (الهالات، 2016).

إدارة الموارد البشرية جزء أساسي ورئيس في تحقيق رؤى ورسائل الشركات العاملة في القطاع الخاص ومنها قطاع الإتصالات، ولها الدور الأهم في تحقيق أهدافها وخططها، وذلك عن طريق الموارد البشرية والتي تقوم بإدارتها وتطويرها، حيث ان الإدارات الفاعلة هي التي تساعد الشركات على تحسين الأداء المؤسسي، وهي من تصنع الفروق في الأداء، وهذا ما تم ملاحظته في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني، وذلك من خلال عمل الباحث في إحدى تلك الشركات وإطلاعه على الموارد البشرية وإدارتها والأساليب التي تستخدمها، حيث لمس ان لجميع هذه الشركات إدارات خاصة بالموارد البشرية تعمل وفق منهج خاص، وإن هناك تباين في أدائها والذي يتجلى من خلال الإختلافات في الأداء المؤسسي والمتمثل في الإنتاجية والحصة السوقية ونسب الربحية.

ولذلك حاول الباحث في هذه الدراسة ان يحل ويرصد العلاقة بين ما تقوم به إدارات الموارد البشرية من وظائف والأداء المؤسسي في ذلك القطاع من خلال طرح السؤال الآتي:-

ما مستوى فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني، وما العلاقة بينها وبين الأداء المؤسسي؟

3.1. مبررات الدراسة:

تتبع مبررات هذه الدراسة من الآتي:

جاءت هذه الدراسة من رغبة الباحث في التعرف على فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني ودرجة تطبيقها وإرتباطها بإستراتيجية وأهداف الشركات ولأهميتها في نجاحها وتطويرها وبالتالي تأثيرها على النمو والتنمية وتحسين الأداء المؤسسي، علما أن هناك ندرة في الدراسات التي تخص هذا الموضوع.

4.1. أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية هذا الموضوع من الدور الذي تمارسه وظائف إدارة الموارد البشرية في مساعدة الشركات والمنظمات في قياس درجة تحقيق أهدافها وتصحيح مسارها وقياس نجاح إدارات تلك الشركات والمنظمات.
2. الموارد البشرية في الشركات ذات أهمية كبيرة بإعتبارها أصل إستثماري هام من أصول الشركة وإن تنميته وتطويره والاهتمام به ضرورة لتطوير أداء هذه الشركات.
3. القوى البشرية هي الأساس الذي تعتمد عليه برامج التنمية الإقتصادية والإجتماعية، حيث ان نجاح الشركات ووجود الإستثمارات يعتمد على المورد البشري والتي هي جزء من الخطط التنموية الشاملة.
4. إدارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الإستراتيجي الشامل فمن الضروري الإهتمام بتطوير أداء تلك الإدارات.

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف العام:

التعرف على فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل المطبقة في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.
2. التعرف على فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية المطبقة في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.
3. التعرف على فاعلية وظيفة الإختيار والتعيين المطبقة في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.
4. التعرف على فاعلية وظيفة التعويضات والمكافآت المطبقة في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

5. التعرف على فاعلية وظيفة التدريب المطبقة في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.
6. التعرف على فاعلية وظيفة تقييم الأداء المطبقة في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.
7. التعرف على فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المطبقة في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.
8. التعرف على واقع الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

6.1. أسئلة الدراسة:

تم من خلال هذه الدراسة الإجابة على:

1. ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟
2. ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟
3. ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟
4. ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة التعويضات والمكافآت في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟
5. ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة التدريب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟
6. ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة تقييم الأداء في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟
7. ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة الصحة والسلامة المهنية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟
8. ما مستوى الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟

7.1 فرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني".

ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية وهي:

1. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.
2. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

3. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة الإختبار والتعيين وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.
4. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة التعويضات والمكافآت وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.
5. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة التدريب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.
6. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.
7. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة الصحة والسلامة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)".

ويتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

1. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير طبيعة العمل.
4. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)".

ويتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

1. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير طبيعة العمل.
4. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8.1 حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: إقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديري الدوائر والأقسام والوحدات ومن المشرفين في شركات قطاع الإتصالات في فلسطين.
2. الحدود المكانية: إقتصرت إجراء وتطبيق هذه الدراسة على شركات القطاع الخاص في فلسطين/ قطاع الإتصالات.
3. الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
4. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2017.

9.1 متغيرات الدراسة:

❖ **المتغير المستقل:** وظائف إدارة الموارد البشرية وهي:

✓ وظيفة تحليل وتصميم العمل.

- ✓ وظيفة تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين.
- ✓ وظيفة التعويضات والمكافآت.
- ✓ وظيفة التدريب.
- ✓ وظيفة تقييم الأداء.
- ✓ وظيفة الصحة والسلامة.
- ❖ المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

10.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات وهما:

- المصادر الأولية: تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد إستبانة ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين من شركات القطاع الخاص للاتصالات في فلسطين.
- المصادر الثانوية: تم ذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت والتقارير السنوية الصادرة عن تلك الشركات لعرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظة.

11.1. هيكلية الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: فيه تم تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة حيث يوضح مفهوم دائرة الموارد البشرية، ومهامها وأهميتها، مروراً بوظائفها، ثم التطرق إلى مؤشرات الأداء للموارد البشرية وكذلك التطرق لمفهوم الأداء المؤسسي وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة
- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: يحتوي على عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: يتضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيراً تم اضافة قائمة بأهم المراجع والملاحق ذات الصلة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للموضوع، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

1.2. مقدمة:

عني العنصر الإنساني والبشري بأهمية كبرى في الحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية لانه جزء رئيسي واساسي لا يمكن الإستغناء عنه لنمو وبناء الإقتصاد والثروة في دول العالم، فالنظام والقانون والإقتصاد لا يمكن ان يكون الا بنظم إدارية تعمل من خلال المورد البشري، وان التنمية والنمو والإستقلال والتفوق لا يمكن ان يكون فقط بالإعتماد على الإمكانيات المالية، بل أيضا من خلال الأسس والمبادئ الإدارية الحديثة التي تقوم بالإعتماد على الثروة البشرية (نجار، 2012).

أصبح العنصر البشري مؤخرا أساس في التوجهات الفكرية المعاصرة، فالعالم ومع بدايات القرن الحادي والعشرين يتجه نحو الثورات العلمية والتغيير في مناحي الحياة، ويتجه بشكل متسارع نحو عالم الأعمال والمنافسة، عدا عن هذا الثورات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ان هذه التطورات وعالمية الأعمال التي تخطت كل الحدود والحواجز والثقافات، أصبحت تمثل تحديات كبيرة وغير مسبوقة للدول والإقتصاد والإدارة، أدى ذلك إلى زيادة الإهتمام والعناية بالموارد البشرية، فهي تمثل ميزة إستثمارية وعاملاً مهماً حيث أثبتت التجارب في السنوات الأخيرة ان من بين عوامل النجاح الأساسية العنصر البشري المؤهل والمدرب والمبدع (الهلالات، 2016).

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في الشركات وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره فهي المسؤولة عن بناء الهيكل التنظيمي وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات من خلال وظائفها المتعددة المتمثلة في تصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية والإستقطاب والإختيار والتعيين، تدريب الموارد

البشرية وتميئتها إضافة إلى تقييم الوظائف والأداء، والتحفيز والصحة والسلامة المهنية، وبالتالي يقع على عاتقها الكثير من التحديات والمسؤوليات التي تمكن الشركة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها، فبدون وجود موارد بشرية ذات قدرات كبيرة تعمل بكفاءة وفاعلية لا تستطيع الشركات الإستمرارية والمنافسة وتحقيق النجاح حتى لو إمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة (الزبيدي وآخرون، 2016).

ان الثورة الكبيرة والتطورات المتسارعة في عالم الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاهتمام المتزايد في إستخدام خدمات وتطبيقات الإتصالات الخلوية، أدى إلى وجود منافسة كبيرة وشركات عدة في السوق الفلسطيني تسعى كل منها إلى التميز والإبداع من خلال توفير الخدمات بكفاءة وفاعلية عالية ومواكبة التطورات العالمية، حيث وضعت هذه الشركات إستراتيجيات خاصة لإدارة الموارد البشرية تتلائم مع الإستراتيجيات العامة لها وتعد جزءا لا يتجزء منها، فهي تسعى من خلال الموارد البشرية إلى مواكبة كل ما هو جديد في قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بهدف المحافظة على ريادتها والمحافظة على جودة خدماتها وأرباحها.

لقطاع الإتصالات الفلسطيني أهمية كبرى في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال ربط إستراتيجيات شركات القطاع بالخطط التنموية الشاملة للدولة، فمن هذا المنطلق ومن كون الباحث أحد العناصر البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ومن واجبنا الوطني الذي ينبغي ان يقوم به الباحثون الحريصون على الرقي بشركات الوطن والمساعدة في إحداث التنمية المستدامة، حري بنا ان نتناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة.

2.2. إدارة الموارد البشرية:

يتميز كل زمن من الازمان باختلاف القوى الفاعلة فيه، وبقدر ما يشهده من تطورات تعمل على تغيير سير الحياة البشرية، وصناعة مستقبلها والتحكم في أسلوب معيشتها، وعصرنا الحالي هو عصر التغيرات والثورات العلمية والرقمية، والتغيير الهائل في مختلف نواحي الحياة، والتطورات المتسارعة في عالم الأعمال، وفي عالمنا المعاصر تحققت العديد من الإنجازات، التي كان السبب فيها العنصر البشري الذي يعتبر الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات وسر تحقيق النجاحات، وبالتالي وجب علينا إعطاء الموارد البشرية الكثير من الاهتمام والرعاية والتأهيل بصورة علمية ترتقي فيها إلى المستويات المنشودة (الهالات، 2016).

يلعب العنصر البشري الدور الرئيس في كيفية التعامل مع مظاهر هذا العصر، كونه يقود عالم الأعمال في ظل تغيراته المتسارعة، وهو يملي التغيرات والتحديات، وعليه أن يتكيف ويتعايش معها،

وبالتالي يتوجب على المؤسسات بإختلافها أن تعمل على تسخير كل طاقاتها للإستثمار في مواردها البشرية، وبما لديها من طاقات ومهارات، ولا يكون ذلك إلى بالتركيز على المعرفة والتعلم والتدريب من خلال إدارة فاعلة تدرك أهمية هذا الإستثمار في تحقيق الأهداف وجني الأرباح وحصد الحصص السوقية وتحقيق الميزة التنافسية (الهلالات، 2016).

إن العنصر البشري يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي، ويساهم في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالمها المستقبلية، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت، والأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، فإن قصور الموارد البشرية، يعتبر السبب الرئيسي لإخفاق برامج التنمية والتقدم، وبالتالي فإن الإستثمار في العنصر البشري يعتبر متطلباً حاكماً لسد فجوة التخلف وتحقيق الآمال المعقودة على الإدارة في المنظمات الحديثة، وإن السعي لتحقيق التوسع في بيئة الأعمال يتطلب التعامل مع العديد من التحديات المتنوعة، إلا أن الطريقة التي يدار بها المورد البشري في أية منظمة تتمثل العنصر الحاسم لتحقيق النمو والتقدم، وتحقيق الأرباح ورضا العاملين، وتوفير فرص عمل إضافية، والمساهمة في تنمية المجتمع، ولكي تنجح المنظمات وتستمر فإنها يجب أن تمتلك قدرات تنافسية مميزة، حيث أن كافة أوجه إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد المنظمة في مواجهة تحديات المنافسة وتحقيق الإستدامة (زيد، 2010).

المنظمات المتميزة تعطي أغلب إهتمامها لمواردها البشرية، التي تستطيع أن تحقق من خلالها أهدافها وغاياتها، فالمورد البشري هو أهم مكونات المنظمة، وحسن إدارته وتوجيهه يعد العامل الأهم في رفع مستوى أدائها وكفائتها، والنتائج الإيجابية المتميزة لا تتحقق إلا بالتفكير والتخطيط السليم والفعال وبحسن إدارتها وتفعيل دورها في صنع وتنفيذ الخطط والبرامج، لذلك تبرز الأهمية البالغة للإدارة الفاعلة للموارد البشرية، لأنها السبيل الأهم والوحيد للإرتقاء بمستوى المنظمات وجودة مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق أهدافه (الهلالات، 2016).

لقد أصبحت الإدارة الفعالة وصاحبة الكفاءة أمراً ضرورياً على جميع المنظمات وذلك لتحقيق الإستغلال الأمثل لما تملكه الموارد البشرية من إمكانيات، لذلك يجب عليها البحث عن أساليب متطورة تتوافق مع معطيات ومتطلبات العصر والأهداف التنظيمية من ناحية، ومع طموحات ومتطلبات الموارد البشرية وما تمتلك من مهارات ومواهب وقدرات من ناحية أخرى، ومن هنا تظهر أهمية دور الإدارة وقدرتها على التعامل مع مواردها البشرية في ظل هذه البيئة المتغيرة، وكذلك قدرتها على إدارة عملية التغيير والابداع والتعلم والإستخدام الامثل للتكنولوجيا، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتعددة (الهلالات، 2016).

1.2.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ويرى الهلالات (2014) كما ورد في الهلالات (2016) أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وذلك لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، ولقد إتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة، على رأسها تحليل ووصف وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب وإستقطاب وتحفيز وتنمية الموارد البشرية فهو النشاط التقليدي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

يعرف سيملانسكي (2012) إدارة الموارد البشرية بأنها أداء النشاطات والفعاليات التي تتمثل في التخطيط والتطوير والتنظيم والقيادة وهي الإدارة المعنية والمسؤولة عن تحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية وإيجاد العلاقة بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وأيضا المحافظة على حصة الشركة في السوق والعمل على زيادتها.

تعرف ديري (2011) إدارة الموارد البشرية بأنها العلم الذي يهتم بإجراء عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتدريب ورقابة وتحفيز القوى العاملة والعمل على ترابطها واندماجها والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

مما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تدير القوى العاملة بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق الأهداف المرجوه منها والمرتبطة بها سواء أهداف المنظمة أو أهداف العاملين أو أهداف المجتمع من خلال وظائف محدد كوظيفة تحليل وتخطيط القوى العاملة، ووظيفة الإستقطاب والإختيار، ووظيفة تطوير أداء العاملين، ووظيفة المحافظة على العناصر المميزة للمنظمة، ووظيفة تعزيز القيم المنظمة وذلك من خلال إستراتيجية مرتبطة بالإستراتيجيات والخطط والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

2.2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية، ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة والقادرة على الأداء والعطاء المتميز، حيث ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، الذي يعتبر العنصر المهم والرئيس في تحقيق أليمة التنافسية للمؤسسات (سيملانسكي، 2012).

ويرى (سلطان، 2001) كما ورد في (عبد الرحمن، 2010) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تظهر فيما يلي:

1. وظيفة أساسية من وظائف المنظمة.
2. تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
3. الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج.
4. العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي.
5. العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
6. تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفاعلية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

3.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات أهم ثروة تمتلكها المؤسسة، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والإستمرار والنمو، ويتوقف ذلك على الطريقة التي تم إستخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكن تحديد أهدافها العامة والمتمثلة في ما يلي (عبد الرحمن، 2010):

1. **تحقيق الكفاءة الإنتاجية:** حيث يتم تحقيقها من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفتها، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً مدرباً محفزاً لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بانتاجية عالية.
2. **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** حيث يرى (عقيلي، 2005) كما ورد في (عبد الرحمن، 2010) بأن الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، وعليه يجب أن يكون الإنتاج بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى زبائن المنظمة، ويلبي إحتياجاتهم وتوقعاتهم، ومعاملتهم معاملة حسنة، ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات وتوعية للموارد البشرية حول مسألة الجودة ورضا الزبائن وأهمية ذلك، وان هذه المسؤولية تقع على عاتق كل من يعمل في المؤسسة، كون بقائها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة زبائن المنظمة.

وبالتالي فإن الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تستطيع المؤسسة من تحقيق رضا عملائها، الأمر الذي يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والإستمرارية.

اما الأهداف الخاصة التي تهدف إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية فتتمثل فيما يلي:

1. إجتذاب الطاقات البشرية الكفؤة والفعالة.
2. المحافظة على الموارد البشرية أطول فترة ممكنة.
3. المساهمة في النشاطات التي لها علاقة بتطوير الموارد البشرية (جودة، 2012)، كما ورد في (الهلال، 2016).
4. المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
5. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
6. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
7. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
8. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
9. إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
10. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء (سيملانسكي، 2012).

3.2 مؤشرات الأداء:

مؤشرات الأداء: هي مقاييس كمية ونوعية وأدوات يتم إستخدامها لقياس أداء المنظمات والتعرف على وضعها الحالي ومدى تحقيق الأهداف (Kamran، 2015).

1.3.2 شروط/ مواصفات مؤشرات الأداء (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015):

1. يجب ان تتبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة ومحاولة تفصيل مؤشرات مناسبة تعكسها.
2. يجب أن تكون بسيطة قدر المستطاع وواضحة وقابلة للقياس.
3. يجب أن تقاس على مستوى متعدد وتكون متسلسلة.
4. يجب أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.
5. يجب أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات.
6. أن يتم الاحتفاظ بها لمدة معقولة (3-5 سنوات) قبل إستبدالها لتعظيم الاستفادة من النظام.
7. ان تكون وثيقة الصلة بالأداء.

2.3.2 متطلبات تصميم مؤشرات الأداء

من المهم عند تصميم مؤشرات الأداء أن يتم تحديد رسالة ورؤية واستراتيجية وأهداف الجهة، وتحديد المجالات التي يجب على المؤشرات التركيز عليها، وأن يتم العمل على إيجاد مؤشرات وفقاً لهذه

المجالات، وإعطاء أولويات لتطبيقها، وتحديد طرق جمع البيانات والقياس، والعمل على مراجعة المؤشرات للتأكد والتحقق من قدرتها على دعم القرارات الإدارية، لذا فإنه وعند تطوير مقاييس مؤشرات الأداء للمنظمة يجب العمل على إعادة فحص لرسالة ورؤية واستراتيجيات المنظمة، وأن يراعى أيضا العلاقة بين إحتياجات المنظمة والزبائن، ومن أهم متطلبات تصميم مؤشرات الأداء ما يلي:

1. تصميم نطاق النتائج الرئيسية والتعرف على أهمية كل منطقة.
2. تحديد الإجراءات اللازمة لأداء كل منطقة نتائج.
3. تحديد معيار قياس كل منطقة نتائج رئيسية وتقييم أهمية كل منطقة.
4. تلخيص كل معيار وتعريف أهميته.
5. تطوير جدول تلخيصي لمؤشرات الأداء.

3.3.2 مستويات مؤشرات الأداء:

قياس الأداء هو عمل مكمل للتقويم والتأكد من الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد او الوحدات التنظيمية او على مستوى المؤسسة، والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج الأعمال في المؤسسة وتفاعلها مع البيئة الداخلية او الخارجية لها، ويضم كل من المستويات التالية (الهيئة الوطنية للتقويم والإعتماد الاكاديمي، 2013):

1. **أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية:** حيث يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته ومهامه المكلف بها من قبل الإدارة وفي إدارته التنظيمية، للاسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أدائه ومدى تحقيق المستهدف من وظيفته وعمله من حيث الجودة والنوعية والكم، وغالبا ما يقوم المسؤول المباشر او المدير بتقييم أداء الفرد بإستخدام مؤشرات عديدة مثل (مقدار العمل المنجز مقارنة بالأهداف المستهدفة المحددة، والوقت المستنفذ في انجاز هذه الأعمال مقارنة بالوقت المحدد، والتكلفة الفعلية في انجاز العمل مقارنة بالتكلفة المحددة سابقا، ودرجة التعاون مع المراجعين والزملاء والرؤساء الذي تظهره مؤشرات رضى المراجعين الرضى عن مناخ العمل، ومدى الإنتظام والإلتزام في العمل، وتلبية الأوامر والإستعداد لبذل الجهد إضافي في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والابداع والتطوير والمبادرة بحل مشكلات العمل، والإنتماء للمؤسسة التي يعمل بها.
2. **أداء الوحدات التنظيمية في الاطار العام للمؤسسة:** يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة، لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وعادة

ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة وحدة الجودة تقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم مؤشرات الفاعلية والكفاءة الإدارية مثل: مدى تحقيق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في العمل، والإتصالات ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض ومدى التعاون في فريق العمل واللجان المشكلة لانجاز المهام الطارئة والخاصة، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعة.

3. أداء المؤسسة كلها في إطار بينتها الداخلية والخارجية: يعكس الأداء المؤسسي ومدى إستجابة أداء المنظمة بفاعلية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة، التي تؤثر في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وتؤثر في تحديد سياساتها العامة، وأساليب الأداء المقبولة والمرفوضة لتحقيق هذه الأهداف (حمزاوي، 2013).

4.3.2 السمات المرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015):

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في اي مؤسسة إختيار الموظفين الأكفاء القادرين على العمل بكفاءة وفاعلية وإيجاد آليات لتحفيزهم وتطويرهم، وهذا لا ينجح الا بإستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، ولهذا هناك سمات يجب ان تتسم بها هذه المؤشرات منها:

1. يجب ان تتسق مؤشرات الأداء الرئيسية مع أهداف المؤسسة.
2. يقوم العاملون على امور الإدارة بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.
3. يجب أن يتم تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية بحيث تكون سهلة الاستيعاب.
4. أحياناً قد يتم تصميم بعض مؤشرات الأداء فقط من أجل وظيفة على وجه التحديد او لكل وظيفة على حدا.
5. مؤشرات الأداء تفقد دقتها بمرور الوقت لذا من الضروري أن يتم مراجعتها بصفة دورية.

5.3.2. انواع مؤشرات الأداء الرئيسية:

قبل ان يتم تحديد مؤشرات الموارد البشرية التي سيتم العمل بها من الضروري ان تكون الموارد البشرية على دراية كاملة باستراتيجية المؤسسة، ومؤشرات الأداء تكون دائما مرتبطة بالهدف الوظيفي في حال عدم وجود إرتباط فلا داعي لوجوده ويكون غير فعال، ويسهم مؤشر الأداء الوظيفي في تحديد الهدف وآلية الوصول له في حال إرتباطها مع احد الأهداف الوظيفية داخل المؤسسة ومن الضروري ان تكون متناسقة ومرتبطة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعند التأكد من ان إستراتيجية الموارد البشرية

مرتبطة مع مؤشرات الأداء الوظيفي يجب البدء في تنفيذها لمعرفة نتائجها على ارض الواقع مع الحرص على متابعتها للتأكد من فاعليتها كما هو مخطط لها (Kamran، 2015)، ويمكن الاستفادة من تجارب المدراء وأراء الموظفين وردود فعل الزبائن وأصحاب المصالح في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، كونها أداة مفيدة لتنمية الموارد البشرية وليس بضرورة استخدام أعداد كبيرة منها ويمكن استخدام من 20-25 مؤشر للحصول على الهدف بشرط شمولها للواقع المؤسسة دون إضافة او تجاهل وضع معين، ومن المناسب ربط هذه المؤشرات مع نظام إدارة الرواتب وتعديلها بهدف تنمية الموارد البشرية (David Wilso, 2006).

ويمكن تلخيص انواع مؤشرات الأداء بقسمين :

- ✓ مؤشرات تعتمد على الماضي وتعتبر عن الوضع الحالي للمواد البشرية ولكن لا تعطي حلول للوضع الحالي.
- ✓ مؤشرات رائدة توضح ما يجب فعله داخل المؤسسة لتحسين الوضع الحالي ولا يمكن الإستغناء عنهما لتطوير الموارد البشرية.

في الآونة الأخيرة أصبحت مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الموارد البشرية معياراً هاماً في قطاع ريادة الأعمال، ومن المهم أن تكون هذه المؤشرات مرتبطة مع جميع الأهداف الجزئية داخل الخريطة الإستراتيجية، وخلال خلق الخريطة الإستراتيجية وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية من الضروري أن يتم الأخذ في الاعتبار الإختلافات في كل مؤسسة (مثل الهيكل التنظيمي، وطريقة إدارة الرأس المال البشري.....)، حيث أن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة على مستوى الموارد البشرية ليس من السهل جدا وأحياناً يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة، ويجب عليها ان تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب مثل الوضع المالي، وضعها في السوق، وكذلك رؤية الشركة، كقاعدة لوضع مؤشرات الأداء الرئيسية السليمة وصياغة خريطة استراتيجية وفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأهداف العامة للمؤسسة (Kamran، 2015).

4.2. وظائف إدارة الموارد البشرية

يتناول الباحث في العرض التالي الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مختصر ومبسط، مع الاشارة إلى أهم المؤشرات الخاصة بهذه الوظائف.

1.4.2 وظيفة تحليل وتصميم العمل:

1.1.4.2 تحليل العمل:

تعتبر عملية تحليل العمل من أهم الخطوات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتخاذها، وذلك من أجل تحقيق الدقة في تقدير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تتطلبها المنظمة لتحقيق غاياتها وأهدافها من خلال تولي هذه الموارد المناصب والوظائف المختلفة، وهذا الأمر يفرض على إدارة الموارد البشرية ضرورة الإلمام بمحتوى وظروف جميع وظائف المنظمة ومتطلباتها الجسمية والعقلية، وتأتي أهمية هذه الوظيفة من حيث شروطها والمعارف المطلوب من الموظف ادراكها، والكيفية والطرق والأساليب التي من خلالها تنجز الأعمال على اكمل وجه، حيث لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية من صياغة وصف واضح لكل ما تتطلبه الوظيفة من إمكانيات ومؤهلات ومعارف ومهارات، لتضمن قيام الموظف بتنفيذها بدقة واتقان، وبما يتلائم مع مواصفاته التي تتسجم مع طبيعة الوظيفة المعنية، ويعتبر تحليل العمل بمثابة حجر الزاوية من منظور مدراء الموارد البشرية، وذلك لأهمية مجالات الاستفادة منه في وظائف وأنشطة الموارد البشرية جميعها (الهالات، 2016).

يعرف حمود والخرشة (2015) تحليل العمل بأنه "عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وتقويمه".

ويعرف ديري (2011) تحليل العمل بأنه "عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة وأبعادها المختلفة والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها".

2.1.4.2 أهمية تحليل العمل:

تتطلب عملية تحليل العمل جمع المعلومات عن كل ما يتعلق بالعمل وجوانبه المختلفة من الوظيفة ومسؤولياتها إلى نطاق الاشراف والإتصالات وإتخاذ القرارات وبيئات العمل، وغيرها من امور، لذلك فإن أهمية تحليل العمل تعود إلى أنها (الهالات، 2016):

- تشكل أساساً موضوعياً لاسس الإختيار والتعيين، وتساعد على الإعتماد على قواعد ومعايير موضوعية لتحديد الأجور، وإعداد وتطوير معايير لتقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي، ووضع مقاييس للإنتاجية والأداء.
- توفر معلومات تساعد عند دراسة الإجراءات وتبسيطها، وقاعد العمل وتحسينها وتطويرها وتحديد الإحتياجات التدريبية والوظيفية وتخطيط القوى العاملة وتكشف عن المخاطر المتعلقة بالوظائف والمهام.

- تساعد في توفير مناخ تنظيمي جيد، ويعتمد عليها للابتعاد عن الخلافات والصراعات الناتجة عن عدم تحديد الوظائف تحديداً دقيقاً مما يترتب عليه الازدواجية وتداخل الاختصاصات، والمساعدة في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي، من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

3.1.4.2 تصميم العمل:

عرف (Schuler) كما ورد في الهلالات (2016) تصميم العمل بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، والذي يستهدف زيادة فعالية الفرد والمنظمة، وزيادة الإنتاجية عن طريق إستخدام أفضل طريقة لانجاز العمل وزيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق الإستخدام الأفضل للموارد البشرية".

تمثل عملية تصميم العمل جميع الأنشطة والفعاليات التي يتم في اطارها تحديد الأهداف والخصائص والواجبات العامة للوظائف كافة التي يشغلها الهيكل التنظيمي لمنظمة ما، ويختلف تصميم العمل عن التحليل في ان التصميم يعطي صورة عامة لجميع ما يرتبط بالوظيفة المعنية من أهداف وواجبات وخصائص اما التحليل فإنه يتناول الجوانب التفصيلية للوظيفة ذاتها (حمود، الخريشة، 2015).

1.3.1.4.2 عناصر تصميم العمل:

يوجد ثلاثة مجموعات من العناصر التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند تصميم العمل وهي (الهلالات، 2016):

- العناصر التنظيمية: وتمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة واسلوب تتابع وانسيابية المهام، بحيث يؤدي ذلك إلى إكمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول للكفاءة الإنتاجية العالية.
- العناصر السلوكية: وهي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة نفسها والمؤثرة على دافعية العاملين، ومن أهم عناصرها تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية.
- العناصر البيئية: تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في موقع العمل من أهم العناصر المهمة والمحددة لادائهم، وان التغيير في بيئة العمل من حيث نوعية المعدات او إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين ذوي الحاجات الخاصة يؤدي إلى تسهيل أداء هذه الفئة.

2.3.1.4.2 أهمية تصميم العمل:

توفر عملية تصميم العمل عدة عائدات مادية ومهنية بالنسبة للمنظمة، كما توفر عائداته حوافز نفسية وسيكولوجية بالنسبة للعاملين، يمكن إيضاحها بما يلي (زيد، 2010):

- تقليل النفقات التي تصرف على الطاقة وعلى القوة التشغيلية.
- توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة وإستعادة النشاط من قبل العاملين، وترتيب الأعمال وجدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، وتقليل حالات ضغط العمل.
- المرونة في تصميم أوقات العمل، مما يجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم وتوزيع جهودهم بشكل عادل بين ما يتطلبه العمل وما تتطلبه حاجاتهم الشخصية، وبالتالي رفع من مستوى السلوك والمسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات.
- انسجام العمل مع طاقة الموظفين وقدراتهم، الأمر الذي يجعل إنجاز العمل واضحاً خلال الزمن المؤدى به مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أداءه.
- يسمح للعاملين الحصول على الأعمال التي يرغبون فيها والتي تتوافق مع طموحاتهم ودوافعهم، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في أداء المهام.

3.3.1.4.2 المؤشرات الخاصة بعملية تحليل وتصميم العمل:

يوجد العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في زيادة فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل من ضمنها (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015):

1. حساب كفاءة الموارد البشرية.
2. حساب وتحليل تكاليف ونفقات التشغيل والعوائد من الموارد البشرية.
3. مؤشرات الأداء الرئيسية لوظيفة تحليل وتصميم العمل.
4. مؤشرات الأداء الرئيسية لوقت العمل.
5. مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس رضا الموظفين عن الوظيفة ومهام العمل.
6. النسبة المئوية للوقت المستنفذ على بنود العمل المخطط لها.
7. متوسط ساعات العمل لكل إسبوع.

2.4.2 وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يعتبر من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، لدوره الرئيس في نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها، كونه يربط الموارد البشرية برؤية المنظمة ورسالتها واهدافها وخطتها الإستراتيجية وموازنتها المالية، بهدف الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين الذين يتمتعون بالخبرات والكفاءات في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، وذلك للقيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة، ويرى (الكلادة، 2010) كما ورد

(الهالات، 2016) بأن تخطيط الموارد البشرية يشكل حلقة الربط الأساسية بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية، فالتخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين، وهو أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية، وتخطيط الموارد البشرية يعد أحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وعلى مستوى قيادة المنظمة، فالمنظمة تصل إلى أهدافها من خلال تلك الموارد البشرية.

1.2.4.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعرف الهالات (2016) تخطيط الموارد البشرية "بأنه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الان وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة، تسهم بشكل فعال في تحسن أداء المنظمة".

ويعرفها سيملانسكي (2012) "بأنها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة اليهم لتحقيق أهداف المنظمة".

كما يعرف نجار (2012) تخطيط الموارد البشرية "بأنه تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية ويتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي".

2.2.4.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

لوظيفة تخطيط الموارد البشرية دور مهم في نجاح المؤسسات وتحقيق اهدافها وخططها، ويمكن تلخيص أهميتها بما يلي (نجار، 2012):

1. تحديد إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، والعمل على تخفيض التكلفة الناتجة عن الفائض او العجز فيها.
2. التخطيط وسيلة هادفة للحصول على الموارد البشرية لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال فترات زمنية لاحقة.

3. يساعد في التعرف على مواطن القوة والضعف في الموارد البشرية لدى المنظمة ومن ثم اداء تلك الموارد مما يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الادائية.
4. توفير قاعدة بيانات للمنظمة، تساهم في صنع القرارات الخاصة بالتطوير والتدريب.
5. مساعدة المنظمة في التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
6. المساعدة في التأكد من حسن توزيع وإستخدام المنظمة لمواردها البشرية.
7. المساهمة في تحسين الإستخدام الأمثل في التعامل من الموارد البشرية.

3.2.4.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية (سيملانسكي، 2012):

المنظمات والمؤسسات الحديثة تسعى بإستمرار إلى تحقيق النمو والنجاح من خلال التركيز على تخطيط القوى العاملة فيها وأن تتظر إلى المستقبل، حيث أصبحت تعمل في بيئة متغيرة، وقد يكون هذا التغيير فجائياً وشاملاً، لأن الأشياء لا تبقى مستقرة، فقد يؤدي هذا التغيير إلى ظهور مشكلات حالات عدم التوازن في القوى العاملة والتي يواجهها كل الأفراد القائمين بعملية تخطيط القوة العاملة على مستوى المؤسسة، وإن هذا الإختلال سواء كان نقصاً أو فائضاً في مختلف أنواع القوى العاملة غير مرغوب فيه من وجهة نظر الفرد وكذلك المنظمة، فالأفراد يعانون الخسائر ليس فقط في الإيرادات بل أيضاً في معنوياتهم ووضعهم، ويتعثر نمو المنظمة وإستمرارها بسبب نقصان بعض المؤهلات الخاصة في القوى العاملة والتي لا يستغنى عنها في عملية الإنتاج، وحيث أن إعدادها وتدريبها يتطلب وقتاً طويلاً، فإن النقص في مثل هؤلاء الأفراد يمكن أن يعيق نمو المنظمة، ومن المهم إزالة مثل هذه الإختلالات في التوازن عن طريق تخطيط القوى العاملة والتي أيضاً يمكن أن تساهم في زيادة إنتاجية الفرد والمنظمة على حد سواء وتحقيق الأهداف التالية:

1. يساعد على تحديد وتخطيط إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، والعمل على تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص او الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الإنعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
2. يساهم في زيادة العائد على إستثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفاداة المثلى من الموارد البشرية.
3. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ولمواجهة أي انعكاسات قد تحدث نتيجةها في محتوى العمل او نوعية الأفراد.
4. يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.

5. إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد، حيث ان التخطيط السليم يوفر الرضى الوظيفي بين العاملين، حيث ان التوزيع السليم لطاقات العاملين يساعد على خلق أجواء ايجابية تجاه طبيعة الأعمال.

4.2.4.2 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على فاعلية التخطيط للقوى البشرية وهي كآلاتي (زيد، 2010):

- التغيرات الحاصلة في التركيبة الديموغرافية في مكان البلد من حيث السن والجنس والنوع وحركة السكان وانتقالهم من منطقة إلى أخرى، ومدى تأثير هذه التغيرات على حجم المعروض من قوة العمل في السوق.
- التطورات التكنولوجية في المجالات المختلفة التي تؤدي إلى إتساع حجم الحاجة إلى تخصصات ومهارات معينة ونقص في الحاجة إلى مهارات أخرى، وكذلك إلغاء وظائف حالية وبيروز وظائف جديدة، وزيادة أو نقص عرض القوى العاملة لمجموعة من التخصصات، وأثر كل ذلك للحاجة لبرامج تدريب العاملين.
- درجة التطور والنمو الإقتصادي المتحققة في البلد، ومدى الإفتتاح الإقتصادي، فالنهضة الصناعية التي رافقتها الحاجة إلى القوى العاملة بعكس الكساد فإنه يؤدي إلى إنخفاض الطلب على القوى العاملة.
- السياسة التعليمية المعتمدة في البلد ومدى قدرتها على خلق كوادر بشرية وفقاً لما تطلبه المنظمات وقطاعات العمل من مهارات ومعارف والتخصصات.
- السياسة العامة للدولة بشأن القوى العاملة والتشريعات القانونية التي تضعها الدولة التي تؤثر على سياسة منظمات الأعمال ولذلك الضغوطات التي تمارسها النقابات والإتحادات المهنة بإتجاه رعاية المنتسبين.
- القيم الإجتماعية والعادات والتقاليد وأثرها على اتجاه الأفراد العاملين وتفصيلات مهن معينة ورفض مهن أخرى وهذا يؤثر على حجم المعروض في قوة العمل.

5.2.4.2 مؤشرات الأداء الخاصة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية:

من المهم إستخدام مؤشرات الأداء عند تطبيق هذه الوظيفة وذلك لزيادة فاعليتها حيث ستؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي من ضمنها (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015):

1. متوسط ساعات العمل الاضافية لكل شخص.

2. النسبة لساعات عمل الفرد المتاحة.
3. النسبة المئوية لموظفين الأداء المنخفض والمرتفع.
4. العاملين الجدد في مقابل نسبة العاملين من ذوى الخبرة.
5. متوسط الغياب لكل موظف.
6. نسبة العمالة.
7. نسبة العاملين الحاليين إلى الأجانب.
8. النسبة المئوية للعاملين من حملة الشهادات.
9. النسبة المئوية للالتزام الموظف.
10. نسبة ايام العمل إلى ايام الاجازة المستغلة.
11. إستقرار القوى العاملة.
12. النسبة المئوية من إنهاء التعاقدات المستبدلة بالتعيينات الجديدة.
13. القيمة الإقتصادية المضافة للعنصر البشري.
14. نسبة موظفين الدوام الكامل من اجمالي القوة العاملة.
15. عدد موظفي الدوام الجزئي.
16. عدد الموظفين تحت سن معين.
17. عدد الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن سن معين.
18. متوسط مدة الخدمة (الموظفين الحاليين).
19. متوسط مدة الخدمة (الموظفين المؤقتون).
20. النسبة المئوية للذين يعانون مشاكل صحية.
21. نسبة ترك الوظيفة كل عام.
22. نسبة ترك الوظيفة في كل قسم.
23. نسبة الرضا عن الأجور والمزايا وبيئة العمل وفرص التطوير والعلاقات الشخصية.

3.4.2 وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين:

1.3.4.2 الإستقطاب:

يتعلق جوهر عملية الإستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة للمنظمة لإختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة، وأثناء عملية الإستقطاب تسعى كل من المنظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه، حيث تسعى المنظمة لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية وأثبت كفاءته

للعمل مستقبلا في المنظمة، وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه ومحاولة الحصول على شروط أفضل للتعيين من حيث الراتب والامتيازات (جودة، 2016).

يعرف نجار (2012) تخطيط الموارد البشرية "بأنه تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية ويتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي".

ويعرفه عبد الرحمن (2010) بأنه "عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل وهذه العملية تتضمن مجموعة من النشاطات والأجراءات التي تهتم بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة".

وتعرفه عباس (2006) بأنه "الحصول على الموارد البشرية والقيام بإجراءات الإختيار من مقابلة وإختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".

1.1.3.4.2 وسائل الجذب في المنظمة:

يذكر (Aswathappa,2002) كما ورد في (جودة، 2016) إلى أن الخطوة الأولى في عملية الإستقطاب هي التخطيط ويتضمن ذلك ترجمة الوظائف الشاغرة المحتملة والمعلومات عن طبيعة هذه الوظائف إلى مجموعة من الأهداف التي تحدد عدد ونوع طالبي الوظيفة الذين سيتم الاتصال بهم.

وهناك وسائل عديدة لدى المنظمات تمكنها من جذب واستقطاب افضل المرشحين ممن لديهم خبرات وكفاءة عالية منها (جودة، 2016):

1. أنظمة التعويضات: حيث يؤثر مستوى الراتب الذي يحصل عليه الفرد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الراتب والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الإستقطاب.
2. الفرص المتاحة للتطور المهني والوظيفي: حيث أن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب أكبر عدد من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة العالية، ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطوير الوظيفي للأفراد او التطوير الاداري على جذب أفضل العناصر البشرية إلى المنظمة، اما وبخصوص الأفراد الحاليين فيساعدهم ذلك على تنمية الشعور لديهم بإهتمام المنظمة ومستقبلهم المهني.

3. السمعة التنظيمية: حيث أن الإنطباع الذهني عن المنظمة يستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة ومنها طريقة معاملة الافراد وطبيعة جودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الإجتماعية والمحلية.

2.1.3.4.2 أهمية الإستقطاب:

عملية الاستقطاب لها أهمية خاصة تتمثل فيما يلي (الزيدي، وآخرون، 2016):

1. الإستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب العمل ومصادره المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في إختيار الكفاء والأفضل من بين المتقدمين.
2. تمكين المنظمة من توصيل رسالتها إلى المرشحين، بأنها المكان المناسب لهم للعمل وتطوير الذات.
3. نجاح هذه العملية يعتبر الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والكفوة.
4. الحصول على موارد بشرية نادرة ذات الكفاءة الأعلى من الموارد المتاحة في المنظمة لكبر حجم وعاء الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل.
5. يوفر فرصة للحصول على العمالة المؤقتة وبما يمكن المنظمة من الإستغناء عنهم عند انتهاء الحاجة اليهم، مما يعطي مرونة أكبر في توفير الإحتياجات من الموارد البشرية الكفوة.

3.1.3.4.2 أهداف الإستقطاب:

يسعى الاستقطاب الى تحقيق مجموعة من الاهداف المتمثلة فيما يلي (الزيدي، وآخرون، 2016):

1. توفير الإعداد الملائمة من الموظفين الأكفاء لملى الشواغر المتاحة في المنظمة وبأقل التكاليف.
2. تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والإجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغير الحصول على الكفاءات لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.
3. المساهمة بشكل كبير في تحقيق درجة عالية من إستقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين الملائمين والمناسبين والاحتفاظ بهم.
4. القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفوة والمؤهلة، الأمر الذي من شأنه تقليل التكاليف الناجمة عن الإختيار والتدريب بعد التوظيف.
5. الإسهام في زيادة فاعلية الإختيار من خلال التركيز على جذب واستقطاب الأفراد الملائمين للوظائف، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير الملائمين للوظائف.

6. المساهمة في تقليل جهود وتكاليف إعداد البرامج التدريبية والتنمية وضمان الحصول على قوة العمل ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمنظمة.

4.1.3.4.2 مصادر الإستقطاب:

تستخدم المؤسسات والشركات باختلافها، العديد من الطرق والمصادر للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، وهذه المصادر هي كما يلي:

أولاً: مصادر الإستقطاب الداخلية وتشمل ما يلي (جودة، 2016):

1. الترقية: حيث يتم ذلك بنقل الموظف من وظيفة معينة لها مستوى اداري محدد إلى وظيفة أخرى ذات مستوى اداري أعلى من حيث الصلاحيات وتكون اكثر أهمية والمسؤولية فيها اشمل واكبر .
2. النقل: بحيث يتم نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الاداري وبنفس المواصفات سواء في نفس الوحدة الإدارية او في وحدة ادارية أخرى.
3. الإعلان الخارجي: بحيث يتم الحصول على وظيفة محددة من داخل المؤسسة عبر الإعلان عنها داخليا لجميع الموظفين في المؤسسة.

مزايا الإستقطاب الداخلي (عبد الرحمن، 2010):

1. معرفة الموظف بالمؤسسة وعمالئها.
2. وجود معلومات مؤكدة لدى إدارة الموارد البشرية عن المتقدم من حيث الأداء والمميزات ونقاط القوة والضعف.
3. معرفة الموظف ببيئة العمل مما يسهل التنسيق مع الموظفين في العمل.
4. رفع الروح المعنوية للموظفين وذلك من خلال فتح الباب امامهم وزيادة فرص الترقية .
5. يوفر الجهد والتكاليف الخاصة بالإعلان الخارجي واجراءات الاختبار والإختيار.

ثانياً: مصادر الإستقطاب الخارجية وتتمثل فيما يلي (De Nisi, 2001):

1. الإعلان من خلال المجلات والصحف.
2. الإعلان من خلال الانترنت، وعبر الموقع الالكتروني للمنظمة او عن طريق المواقع المتخصصة للأعلانات الوظيفية.
3. وكالات التوظيف والتي تلعب دور الوسيط بين المنظمة والراغبين في العمل.
4. النقابات العمالية.

5. الجامعات والمعاهد المتخصصة.
6. أقرباء ومعارف الموظفين.
7. معارض التوظيف.
8. مؤسسات البحث عن مدراء تنفيذيين.

2.3.4.2 وظيفة الإختيار

عرف الزبيدي وآخرون (2016) عملية الإختيار بأنها "العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل المفاضلة وإختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها".

وتهدف عملية الإختيار إلى إنتقاء أكثر الموظفين كفاءة لشغل الوظائف المعلن عنها وإتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام الجميع ، بعيداً عن المحسوبية والمحاباة والواسطة حيث إن لعملية الإختيار أهمية إذ انها ينبغي أن تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم مع تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي ومواصفاتها، وبذلك فوظيفة الإختيار الصحيحة والسليمة تساهم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما ينعكس على أداء الفرد والمنظمة في المستقبل (جودة، 2016).

1.2.3.4.2 أهمية وظيفة الإختيار:

للإختيار من بين المرشحين للوظائف اهمية كبرى للشركات والمؤسسات للأسباب التالية (الزبيدي، وآخرون، 2016):

1. إختيار الاشخاص الأكفاء للعمل في المنظمة.
2. مساعدة المنظمة على تحقيق الإستقرار الوظيفي.
3. اشباع الحد الأدنى من الحاجات الانسانية للعاملين الأكفاء من حيث توفير الأجور العادلة التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية.
4. تحقيق انتاجية أعلى للمنظمة من خلال حصولها على اشخاص ذوي كفاءة عالية.
5. تقليل حوادث العمل.
6. تقليل تكاليف التدريب.

2.2.3.4.2 أهداف وظيفة الإختيار:

تسعى المؤسسات من خلال وظيفة الإختيار إلى تحقيق مجموعة أهداف أهمها (زيد، 2010):

1. تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
2. إيجاد أسس سليمة لتدريب الموظفين.
3. تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الإختيار الفاعل.
4. تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

3.3.4.2 وظيفة التعيين:

تعتبر هذه الوظيفة ناتج عمليتي الإستقطاب والإختيار وهي المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد إستقطاب الأكفاء وإختيار الأنسب من بينهم لشغل الوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم إختياره إلى طاقم المنظمة (جودة، 2016)، ومن أساسيات التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأن يكون هنالك تناسباً بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة وفي هذه الحالة يمكن التنبؤ بأداء الموظفي الجديد إذا أحسن تدريبه وتحفيزه للعمل (الهيبي، 2015).

ولا بد من الإهتمام بفترة التجربة للموظف، وتقديم تقارير عن مستوى أدائه وسلوكه في العمل من أجل تحديد المكان المناسب للفرد، ويجب أن تكون تقارير الأداء دقيقة من أجل أن يتم الإستناد عليها في إتخاذ قرار التعيين، وعدم تعريض المنظمة لأي مخاطرة في إختيار أشخاص غير مؤهلين، كون قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسحه الا في حالة اخلال معين بشروط (حمود، الخرشة، 2015).

2.1.3.5 مؤشرات الأداء الخاصة بوظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين:

هناك العديد من مؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها في وظيفة الإستقطاب حيث تساهم في زيادة فاعلية تطبيقها منها (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015):

❖ مؤشرات الأداء الرئيسية لتكلفة التوظيف:

- ✓ تكلفة التوظيف لكل وظيفة.
- ✓ تكلفة التوظيف لكل وظيفة بكل قناة توظيف.
- ✓ متوسط تكلفة توريد الموظفين عن كل تعيين، تكلفة توريد الموظفين تتضمن الإعلان والوكلاء.

❖ مؤشرات الأداء الرئيسية لزمن التوظيف:

- ✓ متوسط الوقت المطلوب لإجراء التعيين وبحسب بداية من تاريخ التعيين المطلوب وحتى تاريخ التعيين الفعلي للموظف.

- ✓ متوسط وقت التعيين بالنسبة لكل وظيفة.
- ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية لمصادر التوظيف:
 - ✓ عدد ملفات السيرة الذاتية/ موقع وظيفي.
 - ✓ النسبة ما بين مصادر التعيينات الداخلية والخارجية.
- ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة للاختيار:
 - ✓ متوسط عدد المقابلات من السير الذاتية المستلمة.
 - ✓ عدد المتقدمين لوظائف المؤهلين لنيل الوظيفة من بين كافة السير الذاتية المستلمة لمتقدمين آخرين.
- ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية لكفاءة التوظيف:
 - ✓ نسبة من معدل التوظيف الذي يلبي خطة التعيين.
 - ✓ نسبة للمعينين الجدد الذين وصلو إلى 6 أشهر في الخدمة.
 - ✓ نسبة من المعينين الجدد الذين وصلو إلى 12 شهر في الخدمة.
 - ✓ نسبة من المعينين الجدد الذين وصلوا إلى مرحلة تقييم مرضية عند التقييم الأول.

إن مفتاح نجاح عمل أي فريق هو بناء الفريق المناسب في الوقت المناسب، ولكن عملية البحث والتوظيف واختيار الأفراد الذين سيقومون بالأعمال خلال رحلة العمل أحياناً تكون آخر ما تم التخطيط له، وبالتالي آخر ما يتم تنفيذه، حيث ان القيام بانجاز هذه المهمة يتطلب القدرة على تحديد الوظائف والأدوار المختلفة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية المتعلقة بالإنتاج وحجم الإنجاز المتحقق، سيساعد وضوح وإيجاد التوصيف الوظيفي على ضمان أن يظل التوظيف مبسط وهادف، فيتطلب القيام باختيار المتقدم للوظيفة المناسبة تحديد المهارات اللازمة والمعرفة والصفات الأخرى، وتشمل عملية اختيار الموظف المناسب أجزاء أخرى مهمة وتضمن إجراء اختبارات للمؤهلات والفحص الكامل في التاريخ المهني للموظف للتأكد من أنه ينطبق عليه المؤهلات، فمن الناحية الإستراتيجية يقوم قسم الموارد البشرية بتوفير طرق عديدة لخفض التكاليف مع ضمان وجود ما يكفي من الموظفين لانجاز واجباتهم اللازمة والمسؤوليات والعمل مع مدراء التوظيف على التخطيط للمستقبل والتخطيط لسد النقص في مهارات الموظفين بسبب التقاعد.

1.4.2. وظيفة التعويضات والمكافأة:

تؤدي الأجور والرواتب في أي منظمة دوراً بارزاً في تحديد ناتج الأداء التنظيمي لها، من خلال تأثيرها على أداء الموارد البشرية المتاحة لديها ومدى رغبته هذه الموارد ببذل أقصى جهد ممكن وإستعدادها للبقاء داخل المنظمة، وتشكل الأجور والرواتب أهم التكاليف التي تتحملها المنظمة، والتي تشكل أحد

التحديات التي تواجهها هذه المنظمات في ظل بيئة العمل المتغيرة وذات المنافسة الشديدة، والتي تحتم عليها العمل على خفض كلفها إلى أدنى مستوى ممكن دون أن التأثير في جودة منتجاتها من أجل الحفاظ على أليمة التنافسية والنجاح، وهنا تبرز أهمية تحديد هيكل الأجر المعتمد من قبل المنظمة في تعويض الموارد البشرية المتاحة لديها (الزبيدي، وآخرون، 2016).

1.4.4.2 تعريف التعويضات والمكافآت:

يعرف الاشهب (2015) التعويضات والمكافآت بأنها الحوافز المالية التي تقدم للموظفين مقابل تقديم مستوى وأداء عالي في نطاق مسؤولياتهم الوظيفية او هي العوامل والمؤثرات التي تثير الفرد ليؤدي الأعمال الموكل بها على أكمل وجهه عن طريق إشباع رغباته المادية في فترة زمنية معينة سواء من خلال الرواتب او الأجر والمكافآت وحوافز مادية اخرى.

ويعرف الظاهر (2009) التعويضات والمكافآت بأنها "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة اسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة".

2.4.4.2 أهمية الأجر والرواتب:

للأجر والرواتب أهمية تتحدد فيما يلي (حسونة، 2011):

1. تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
2. تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
3. تمثل الأجر والرواتب العائد الوحيد للموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.
4. الأجر يعتبر وسيلة لتحقيق العدالة بين الموظفين، وعلى المنظمة الاهتمام بتحقيق العدالة الداخلية قبل اهتمامها بتحقيق الربح او النتائج.

3.4.4.2 أهداف الأجر والرواتب:

تسعى المنظمة من وراء إعداد نظام الأجر والرواتب إلى تحقيق ومحاولة التحكم في الجوانب المتعلقة بسلوك العاملين، وتوازن المنظمة، والاثر الإقتصادي للرواتب، والتي تعتبر العوائق التي تحد من حرية المنظمة في التعامل مع موضوع الرواتب، ولخص (درة، 2012) كما ورد في (الهلالات، 2016) أهداف الأجر والرواتب فيما يلي:

1. جذب أفضل العناصر البشرية للعمل في المنظمة.
2. الحفاظ على أفضل الموارد البشرية المتوفرة في المنظمة.
3. تحفيز ودفع الموارد البشرية لأفضل مستوى من الأداء.
4. تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
5. رفع الروح المعنوية للموارد البشرية (الزبيدي، وآخرون، 2016).
6. المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية نحو العمل، الرضا الوظيفي، لتقليل الشكاوي والغياب وتقليل حوادث العمل.
7. الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولاً إلى الرقي الادائي بين العاملين.
8. تسعى المنظمات من خلال الأجور والرواتب لاحكام الرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحسين مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية والوظيفية (عبد الرحمن، 2010).

4.4.4.2 العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور والرواتب:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في تحديد مستوى الأجور والرواتب والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي (الظاهر، 2009):

1. مستوى الإنجاز: وهو مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به، ويتحدد أجر الموظف حسب مساهمته في العمل وحسب ما يحققه من نتائج.
2. الجهد المبذول في العمل: وهو الجهد العقلي والجسدي المطلوب لأداء مهام الوظيفة.
3. المهارات: وهي المهارات المكتسبة التي تتوفر في الموارد البشرية والتي يتم على أساسها تحديد الأجر على أساسها، بحيث يزيد الأجر مع كل مهارة جديدة مكتسبة.
4. الاقدمية: وهي عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة او المنظمة.
5. المؤهل العلمي: حيث ان هنالك إختلاف في الموصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لإخرى، حيث أن بعض الوظائف تتطلب البكالوريوس والبعض الأخر الماجستير او الدكتوراه، وبالتالي فإن الدرجة العلمية تؤثر على مستوى الأجر والراتب الممنوح للموظف.
6. طبيعة العمل: حيث ان هنالك إختلاف في درجة صعوبة العمل من وظيفة لإخرى، وكلما كانت الأعمال أكثر صعوبة كلما زاد الأجر.
7. قدرة المنظمة المالية: حيث أن توفر الموارد المالية في المنظمة يعد من أهم العوامل المحددة لمستوى الأجور فيها.

8. مستوى الأجور في سوق العمل: حيث أن معرفة مستويات الأجر في سوق العمل مهمة للمنظمة من أجل تحديد المستوى المطلوب فيها من أجل أن تكون قادرة على جذب وإستقطاب الموارد البشرية.

9. معدل التضخم السائد: بحيث أنه يجب أن يتم ربط مستويات الأجور والرواتب بمعدل التضخم في مستويات الأسعار السائدة في السوق.

5.4.4.2 أسس تحديد الأجور والرواتب:

عند قيام المنظمة بوضع سياسة الأجور والرواتب المعتمدة في تعويض الموارد البشرية لديها يفترض مراعاة الأسس التالية (الزبيدي، وآخرون، 2016):

1. أن تعكس الفرض في الأجور بين الوظائف المختلفة الإختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
2. ان تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى المحيطة بها.
3. التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من الموارد البشرية وبين ما تتحمله نظير تلك المواهب من تكاليف اجمالية.
4. أن يكون هنالك تناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للموارد البشرية.
5. أن يتم وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة.
6. أن يعكس نظام الأجور الإرتباط ما بين ما يدفع للموارد البشرية كمقابل، وبين أدائها الفعلي.
7. أن يتناسب نظام الأجور مع قدرة المنظمة المالية ومركزها المالي.

6.4.4.2 الحوافز:

عرف الزبيدي وآخرون (2016) الحوافز بأنها "جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث الموارد البشرية على أداء واجباتهم بجد وأخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في الإنتاج والخدمات".

كما عرفها نوري وكورتيل (2011) كما ورد بالهلالاات (2016) بأن الحوافز "هي عبارة عن عوامل خارجية تخاطب الدوافع وتوجه السلوك إلى اتجاه معين، وتستخدم لتحريك العاملين إلى بذلك مزيد من الجهد للإرتقاء بمستوى ادائهم من خلال اشباع حاجاتهم المادية او النفسية او الإجتماعية او الذهنية".

تقوم إستراتيجية التحفيز على تصميم وتنفيذ سياسة مكافآت طويلة المدى لدعم أهداف العمل والمنظمة وطموحات وتطلعات الموظفين وتصميم هياكل أجور وإجراءات زيادة الأجور، ويجب على إدارة الموارد البشرية التأكد من مقدرتها على توظيف الموارد البشرية والاحتفاظ بها وإشراكهم في تحقيق الأهداف، من أجل استمرار دعم الموظفين لسياسة المؤسسة (درة، جودة، 2012).

7.4.4.2 فوائد الحوافز:

تبرز أهمية الحوافز من خلال الفوائد التالية (المشهداني، وآخرون، 2013):

1. مساعدة الإدارة في التأثير على سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة باقل الإمكانيات.
2. المساهمة في زيادة انتاجية العاملين ورفع مستوى كفاءتهم، من خلال الاهتمام بظروف العمل.
3. المساعدة في تطوير أساليب العمل.
4. تخفيض كلفة الإنتاج وزيادة الأرباح.
5. الحد من الاخطاء والمشاكل كالغياب وعدم الالتزام بالدوام.
6. المساهمة في تنمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة.
7. إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة.
8. إشعار العاملين بأن الإدارة تقدر جهودهم وتحترم مبادراتهم وتمنحهم المكافآت.
9. إشعار العاملين بأن كل تحسن في مستوى الإنتاج العام للمنظمة ينعكس عليهم مباشرة بالإيجاب.

8.4.4.2 انواع الحوافز:

تصنف الحوافز من عدة جوانب، أهمها من حيث الفعالية، ومن حيث المستفيدين، ومن حيث طبيعتها، وهي كما يلي:

اولاً: انواع الحوافز من حيث الفعالية (المغربي، 2007):

1. الحوافز الإيجابية: تهدف لتشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء.
2. الحوافز السلبية: تهدف لمنع حدوث سلوك غير مرغوب فيه، حيث يمكن تعديله للوصول إلى تحسين الأداء.

ثانياً: انواع الحوافز من حيث المستفيدون (الهلال، 2016):

1. الحوافز الفردية: وهي خاصة بالأفراد، وتعمل على خلق جواً من التنافس لصالح العمل، ولكنها قد تؤدي إلى وجود نوع من التنافس غير الشريف بين الموظفين.

2. الحوافز الجماعية: وهي التي تعتمد على اداء مجموعة من الافراد او فريق عمل معين.

ثالثاً: انواع الحوافز من حيث طبيعتها (العواشر، 2010):

1. الحوافز المادية: حيث تقوم المنظمة بدفع حوافز مادية للعاملين تقديراً لجهودهم وسعيهم لتحفيزهم بالعمل، وتشمل المكافآت التشجيعية، أقساط المدارس والجامعات، المشاركة في الأرباح، منح أسهم مجانية للموظف.
2. الحوافز المعنوية: وهي تعنى بأشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية، وتشمل الاعتراف بالإنجاز، الاستقلالية بالعمل، ظروف العمل المادية، فرص الترقية، الإستقرار بالعمل.

9.4.4.2 مؤشرات الأداء الرئيسية للتعويضات:

تعتبر التعويضات من المواضيع الهامة التي تلقي إهتمام كبير من المختصين في مجال الإدارة المالية والمحاسبة، بسبب ما تمثله من وزن مالي وغير مالي كبير في المؤسسات بغض النظر عن تبعيتها لأي قطاع اقتصادي حيث تغطي جزء كبير من الإيرادات وتمثل جزء من التكاليف الثابتة العمومية والإدارية حيث أنها في بعض المؤسسات تصل نفقات التعويضات إلى أكثر من 75% من إجمالي الإيرادات وتصل في الشركات إلى 70% من الإيرادات، وتصنف التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة وإلى مباشرة وغير مباشرة، وحسب نوعها إلى تكلفة مواد وعمل وتكلفة اضافية (غير مباشرة)، وعليه فإن تكلفة العمل تعتبر جزء أساسي في أي هيكل للتكاليف، وللتعويضات آثار مباشرة على العاملين من حيث مستويات الأداء والإنتاجية وعلى مركز الدخل ومستوى الإستهلاك وحجم الإدخار ومستوى المعيشة والمركز المادي والنفسي للعاملين وإلى غير ذلك من الآثار الاجتماعية والإقتصادية، وكذلك يوجد للتعويضات من آثار على الدولة والمؤسسات الذين يسعون بإستمرار إلى تحقيق أعلى إنتاجية وأرباح وتحقيق الولاء والإلتزام التنظيمي وتقليص معدل دوران العاملين والتغيب عن العمل وتقليص أخطاء وضغوط العمل وترشيد النفقات (المصري، 2009).

ولذلك يجب على المنظمات والشركات العمل على تصميم مؤشرات أداء تخص وظيفة الإستقطاب تساهم في زيادة فاعلية تطبيقها منها (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015):

- ✓ معدل الراتب/معدل دوران المبيعات.
- ✓ معدل تكلفة تعويضات العاملين.
- ✓ معدل تكلفة الضمان الاجتماعي.
- ✓ معدل تكلفة التأمين الصحي.
- ✓ معدل تكلفة المزايا الاضافية.

- ✓ متوسط دخل كل موظف بالشهر .
- ✓ متوسط دخل الموظف في الساعة.
- ✓ متوسط دخل الموظف بحسب موقعة الوظيفي.

5.4.2. وظيفة التدريب:

1.5.4.2 مفهوم التدريب:

يعرفه حمود والخرشة (2015) "بانه عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى انجازها وتحسين الأداء بإستمرار".

وتعرفه الاشهب (2015) "بأنه نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر لإكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص او لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك لاجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب".

ويرى (الشرعة، 2014) أن للتدريب أهمية كبيرة للمؤسسات والمنظمات، بحيث يساهم في تحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية، والمساهمة في إعداد كادر وظيفي مؤهل ذو كفاءة وجودة عالية.

وتعرفه المعاينة والحموري (2013) كما ورد في كتاب الهلالات (2016) "بأنه الجهد التنظيمي المخطط الذي يهدف لاكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، وهو عملية يومية مترابطة الاطراف، ومسؤولية تقع على عاتق كل فرد في المنظمة إبتداءً من رأس الهرم الوظيفي الذي يعكس من خلال أسلوبه رؤيته التي يأمل بتحقيقها، مروراً بالمدراء الذين يلعبون دوراً كبيراً نظراً لقربهم من الموظفين في الحياة العملية اليومية وقدرتهم على طرح الحلول والتأثير في الأداء فالموظفين أنفسهم قادرون على تطوير أدائهم وسد ثغرات الأداء ومحاولة التعلم والسؤال المستمر وتطبيق ما هو جديد في عملهم".

2.5.4.2 أهمية التدريب:

إن التطوير والتحسين المستمر للموارد البشرية، يجب أن يكون من خلال مبادرات التدريب المخططة وتحديث ورفع المهارات وتطوير القيادة، ويجب أن يكون له الأولوية في المؤسسات والمنظمات

المعاصرة المتجددة والتي تتجاوب مع البيئة المحيطة والمتغيرة، والتدريب والتطوير يجب أن يستمران في تحسين نتائج الأعمال من خلال تمكين الإدارة من تحديد المعارف والمهارات والقدرات اللازمة والتي ربما تكون مفقودة أو غير متطابقة أو تحتاج إلى تحسين مستمر من أجل تحقيق المؤسسات التطوير الأفضل في حدود الميزانية، فالتدريب أهمية كبيرة يمكن توضيحها بما يلي:

أولاً: أهمية التدريب للمنظمة (الهالات، 2016):

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لاداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
2. خلص الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
3. توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتقي أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
4. ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
5. تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة.
6. المساهمة في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبين الإدارة.

ثانياً: أهمية التدريب للعاملين:

ترى (عباس، 2003) كما ورد في (عبد الرحمن، 2010) بأن هنالك أهمية للتدريب بالنسبة للعاملين في المنظمة وهي كما يلي:

1. مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
2. مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
3. يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويوجد فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
4. مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة او المهارة او كليهما.
5. يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

3.5.4.2 أهداف التدريب:

يسعى تدريب الموارد البشرية لتحقيق العديد من الأهداف وهي (الزبيدي، وآخرون، 2016):

1. تنمية الموارد البشرية بإختلاف طبيعة عملها وتخصصها على نحو يسهم في تعزيز فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.
2. إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل بهدف تحسين الأداء من خلال تطبيق مفاهيم إدارية حديثة.
3. تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين في البرامج التدريبية والاستفادة من برامج المنظمات الأخرى وكيفية تطبيقهم للمفاهيم الإدارية الحديثة ومجالات الاستفادة منها أو الإحجام عن البرامج التي لم تلقى قبولاً عند تطبيقها في المنظمات الأخرى.
4. إيجاد فرص عمل جديدة في التدريب على استخدام الحاسوب.

4.5.4.2 مجالات التدريب:

التدريب يشمل خمسة مجالات أساسية وهي كما يلي (السكرانة، 2011):

1. المعرفة: مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
2. المهارات: وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.
3. الأساليب: ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي بمعنى طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.
4. الإتجاهات: وهي الإتجاهات التي يمكن تعديلها أو تغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.
5. الخبرة: وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن.

5.5.4.2 مراحل العملية التدريبية:

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره، وأما المراحل التي يتكون منها التدريب فهي (السكرانة، 2011):

1. تحديد الإحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب.
2. تحديد أنواع التدريب.

3. تصميم البرامج التدريبية.

4. تحديد الأساليب التدريبية.

5. تقييم البرامج التدريبية.

6.5.4.2 مؤشرات الأداء الرئيسية لوظيفة التدريب:

هناك العديد من مؤشرات الأداء التي يمكن تصميمها وإستخدامها في وظيفة التدريب والتي تساهم في زيادة فاعلية تطبيقها وتحسين أداء إدارات الموارد البشرية منها (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015):

- ❖ **تكلفة التدريب:**
 - ✓ نفقات الشركة على التدريب (نسبة من الرواتب والأجور).
- ❖ **ساعات التدريب:**
 - ✓ متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف
- ❖ **شهادات التدريب:**
 - ✓ عدد الموظفين الحاصلين على ماجستير إدارة اعمال.
- ❖ **الدورات التدريبية:**
 - ✓ عدد الدورات التدريبية المقدمة.
 - ✓ عدد الدورات التدريبية المنفذة.
- ❖ **الرضا عن التدريب:**
 - ✓ رضا الموظف عن التدريب.
- ❖ **ميزانية التدريب:**
 - ✓ نسبة من ميزانية الموارد البشرية المنفقة على التدريب.
 - ✓ متوسط تكلفة التدريب عن كل موظف.
- ❖ **نتائج التدريب:**
 - ✓ النسبة المئوية للموظفين الذين خضعوا للتدريب.
 - ✓ متوسط الوقت المطلوب للوصول إلى مستوى الكفاءة.
 - ✓ النسبة المئوية للموظفين ممن أدركوا مستوى الكفاءة بعد حصولهم على التدريب.
- ❖ **معدل نفاذ التدريب:**
 - ✓ يقيس النسبة المئوية للموظفين الذين أنهوا دوراتهم التدريبية مقارنة مع إجمالي عدد المعينين.
- ❖ **التدريب عن بعد:**

- ✓ الدورات التدريبية للتعليم عن بعد.
- ✓ النسبة المئوية لمدل إجتياز مثل هذه الدورات.

6.4.2. وظيفة تقييم الأداء:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، حيث يشير (سالم، 2006) كما ورد في (الهلالات، 2016) أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء لانه يشكل أهم أهداف المنظمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية ومن أجل التعرف على مدى كفاءته بتقييمه لتحديد نقاط القوة والضعف في إنجاز الأعمال المحددة لكل فرد بالمنظمة، ومن أجل وضع استراتيجية فعالة لمواردها البشرية، والعمل على بناء برامج الإختيار والتعيين ووضع معايير للأجور والرواتب والتحفيز، وحتى الإستغناء عن الأفراد بالمنظمة.

ويشكل الأفراد القوى المحركة الأساسية لكافة المهام والواجبات التي تقوم المنظمة بتنفيذها وعلى إختلاف أنواعها وإختلاف أنواع القطاعات التي تعمل ضمنها، لذا فإنه ومن المهم ان تقوم المنظمة بمتابعة أداء مواردها البشرية، وذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي تمثل العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات عن أداء الأفراد وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها (الزبيديين وأخرون، 2016)، حيث أن لتباين أداء العاملين في المنظمات دور أساسي في مستوى الإختلاف بين منظمات الأعمال، على الرغم من توفر الموارد المادية والتكنولوجية والمعلوماتية فيها (Bratton، 2003).

يعرف الزبيديين وأخرون (2016) عملية تقييم الأداء بأنها "قياس أداء الأفراد وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة، لهذا السلوك وتحديد نتائجها، خلال فترات دورية محددة مسبقاً، حيث يجري في نهاية الأمر تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة، كفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل وبدون تحيز وبالتالي لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط القوة والضعف في أداءه وسلوكه للعمل على تلافيها مسبقاً وتمكنه من أداء عملة بفاعلية أكثر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة".

كما يعرفه حسونة (2011) بأنه "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر، ويترتب على ذلك، إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف

من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بالترقية او النقل في بعض الأحيان الإستغناء عن الموظف".

1.6.4.2 أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ ان التقييم من شأنه أن يخلق الاجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة المنفذة بالمنظمة والتحقق من مدى التزام الموارد البشرية بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي (حمود، الخرشة، 2015):

1. تخطيط الموارد البشرية.
2. تحسين الأداء وتطويره.
3. تحديد الإحتياجات التدريبية.
4. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.
5. انجاز عمليات النقل والترقية.
6. معرفة معوقات ومشاكل العمل.

2.6.4.2 غايات تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء في المؤسسات تحقيق عدد من الغايات، تقع ضمن ثلاثة مستويات وهي (الزبيدي، وآخرون، 2016):

1. **على مستوى المنظمة:** وتتمثل في النقاط التالي:
 - ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
 - ✓ رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطويرهم.
 - ✓ تقويم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، من خلال إستخدامها كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
 - ✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء دقيقة.
2. **على مستوى الفرد العامل:** حيث أن لشعور الموظفين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل بجهد أكبر ويزيد من رغبتهم في الحصول على التقدير والإحترام، ومكافأتهم مالياً.

3. **على مستوى المدراء:** حيث أنه ليس من السهل على المدراء الحكم على أداء الموظفين، حيث أنه يجب على المدراء تنمية وتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء موظفيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشكلاتهم والصعوبات التي تعترضهم في تحقيق الأفضل (الهييتي، 2015).

3.6.4.2 أهداف تقييم الأداء:

- ويرى درة والصباح (2008) كما ورد في جودة (2016) ان هنالك أهداف لعملية تقييم الأداء، أهمها:
1. يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، وتحديد درجة الرضى عنه.
 2. يساعد المسؤولين في الحكم عن مدى اسهام الموارد البشرية بتحقيق أهداف المنظمة، وعن انجازاتهم الشخصية.
 3. يشكل أداء لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم.
 4. يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، من زيادة رواتب الموظفين او تخفيضها، واقتراح نظام الحوافز.
 5. الكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية لترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
 6. يفيد في التخطيط للموارد البشرية بالمنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح احلال موارد بشرية أخرى محلها.
 7. يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من الموظفين وفق معايير أداء معينة.
 8. يمثل اداة اتصال بين الموظفين ورؤسائهم، الأمر الذي يساعد في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين.
 9. تزويد مسؤولي الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة.
 10. يسهم في تزويد مسؤولي الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الإختيار والتعيين في المنظمة.

4.6.4.2 أساليب تقييم الأداء:

يمكن إجمال أساليب تقييم الأداء بما يلي (الهييتي، 2015):

- ❖ **الأساليب التقليدية:** وهي أساليب شائع إستخدامها من قبل مختلف المنظمات ومنها (المراجعة الميدانية، التقدير النسبي، القرينة الحرجة، معايير العمل، مراكز التقييم، المقارنة الزوجية).
- ❖ **الأساليب الحديثة:** حيث أن هذه الأساليب ظهرت نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، بالاضافة لكون هذه الأساليب تستخدم لغرض

تنمية وتطوير قدرات وطاقت العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ومن بين أبرز هذه الأساليب (الإدارة بالأهداف، قوائم السلوك المتدرجة، الملاحظة السلوكية).

5.6.4.2 مؤشرات الأداء الرئيسية لوظيفة تقييم الأداء:

إن الغاية من وضع مؤشرات للأداء خاصة بعملية التقييم هو لقياس نتائج تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث من هذه خلال هذه المؤشرات تستطيع إدارة الموارد البشرية قياس مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق تلك الأهداف الموضوعة مسبقاً، وتعتبر هذه المؤشرات في الإدارات الحديثة مؤشرات قيمة لجميع العاملين في المنظمة لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع تجاه تحقيق الأهداف، ويمكن إجمالي مؤشرات وظيفة التقييم بما يلي (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015):

- ✓ النسبة المئوية للتقييمات المنتهية في وقتها.
- ✓ النسبة المئوية للموظفين الذي تعدوا نطاق الجدارة.
- ✓ النسبة المئوية للموظفين دون مستوى الجدارة.
- ✓ النسبة المئوية للموظفين من ذوي الأداء المنخفض.
- ✓ النسبة المئوية للموظفين من ذوي الأداء المرتفع.
- ✓ النسبة المئوية للموظفين الذين انخفض مستوى ادائهم عن الشهر الماضي.
- ✓ النسبة المئوية للموظفين الذين ارتفع مستوى ادائهم عن الشهر الماضي.
- ✓ إجمالي عدد الساعات الضائعة في الغياب.
- ✓ متوسط عدد ساعات العمل الاضافي لكل شخص.
- ✓ الوقت الضائع نتيجة وقوع حوادث عمل خلال العام.
- ✓ النسبة المئوية للموظفين من هم في فترة غياب قصيرة المدى.

7.4.2. وظيفة الصحة والسلامة المهنية:

نتيجة لزيادة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح المنظمة وقدرتها على الإستمرار والنمو في العمل، فقد تزايد الاهتمام ببرامج الصحة والسلامة المهنية كوسيلة للحفاظ على الموارد البشرية المتاحة لديها بأفضل حالة صحية ممكنة، حيث أن هذه البرامج كفيلة بالمحافظة على الحالة المادية والحالة المعنوية للموارد البشرية، وتحسين اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو المنظمة. ولقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالصحة العقلية والنفسية للموارد البشرية وخصوصاً في المنظمات الصناعية، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيس وراء إصابة الموارد بالأمراض النفسية والعقلية هو

القلق والتوتر الناجمين من ظروف وبيئة العمل بالدرجة الأساس إلى جانب ظروف الظروف الإجتماعية الأخرى (الزبيدي، وآخرون، 2016).

1.7.4.2 مفهوم الصحة والسلامة المهنية:

يعرفها الزبيدي وآخرون (2016) بأنها "مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات الموارد من التأثيرات لصحية الخطرة الفورية او بعيدة المدى والتي يمكن أن تتجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل او بيئته او شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية والتقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطها، بشكل يؤدي إلى تمتع الموارد الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة".

كما عرف حمود والخرشة (2015) الصحة والسلامة المهنية بأنها "صيانة وحماية العاملين من الإصابات الناجمة من حوادث العمل، والحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل".

وعرف Durbin (1988) كما ورد في الهيئي (2015) الصحة والسلامة المهنية بأنه "خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفيزه باتجاه الأداء الأفضل".

2.7.4.2 أهمية الصحة والسلامة المهنية:

إن أهمية الحفاظ على صحة وسلامة الموارد البشرية تتبع من أهمية الموارد البشرية نفسها بإعتبارها المورد الأهم للمنظمة حيث يؤثر مدى صحة وسلامة تلك الموارد على رغبتهم ومقدرتهم على العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وبالنتيجة إنتاجية المنظمة ككل بالإضافة إلى إرتباط مدى إهتمام وعناية المنظمة بصحة أفرادها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم بشكل مباشر، هذا ناهيك عن تزايد التشريعات والقوانين الحكومية وتنامي دور نقابات العمال التي تدعوا إلى الإهتمام بصحة العاملين وسلامتهم (عبود، 2009)،

ويمكن تلخيص تلك الأهمية في ما يلي (جودة، 2016):

1. التقليل من معدلات الإصابات من خلال وضع برامج للتقليل من الحوادث وتخفيض معدلات الإصابة بالحوادث.
2. تخفيض حالات الوفاة من خلال تقليل حوادث العمل ونشر الوعي التثقيفي وإرشاد العاملين بكيفية التصرف في حوادث معينة او كيفية تجنب الإصابات الجسمية.

3. الإستجابة للمتطلبات الخاصة بالجمعيات المهنية والنقابات والإتحادات العمالية.
4. توفير في التكاليف من خلال توفير البرامج والأجهزة اللازمة لذلك.

3.7.4.2 أهداف الصحة والسلامة المهنية:

إن إجراءات الصحة والسلامة المهنية المطبقة بالمؤسسات والشركات على اختلافها تحقق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها بما يلي:

1. حماية وتشجيع مقومات الإنتاج للمورد البشري من خلال إزالة عوامل وظروف المخاطر المهنية المهددة للصحة والسلامة في العمل.
2. المحافظة على المعدات والمستلزمات المادية الأخرى التي تستعمل في عمليات الإنتاج وحماية الموارد من التلف خلال الإنتاج والتوزيع والمناولة والنقل.
3. تعزيز الحالة الجسدية والعقلية والاجتماعية الجيدة للموارد البشرية ودعم كل من شأنه أن يطور ويحافظ على طاقاتهم في العمل، فضلاً عن تطوير الحالة الاجتماعية والحرفية لديهم (الزبيدي، وآخرون، 2016).
4. التشجيع على تهيئة بيئات عمل مساندة، ومنظمات عمل صحية وآمنة وتطويرها.
5. توفير الأمن والسلامة المهنية والصحية للعاملين، والحد من الإصابات والحوادث بين العاملين (حمود، الخرشة، 2015).

4.7.4.2 مؤشرات الأداء الرئيسية للصحة والسلامة:

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة المورد الأهم على الإطلاق في كل منظمة بل في حقيقة الأمر هي عصب العملية الإنتاجية ومحركها الأساسي ومن ثم فإن العناية بتلك الموارد البشرية والمحافظة عليها وتوفير الأمن اللازم لها أثناء أداء عملها سواء ضد الأخطار والحوادث في العمل الناجمة عن استخدام الآلات والماكينات أو ضد الأمراض والأضرار الصحية الناجمة عن طبيعة العمل كلها تعني في النهاية المحافظة على إحدى أهم ثروات وموارد المنظمة، وتعتبر مهمة الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من الأذى من المهام الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة (عبود، 2009).

ولهذا يجب على المنظمات والشركات العمل على تصميم مؤشرات أداء تخص وظيفة الصحة والسلامة المهنية تساهم في زيادة فاعلية تطبيقها ويمكن إجمالها بما يلي (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015):

❖ مؤشرات الأداء الرئيسية لعدم الإمتثال للصحة والسلامة المهنية:

- ✓ عدد مرات عدم الإمتثال عن كل عام/ ربع عام.
- ✓ عدد الحوادث كل عام.
- ✓ عدد الحوادث التي يمكن الإبلاغ عنها سنوياً.
- ✓ عدد الحوادث الغير مميتة.
- ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية للتدريب على الصحة والسلامة المهنية:
- ✓ النسبة المئوية من الموظفين الحاصلين على تدريب الصحة والسلامة المهنية.
- ✓ إجمالي ساعات التدريب على الصحة والسلامة المهنية في الشهر.
- ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية لممثلي الصحة والسلامة المهنية:
- ✓ النسبة المئوية للحضور في اجتماعات الصحة والسلامة المهنية.
- ✓ النسبة المئوية لممثلي الصحة والسلامة المهنية الشاغلين لوظائف.
- ✓ النسبة المئوية لعدد القضايا التي أثارها ممثلي الصحة والسلامة المهنية.
- ✓ النسبة المئوية للتوصيات المنفذة للجنة الصحة والسلامة المهنية.
- ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية لتكلفة الصحة والسلامة المهنية:
- ✓ تكلفة حلول الإمتثال عن كل شهر.
- ✓ التكاليف الوقائية للصحة والسلامة المهنية خلال الشهر.
- ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية لنتائج لصحة والسلامة المهنية:
- ✓ الوقت الضائع (بالساعات) نتيجة للحوادث العادية كل عام.
- ✓ الوقت الضائع (بالساعات) نتيجة للحوادث (بما فيها المميتة) كل عام.

5.2. مفهوم الأداء:

يعرفه أبو بكر (2010) بأنه قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها المحددة، وتحقيق ما هو مطلوب منها من خلال اكتشاف الإيجابيات وتدعيمها واكتشاف السلبيات لإزالتها والقضاء عليها والتعرف على أسبابها لتجنبها في المستقبل.

كما يعرفه عايش (2008) بأنه القدرة على انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

1.5.2 إدارة الأداء:

يعرف أبو بكر (2010) إدارة الأداء بأنها عملية القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تدعيم قدرات الأداء للعاملين بالمؤسسة أو المنظمة في الأجل الطويل، وأيضا تساعد المنظمة أو المؤسسة على صياغة وتنفيذ القرارات التنظيمية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

تمر عملية إدارة الأداء من خلال أربع مراحل هي (أبو بكر، 2010):

1. مرحلة صياغة الأداء (إلى أين نذهب).
2. مرحلة تقييم الأداء (هل وصلنا).
3. مرحلة تنفيذ الأداء (كيف نصل إلى هناك).
4. مرحلة تحليل الأداء (أين نحن الآن)

2.5.2 التحسين المستمر للأداء:

الأداء وسيلة هادفة للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمات، فهو نتاج لجهد معين يبذله الأفراد لإنجاز أعمالهم، فالمنظمات تسعى إلى تطوير أساليبها وتعمل على خفض تكاليف الأنشطة بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بأعلى جودة، وأقل كلفة، كما أن إن السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات الزبائن من خلال مجموعة من العمليات التي تتم من خلالها التقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة إلى عمليات إنتاج السلع والخدمات، ويقوم جوهر التحسين المستمر على تقليل الاختلافات، والعمل على تلافي العيوب، وتحتاج منظمات الأعمال إلى التحسين المستمر في جميع عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار، والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن، وبالتالي فإن على المنظمة أن تُحسّن وتطوّر من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغيير في البيئة الخارجية (جودة، 2008).

6.2 الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي كما عرفه الشقران وعاشور (2012) بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج مهام واعمال الوحدات الغدارية في المؤسسات في ضوء تفاعلاتها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى تفوقها في العمل وبضاعف 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".

1.6.2 مستويات الأداء المؤسسي:

يذكر (ترغيني، 2010) كما ورد في (كحيلي، 2015) بأن هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. الأداء الاستثنائي: وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة وازدهار الوضع المالي.
2. الأداء البارز: وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز.
3. الأداء الجيد جداً: الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.
4. الأداء الجيد: والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر.
5. الأداء المعتدل: الذي يمثل سيورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادر عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
6. الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
7. الأداء المتأزم: وهو الأداء غير الكفاء تماماً والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

2.6.2 قياس الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي يعتبر من أكثر الضرورات اللازمة لتتمكن المنظمات من قياس أهدافها، وتمكينها من معرفة نواتجها ونشاطاتها الحالية للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها وتلافي نقاط الضعف من أجل تقييم مدى التقدم في أدائها، وتطوير عملياتها الإدارية ومقارنة إنجاز الوحدات الإدارية مع بعضها البعض في مجال جودة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة، ومع وحدات المنافسة خارجياً وداخلياً والتي تقدم خدمات مشابهة من خلال تقييمها لأهدافها من خلال مقارنة الأهداف المتحققة مع التوقعات الإستراتيجية للمؤسسات، كذلك عمل المقارنات المرجعية مع المؤسسات الأخرى، والأداء الماضي للوقوف على النجاحات المسجلة حالياً والتي كانت نتيجة لعمليات جرت في الماضي، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً (الشقران، وعاشور، 2012).

إن نجاح أي مؤسسة متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرته وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة، والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل

تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، وذلك لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط أساساً بمدى حصر وتحديد الإنجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها (كحيلي، 2015).

3.6.2 أهمية قياس الأداء المؤسسي:

وأشار (الغالبى، إدريس، 2007) كما ورد في (كحيلي، 2015) بأن أهمية قياس الأداء المؤسسي تتمثل بما يلي:

1. تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
2. يركز القياس على ما يجب إنجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
4. تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
5. تحسين واقع الإتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الإتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملها.
6. المساعدة في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج.
7. يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
8. التوجه بشكل بناء نحو حل المشكلات، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
9. زيادة تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

4.6.2 معايير قياس الأداء المؤسسي:

يتم قياس الأداء المؤسسي للمنظمات وفق معايير محددة حيث يتم تقييم أداء المنظمات بإعتماد المعايير التالية (Mcgee & Thomes & Wilson, 2005.p.787):

1. الفاعلية: يركز مدى تحقيق المخرجات او المدى الذي ستحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد.
2. الكفاءة: وبها يقيس تقدير كفاءة المشروع، فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة.
3. الإنتاجية: بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء أكانت القوى البشرية أم المكنات أم المعدات أو المادة الأولية.
4. الإستدامة: يتحقق تقدير إستدامة المشروع من مدى إستمرار نتائجه، أو احتمال إستمرارها بعد إنتهاء المشروع وتوقف الموارد.
5. الربحية: ليس الهدف هنا التركيز على النقود فقط، ولكن النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد، إضافة إلى الأثر الذي يفحص أثر المشروع على المدى البعيد، ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وإنجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب.

وفيما يلي عرض لكل معيار من هذه المعايير بشكل موجز:

1.4.6.2 الفاعلية:

يعرف جودة (2008) الفاعلية بأنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، وبمعنى أكثر وضوحاً أن تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفاعلية، وهكذا فإن الفاعلية وفق هذا المفهوم، ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة، وعليه فإن الفاعلية تكمن في تحقيق موائمة المنظمات لتحقيق أهدافها، والتكيف مع بيئتها وصولاً لنموها وتطورها.

وتقاس هنا الفاعلية من خلال تحديد نوع الأهداف المراد قياسها ومتابعتها حيث يوجد أهداف رسمية يمكن معرفتها ومراقبة تنفيذها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة، مثل شهادة (عقد) تأسيسها، ونظامها الداخلي، والمستندات التي تعتمد عليها إدارتها العليا في هذا الخصوص، وأهداف عملية تتمثل بمؤشرات الإنتاج، والإنتاجية، وكمية ونوعية وحجم المخرجات الخدمية التي تقدمها، وذلك خلال مدة زمنية معينة، ويمكن للرقابة الإدارية أن تعطي مؤشرات تساهم في قياس فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها وبخاصة بعد إخضاعها للتحليل، صورة حقيقية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها سواء ما

يتعلق منها بالمؤشرات المثبتة في الوثائق الرسمية للمنظمة، أو ما أفرزته في ميدان ممارستها العملية، لذلك فإن درجة الفاعلية المتحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمار الطاقات المتاحة لديها، وكذلك القدرة على التكيف البيئي من خلال معالجة المشكلات أو الظواهر الإدارية والفنية التي تواجهها في مضمار تحقيق الأهداف فكلما استطاعت المنظمة تحقيق التفاعل الحركي (الديناميكي) الهادف والتوازن المتحرك القادر على استثمار تلك الموارد، كلما كانت أكثر فاعلية (المصري، 2010).

2.4.6.2 الكفاءة:

تعرف الاشهب (2015) الكفاءة بأنها "العلاقة بين مدخلات عمليات المنظمة الإنتاجية ومخرجاتها، وتمثل مدخلات الإنتاج والمواد الخام والآلات والتقنية، والمعلومات، والموارد البشرية".

وتعتبر المنظمة ذات كفاءة عالية حينما تقوم بإستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات كونها معيار للرشد في إستخدام مواردها المتاحة، وهذا يتضمن إتجاه المنظمة إلى اعتماد أولويات (أسبقيات) في الإستثمار في الميادين التي تولد أعلى المردودات المادية والمعنوية، ويقود الإهتمام بمتغير الموارد المحدودة على إتجاه إدارة المنظمة نحو البحث عن الفرص البديلة التي تعزز من إمكانيات الإستثمار الأمتل للموارد المتاحة (المصري، 2010).

إن كفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها، ومن هنا لا بد من التأكيد على حقيقة مفادها أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما مدى توافر الطاقات البشرية والمالية والمعلومات المتاحة، وسبل إستخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف، ولغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها مؤشرات مباشرة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتسمى بالمعايير المباشرة، وكذلك المؤشرات غير المباشرة وتأتي نتيجة ما تعانيه المؤشرات المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات في قياس عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات سبل القياس المطلوب للكفاءة، وعدم دقة المقارنات التي تعد محور الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة (الشماع، وحمود، 2007).

ويتم التعبير عن أداء المنظمة من خلال ما يلي (الاشهب، 2015):

1. أداء الموظفين.
2. نصيب المنظمة من السوق.

3. معدلات الأداء او الإنتاجية.

4. العائد على الإستثمار.

5. نسب الغياب، والفصل او الطرد من العمل.

6. مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

7. معدلات دوران العمل.

8. نسبة الحوادث والإصابات.

3.4.6.2 الإنتاجية:

الإنتاجية هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد و تقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولا إلى النتائج المستهدفة فهي نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه كما أنها تعرف أيضا بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء أكانت القوى البشرية أم المكنات أم المعدات أو المادة الأولية، كما أن أهمية الإنتاجية يعنى بها كل من الإدارة والعاملين ويكون لديهم دوافع مختلفة لزيادة النتائج المتحققة من العملية الإنتاجية لكل ساعة عمل، فالإدارة ترغب في الإنجاز بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة ومن ثم القيام بالتوسع والعاملون لهم مصلحة في زيادة الإنتاجية؛ لأن زيادتها تساعدهم في الحصول على أجور عالية، ومن العوامل المؤثرة في زيادة الإنتاجية زيادة الإستثمارات الرأسمالية، كذلك التغيرات التكنولوجية ونوعية نوعيه العمل و ذلك من خلال زيادة حجم قوة العمل التي تعمل في الوظائف ذات المهارات العالية و التحسن في مستوى التعليم في قطاعات الأعمال (المصري، 2010).

إن رفع انتاجية العنصر البشري في المنظمات، لا بد وأن يتم من خلال إتباع العديد من السياسات والبرامج المتكاملة لتنمية مهار وقدرات العاملين فيها ورفع درجة جودتهم، وتوفير المناخ المناسب الذي يساعد على تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذه الإنتاجية ترتبط بمجموعة من العوامل المتكاملة سواء اكانت فنية او بشرية او بيئية، وهذه العوامل غير ثابتة وتحتاج إلى اعادة قياس خلال فترات زمنية محددة، ترتبط بمقارنة الإنتاجية والتأكد من كفاءة وفاعلية المقاييس والنسب والمؤشرات المرتبطة بالإنتاجية، وربطها بمقاييس فعلية تتعلق بالمنشآت التي تعمل في نفس مجال النشاط، وبالتالي يستطيع المسؤولين عن الأنشطة بالمؤسسة بالإسترشاد بعدد من المقاييس بغرض تتبع العمليات الإنتاجية لإكتشاف أوجه النقص او القصور فيها حتى يمكن إتخاذ وسائل العلاج الملائمة، وهذه المقاييس قد تكون تفصيلية او تقيس نتائج اجمالية (أحمد، 2016).

4.4.6.2 الإستدامة:

الإستدامة هي إستمرارية الأنشطة بعد نهاية المشروع، الأمر الذي يؤدي إلى تدفق الفوائد مستمر من خلال قوة دفع وموارد المؤسسات المحلية، بمعنى إستمرارية المؤسسة بتطوير برامجها وتوفير التمويل والموارد اللازمة، بالإضافة إلى إستمرارية أنشطتها وبرامجها بعد الانتهاء من تنفيذها، والذي يعني إيجاد قيادات محلية تحمي وتطور الإنجازات وتسعى لتحقيق المزيد لمجتمعهم، وعليه فإن هناك إرتباط مباشر بين الإستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لإستدامة مزاياهم التنافسية، فألميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها بعد أن تمكنت من تحقيقها، وهنا تتطلب إستخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة تساهم في الدفاع عن أعمالها ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى، فنقاط القوة والقدرات تعدّ بمثابة مزايا تنافسية تستثمرها المؤسسات والتي تسهم في تضيق الطريق أمام المنظمات المنافسة للنجاح في تقليد إستخدام نقاط قوة المنظمة وقدراتها المتفردة (زيد، 2010).

5.4.6.2 الربحية:

تقيس الربحية كفاءة العمليات التشغيلية، أي مدى تحقيق المشروع للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي يتخذها المشروع فيما يتعلق بالسيولة والرفع المالي، فنسب الربحية تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المشروع وتنقسم معدل العائد على الأصول الذي يساوي صافي الربح بعد الضرائب/ إجمالي الأصول ويقيس هذا المعدل درجة الإنتاج النهائية للأصول ويستخدم للحكم على كفاءة الإدارة في استغلال الأصول إلا أنه يجب الحذر عند إستخدام هذا المعدل من أن تكون الأصول مقومة بأكثر أو بأقل من قيمتها الحقيقية؛ مما يؤدي إلي إعطاء معلومات مضللة وخاطئة كذلك معدل العائد على حقوق الملكية الذي يساوي صافي الربح بعد الضريبة/ حقوق الملكية (الطبيي، 2013).

5.6.2 أسباب تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

يرجع أسباب تبني مفهوم واقعي لقياس الأداء المؤسسي لتفادي عدم الواقعية في تحديد الأهداف، وبالتالي التركيز بحرص شديد على وجود أهداف واضحة قابلة للقياس، كذلك لإتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية المناسبة في الوقت المحدد، إضافة إلى تحقيق رضا متلقي الخدمات بجودة خدمات متقدمة تتجاوز توقعاتهم، كذلك لضرورة ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات من خلال مراجعة الموازنات السنوية المعدة للمؤسسات، كذلك لتوخي الدقة التي يعتمد عليها؛ بإعتبارها عنصراً أساسياً

في نجاح عملية القياس، فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لإختيار المؤشرات في حين يجب أن تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة ضمن تلك المؤشرات يمكن متابعة الأداء مع تحديد إنحرافات سيره أثناء التنفيذ؛ بهدف تلافيها ومعالجتها (عايش، 2008).

7.2. الدراسات السابقة:

1.7.2. الدراسات العربية:

❖ **دراسة لـ البطاينة (2016):** بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد"، هدفت الدراسة لبيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء على جميع المستويات في البنوك، وتم توزيع الاستبانة، وتم استرداد (74)، واستهدفت عينة عشوائية من (87) مدير، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط ايجابية بين كل من استراتيجية التوظيف وإستراتيجية التطوير وإستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة إرتباط ايجابية بين إستراتيجية التعويض والأداء الوظيفي، وأوصى الباحث بالاهتمام والتركيز على استراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على أسس الخبرات والمؤهلات العلمية.

❖ **دراسة نجار (2012):** بعنوان "واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية في محافظتي الخليل وبيت لحم". وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد استخدم الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات. وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج، كان من أهمها أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية كان بدرجة كبيرة، اما على صعيد المعوقات منها غياب بيئة قانونية بالأجهزة الامنية، وعدم وجود رؤية واضحة بالإدارية العليا، كما أن نموذج التقييم المعمول فيه لا يتناسب مع الأداء الوظيفي، ومن أهم توصيات الدراسة اعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الامنية بما يوضح الإحتياجات من الموارد البشرية، الحد من المركزية في إتخاذ القرارات.

❖ **دراسة لـ زيد (2010):** بعنوان "مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الموارد البشرية، والبالغ عددهم (104) مديراً، وسعى الباحث إلى أسلوب المسح الشامل للمجتمع، ولم يتمكن من استرجاع

جميع الاستبانات، وبالتالي أجريت على عينة قوامها (90) مديراً كعينة لهذه الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث تم تطوير استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدرة (4.11) على جميع المحاور والمحور الكلي، وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان منها ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور بشكل يحقق لجميع الموظفين في المنظمة آليات التعويض المادي الذي تستحقه كل وظيفة، ووضع سياسات واضحة تعتمد عليها في عمليات الإختيار والتعيين.

❖ **دراسة لـ السراج (2010):** بعنوان "واقع تحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المدراء التنفيذيين"، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد استبانة لهذا الغرض وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية بنسبة 72.49%، كما أظهرت وجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية في هذه المنظمات بنسبة 70.26%، وأنه يتم تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، بنسبة 68%، وعلى مستوى الوظيفة بنسبة 71% وعلى مستوى الفرد بنسبة 75%، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة وجود خطة مكتوبة ومنتظمة لتحديد الإحتياجات التدريبية، وضرورة إعطاء عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الوقت الكافي والتمويل اللازم لها لكي تتم على أكمل وجه وتوعية العاملين بأهمية عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لهم.

❖ **دراسة الجاساسي (2010):** بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان". حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز التي تقدمها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على أداء المعلمين بها وأثارت الفروق في أداء المعلمين العاملين بالعاصمة مسقط مقارنة مع المناطق التعليمية الأخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف أنظمة الحوافز وأثرها في تحسين أداء العاملين وقد استخدم الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات، وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج، كان من أهمها أن الدولة لا تقوم بالتركيز على المناطق خارج حدود العاصمة حيث يوجد خلل واضح في متابعه أنظمه الحوافز وتطبيقها في تلك المناطق، ووجود خلل في أنظمه القياس للأداء حيث أنها غير واضحة ولا تعكس الأداء الفعلي للمعلمين في السلطنة.

❖ **دراسة أبو شرح (2010):** بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى

الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف أنظمة الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين وقد استخدم الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات، وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هنالك علاقة وطيدة ما بين الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية وأداء الموظفين، ووجود نظام حوافز واضح منصف ومعلن لجميع الموظفين يساهم في تحسن الأداء ومعرفة الموظفين لحقوقهم وواجباتهم، وهنالك إختلاف في أنظمة الحوافز المقدمة لكل دائرة من دوائر المؤسسة تختلف عن غيرها من الدوائر وعليه تختلف أنظمه الحوافز المقدمة لهم.

❖ **دراسة كاظم وعبد رسول (2009):** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية، وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة الجامعة، من أجل تحقيق رضا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات كان من أهمها خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، وهناك رضا جيد للعاملين عن بعض المتغيرات الخاصة برضا الموارد البشرية عن وظائفها، وأوصت الدراسة بإستحداث وحدة مستقلة خاصة بإدارة الموارد البشرية، وضرورة تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية، وإعتماد أساليب علمية لتقييم أدائهم وربطها بسياسات الترقية والعلو لهم، والإهتمام بتوفير البرامج والدورات التدريبية.

❖ **دراسة عايش (2008):** بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف، قام الباحث بإستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وصمم استبانة لهذا الغرض وخلصت الدراسة لنتائج أهمها أن المصارف الإسلامية تبنت وما زالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق الإحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، كما وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسن الأداء المؤسسي.

❖ **دراسة عودة (2008):** بعنوان " تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، كما تهدف أيضا إلى التحقق من فعالية التحليل الوظيفي للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعات، والتعرف على مدى فعالية سياسة التخطيط المتبعة للموارد البشرية، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على إختيار المرشحين للوظائف، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات فتم توزيع استبانته من 78 فقرة على 55% من مجتمع الدراسة وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى ان عملية التخطيط تسهم في الإعداد الجيد لملى الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب، وأن من أهم العوامل التي تعتمد عليها الجامعات في تحديد احتياجاتها هي الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين على القوى العاملة والاسترشاد بالسنوات السابقة، كما أن نظام المعلومات عن الموارد البشرية يتضمن معلومات عن العمل والتطور المهني للموظف والأجر والمكافآت والحوافز والعقوبات كما يتضمن معلومات عن القدرات والمهارات اللازمة للموظف، وأوصت الدراسة بان تقوم الجامعات بتحديث التحليل الوظيفي بصورة مستمرة وان تقدر أهمية ذلك، وضرورة إهتمام الجامعات بإجراءات الفحص الطبي بصورة أكبر من المعمول بها وذلك لإختيار موظفين قادرين على أداء مهامهم بصورة أفضل.

❖ **دراسة أبو دولة، عبيدات (2007):** هدفت هذه الدراسة إستكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلف، والوقوف على العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، ومن نتائج الدراسة عدم امتلاك البنوك خطة إستراتيجية موثقة، يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبيا، وبينت الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، كما أن لديه مقدرة متوسطة نسبيا لربط التخطيط الاستراتيجي لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط لإدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالموارد البشرية من خلال توافر أجهزة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وأهمية وجود وحدة خاصة بها تعني بإدارة هذه الموارد ووظائفها المتعددة.

❖ **دراسة شبير(2006):** تتناول هذه الدراسة تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية، أما الدراسات الميدانية فقد اعتمدت على المنهج التحليلي، تم الحصول على البيانات الثانوية اللازمة للبحث من خلال الإطلاع على الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانتيين الأولى تخص القائمين على إدارة المؤسسة والثانية تخص الموظفين في المستويات الإدارية الأخرى، وتم توزيع إستبانته واحدة لمستوى الإدارة العليا، وثلاث إستبانات للموظفين في المستويات الأخرى في كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة، وتم وضع معايير محددة لإختيار عينة الدراسة بحيث لا يقل عدد الموظفين في المؤسسة عن (25) موظفًا، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، ووجود مشاكل مالية وإدارية ومهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية وإدارة الموارد البشرية، كما انه لا يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل متواصل لاعتمادها على التمويل الخارجي، وافتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة واللازمة لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دوريًا وبشكل منهجي ومدروس، وصياغة إستراتيجيات واضحة مكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعميق استخدام تقنيات المعلومات ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

2.7.2. الدراسات الأجنبية:

❖ **دراسة Paul Ogunyomia and Nealia S. Bruning (2015):** بعنوان "إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا"، حيث أن معظم الابحاث تركز على الشركات كبيرة الحجم في البلدان المتقدمة والنامية في دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، واغفال الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهذه الدراسة تعالج هذه الفجوة حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي (الأداء المالي وغير المالي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على 236 شركة لاختبار الفرضيات، تحليلات الانحدار تسيطر على حجم وعمر الشركة، وتدعم هذه الدراسة جزئيا نموذجا للعلاقات الإيجابية بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن تنمية رأس المال البشري والصحة والسلامة المهنية كان لها علاقة مباشرة وقوية مع الأداء غير المالي، وكذلك وجود علاقة مباشرة بين إدارة أداء الموظفين مع الأداء المالي وغير المالي.

❖ **دراسة Anike and Ekwe (2014):** بعنوان "تأثير التدريب والتطوير على فعالية أداء المؤسسات الحكومية في نيجيريا"، وذلك بتحديد العلاقة ما بين التطوير والتدريب وما بين الكفاءة المؤسسية، وعن طريق لقاء الضوء على أهمية التدريب والتطوير في القطاع الحكومي في نيجيريا، اعتمدت هذه الدراسة على استبيان تم توزيعه على مجموعة من موظفي المؤسسات الحكومية في نيجيريا، حيث تم توزيع 66 وتم استرداد 55 منها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وتم اختبار الفرضيات بواسطة الأساليب الإحصائية؛ اختبار كاي تربيع، ومعامل الارتباط (بيرسون)، ومعادلة تحليل الانحدار (Regression Analysis)، توصلت الدراسة إلى أن أهم التحديات للتدريب والتطوير هي تكلفة المشاركة في التدريب، وتوفير الشخص المؤهل والمناسب للتدريب والتطوير، وإن زيادة الرضا الوظيفي وخفض معدلات دوران العمالة هي من أهم الفوائد الناتجة عن التدريب والتطوير في القطاع الحكومي، وكذلك فإن التدريب والتطوير يؤدي إلى تعزيز العلاقات الشخصية والعمل ضمن فريق بين العاملين في القطاع الحكومي.

❖ **دراسة Rahmati (2014):** بعنوان "اختبار فعالية التدريب أثناء الخدمة على تعزيز المهارات العملية في القطاع الحكومي"، وكذلك إلى اختبار مدى التحسن في المؤسسات الحكومية الناتج عن تدريب الموارد البشرية، وكذلك إلى تقديم الحلول والاقتراحات لتحسين فعالية البرامج التدريبية في المؤسسات الحكومية، اعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على إجراء تدريب عملي ل 68 موظف من 32 مؤسسة من القطاع العام، حيث تم دراسة 27 عملية بشكل علمي خلال التدريب وفي فرق مختلفة، توصلت الدراسة إلى أنه لتكون عملية التدريب أثناء أداء الخدمة فعالة بشكل أكبر، يجب أن تكون عملية تعيين واعتماد البرامج التدريبية بناء على السياسات التعليمية في البلد، وتوفير الدعم للبرامج التدريبية من قبل الإدارات العليا، وتحديد البرامج التدريبية بناء على إجراء مسح وتحليل للإحتياجات التعليمية، والإستثمار بشكل أكبر في تعليم وتنقيف المدربين والمعلمين وفي كافة المجالات.

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

التدريبية للعاملين، وكذلك افتقارهم الخبرات الضرورية لتطبيق إجراءات العملية التدريبية ككل، وضرورة اعتماد أي برنامج تدريبي على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين.

❖ **دراسة كاراش واخرون (2005):** بعنوان "الوظيفة ومحددات المنظمة وإثرها على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل للعاملين في بيوت الخدمة التمريضية"، والتي هدفت إلى: معرفة مدى تأثير كلاً من (خصائص العمل، بيئة المنظمة، المشاركة في فعاليات تطوير الجودة، ووجود أدوات تطوير الجودة) على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في بيوت الخدمة التمريضية ومدى إمكانية معرفة مستوى كلاً من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر على مستوى دوران العمل في بيوت الخدمة التمريضية. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 6584 ممرض وممرضة ممن يعملون في 47 بيت خدمة تمريضية في الولايات الوسطي والغربية في أمريكا وقد تم استخدام الاستبيان الخاص بالدراسة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير كلاً من خصائص العمل وبيئة المنظمة والمشاركة في الفعاليات الخاصة بتطوير الجودة بالإضافة إلى توفر بيئة تطوير الجودة على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وإمكانية استخدام كلاً من مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر للتنبؤ بمستويات الدوران بالعمل.

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

❖ **دراسة جوليت (2002):** بعنوان "الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاث قطاعات: قطاع الشركات الربحية، وقطاع الشركات غير الربحية، والقطاع الحكومي"، والتي هدفت إلى: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة، تبيان العلاقة بين خصائص بيئة العمل ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة، تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية للعاملين في القطاعات الثلاثة ومستوي الالتزام التنظيمي له، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 375 عامل يعملون في هذه القطاعات وموزعين كالتالي (51% من القطاع الربحي، 29% من

القطاع غير الربحي، و28% من القطاع الحكومي). وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى التزام عالي للعاملين في القطاع الربحي عنه في القطاع الحكومي وغير الربحي، ووجود تأثير ضعيف لمتغير السن ومتغير الجنس على مستوى الالتزام التنظيمي في جميع القطاعات، وعدم وجود علاقة بين متغير عدد ساعات العمل والالتزام التنظيمي في جميع القطاعات الثلاثة.

3.7.2. تعقيب عام على الدراسات السابقة

من خلال إستعراض الدراسة السابقة والتي تكونت من 11 دراسة باللغة العربية، 7 دراسات أجنبية، إتضح وبشكل كبير أهمية الدور الخاص بوظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام والخاص والاهلي.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين كل من إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التطوير وإستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن هنالك مساهمة لوظائف إدارة الموارد البشرية في إستدامة المؤسسات، كما وأدت الدراسات على ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور بشكل يحقق لجميع الموظفين في المنظمة آليات التعويض المادي الذي تستحقه كل وظيفة، ووضع سياسات واضحة تعتمد عليها في مليات الإختيار والتعيين، تستطيع من خلالها الوصول إلى أفضل العناصر البشرية وفق أنظمة حفز فعالة، كما وأكدت الدراسات على أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية، والتركيز على معايير ومنهجية تقييم الأداء الفردي والمؤسسي، وأشارت بعض الدراسات إلى أهمية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور في تحسن الأداء المؤسسي، كما وأشار بعض الدراسات لأهمية امتلاك المؤسسات لخطة إستراتيجية موثقة، وأهمية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وربطها بالتخطيط الاستراتيجي.

وأوصت الدراسات بأهمية التركيز على استراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على اسس الخبرات والمؤهلات العلمية، وأهمية وجود تخطيط لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، وضرورة إعطاء عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الوقت الكافي والتمويل اللازم لها لكي تتم على أكمل وجه وتوعية العاملين بأهمية عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لهم، وأوصت بعض الدراسات بالعمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل منهجي ومدروس، وصياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعميق إستخدام تقنيات المعلومات ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

إن الباحث حدد مجالات ومحاوّر لأجراء هذه الدراسة تختلف عن المحاوّر التي وردت بالدراسات السابقة، واتبّع المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، بالإضافة إلى أن الباحث هو أحد موظفي شركة جوال وهو على دراية تامة بجميع الأجراءات التي تقوم بها الشركة في مجال إدارة الموارد البشرية، وأهتم الباحث في جميع الأجراءات والتفصيلات التي تقوم بها شركة جوال لإنجاز ذلك، وقام بتحليل لسياسة إدارة الموارد البشرية في الشركة التي يتم الإستناد عليها في تحديد مستوى الأداء المؤسسي.

ميزة هذه الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:

- ✓ تعتبر هذه الدراسة هي الأولى في حدود علم الباحث من حيث هدفها العام بالتعرف على فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
- ✓ استندت هذه الدراسة على إستخدام الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية في البناء الرئيسي لاداة الدراسة، وسيتم دراسة مدى انعكاسها على الأداء المؤسسي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- ✓ استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم الاستبانة.
- ✓ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.
- ✓ الوقوف إلى ما توصل إليه الباحثين والانطلاق من حيث إنتهوا للخروج بنتائج لتعميمها على متخذي القرار بالشركات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. مقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، ولذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعها الباحث للوصول إلى هدفها، ابتداءً من منهج هذه الدراسة ونسوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاص بها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم بوصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012).

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي الدوائر والاقسام والوحدات والمشرفين في شركات قطاع الإتصالات وهي (شركة الإتصالات الفلسطينية، وشركة جوال، وشركة الوطنية موبايل) والبالغ عددهم عند تطبيق الدراسة (307) أشخاص.

4.3 عينة الدراسة:

إستخدم الباحث اسلوب العينة العشوائية الطبقية البسيطة حيث تم تحديد حجم المجتمع البالغ (307) من مسؤولي الدوائر والاقسام والوحدات والمشرفين في شركات الإتصالات، تم إستخدام الموقع الاحصائي (www.Surveysystem.com) وتم تحديد عينة الدراسة حيث بلغت (171) مفردة تم توزيعها على افراد المجتمع وتم استرداد (141) من الاستبانات الموزعة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد قد بلغت حوالي (82.5%) وهي نسبة استرداد مناسبة ومقبولة، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الشركة.

النسبة المئوية	التكرار	الشركة
37.6	53	شركة الإتصالات
35.5	50	شركة جوال
27.0	38	شركة الوطنية
100.0	141	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 37.6% من افراد العينة كانوا يعملون في شركة الإتصالات الفلسطينية، وان ما نسبته 35.5% من افراد العينة هم من شركة جوال، في حين أن 27% من أفراد العينة من شركة الوطنية موبايل.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
61.7	87	نكر
38.3	54	أنثى
100.0	141	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 61.7% من افراد العينة هم من الذكور، وان ما نسبته 38.3% من افراد العينة هم من الاناث، وهذا التمثيل الحقيقي وله انعكاس على واقع الشركات العاملة في قطاع الإتصالات.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9.2	13	دبلوم متوسط فأقل
67.4	95	بكالوريوس
23.4	33	دراسات عليا
100.0	141	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 67.4% من افراد العينة هم من حملة البكالوريوس، وان ما نسبته 23.4% من افراد العينة هم من حملة درجة الماجستير فأعلى، وأن ما نسبته 9.2% من حملة فئة الدبلوم المتوسط فأقل، حيث يلاحظ أن اعلى نسبة من العاملين في شركات قطاع الإتصالات كانت من فئة البكالوريوس نظراً لطبيعة القطاع ومواكبته للتطورات العالمية ورفده بعاملين متخصصين.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
62.4	88	إداري
19.9	28	مالي
17.7	25	فني
100.0	141	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 62.4% من افراد العينة يعملون بوظائف إدارية، وان ما نسبته 19.9% منهم يعملون بوظائف مالية، في حين أن ما نسبته 17.7% يعملون في الحقل الفني في القطاع سواءً وظائف هندسية أو فنيين وغير ذلك.

جدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
17.7	25	أقل من 5 سنوات
37.6	53	من 5-10 سنوات
44.7	63	أكثر من 10 سنوات
100.0	141	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.3) ان ما نسبته 44.7% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من (10سنوات)، وأن ما نسبته 37.6% سنوات خبرتهم ما بين (5-10سنوات)، في حين أن ما نسبته 17.7% منهم سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وهذا يدل على التوزيع المنطقي في سنوات الخبرة للعاملين في القطاع.

5.3 أداة الدراسة

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد (استبانته)، وطورها مستعينا بالأدبيات السابقة ومتبعا الخطوات التالية:

✓ صمم الباحث نموذج الاستبانته على غرار استبانته علمية محكمة تضمن متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.

- ✓ قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- ✓ الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهتمة بالموارد البشرية، والأداء المؤسسي.
- ✓ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم مجموعة من المحكمين المختصين لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- ✓ تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (90) فقرة فعيلة موزعة على ثمانية مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

1.5.3 صدق أداة الدراسة

يقال للأداة أنها صادقة إذا قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، لذا قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى لجنة من المحكمين المختصين، انظر-ملحق رقم (2)-، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث: مدى اتساق الفقرات مع المجالات التي صُنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، وأخيراً وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يأتي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها بعض المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد حذف الفقرات التي اقترح حذفها المحكمون، وإضافة الفقرات التي اقترحوها، أصبحت الأداة مكونة من (90) فقرة.
- تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية

للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي لل فقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 6.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.637	31	.7640	61	0.756
.2	0.760	32	.7360	62	0.756
.3	0.826	33	.7630	63	0.759
.4	0.804	34	.7210	64	0.801
.5	0.678	35	.7170	65	0.748
.6	0.741	36	.7300	66	0.734
.7	0.721	37	.7500	67	0.822
.8	0.698	38	.6810	68	0.801
.9	0.679	39	.7600	69	0.768
.10	0.781	40	.7380	70	0.746
.11	0.721	41	.7950	71	0.763
.12	0.763	42	.7320	72	0.690
.13	0.678	43	.7750	73	0.697
.14	0.727	44	.8060	74	0.784
.15	0.791	45	.7530	75	0.849
.16	0.757	46	.8010	76	0.679
.17	0.753	47	.7670	77	0.751
.18	0.704	48	.8030	78	0.718
.19	0.711	49	.7530	79	0.748
.20	0.764	50	.6570	80	0.768
.21	0.744	51	.6500	81	0.874
.22	0.745	52	.7050	82	0.822
.23	0.726	53	.7890	83	0.797
.24	0.811	54	.7080	84	0.746
.25	0.759	55	.7690	85	0.771
.26	0.734	56	.7620	86	0.768
.27	0.763	57	.7770	87	0.816
.28	0.699	58	.7860	88	0.814
.29	0.731	59	.6440	89	0.785
.30	0.774	60	.7670	90	0.812

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي

(Consistency)، واستقرت الأداة على (90) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لوظائف الموارد البشرية بعد هذه العملية (0.94)، والدرجة الكلية للأداء المؤسسي (0.93) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي:

جدول رقم 7.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل	8	0.80
فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية	7	0.77
فاعلية وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين	12	0.77
فاعلية وظيفة الأجور والرواتب	8	0.76
فاعلية وظيفة التدريب	11	0.88
فاعلية وظيفة تقييم الأداء	12	0.85
فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية	9	0.81
الأداء المؤسسي	23	0.93

يتضح من الجدول السابق (7.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.76-0.93) عند مجالات الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.76-0.93) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدة اجراءات لأتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:

- ✓ جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- ✓ تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- ✓ جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام الباحث بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- ✓ بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (141) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

1.7.3 المتغيرات المستقلة: تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية وهي:

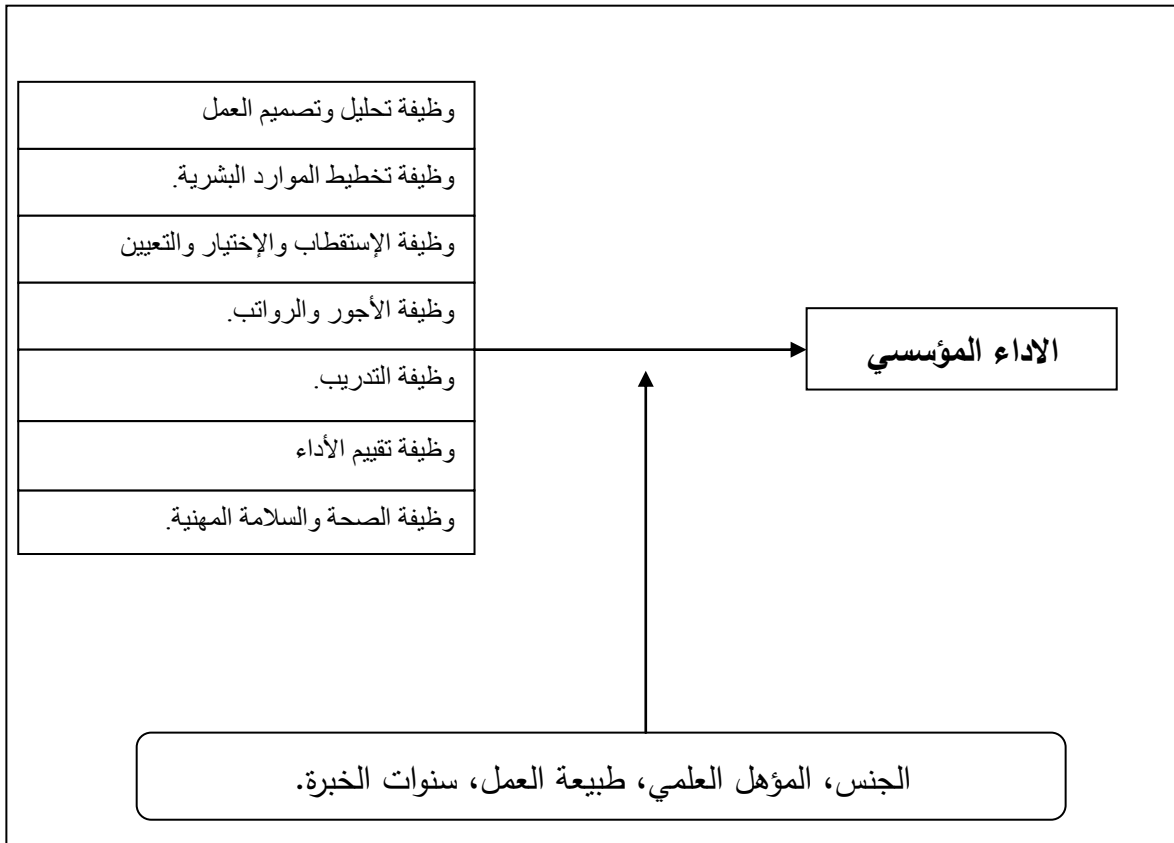
- ✓ فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل.
- ✓ فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ فاعلية وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين.
- ✓ فاعلية وظيفة الأجور والرواتب.
- ✓ فاعلية وظيفة التدريب.
- ✓ فاعلية وظيفة تقييم الأداء.
- ✓ فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية.

2.7.3 المتغيرات التابعة: الأداء المؤسسي.

3.7.3 المتغيرات الديمغرافية: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- ✓ الجنس.
- ✓ المؤهل العلمي.
- ✓ طبيعة العمل.
- ✓ سنوات الخبرة.

شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة



8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الإستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها بإستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة دائماً 5 درجات، الإجابة غالباً 4 درجات، الإجابة احياناً درجتين، الإجابة نادراً درجة واحدة، والإجابة مطلقاً أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة فاعلية وظائف الموارد البشرية.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، عن طريق تحليل الارتباط Pearson Correlation، وتم إستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك بإستخدام الحاسوب بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف على فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

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

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

إطلاقاً	بدرجة منخفضة جداً.	1.80 – 1.00
نادراً	بدرجة منخفضة.	2.60 – 1.81
أحياناً	بدرجة متوسطة.	3.40 – 2.61
غالباً	بدرجة كبيرة.	4.20 – 3.41
دائماً	بدرجة كبيرة جداً.	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.2.4: فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية ومستوى المعنوية وقيمة "ت" المحسوبة لمجال فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل في شركات

قطاع الإتصالات الفلسطيني

الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإيجابية										الفقرات	ت
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.15	3.42	.873	.16	7.1	10	14.2	20	26.2	37	34.0	48	18.4	26	1	يتم إشراك موظفي الشركة في إعداد الوصف الوظيفي.
0.88	3.72	.000	4.19	0.7	1	9.2	13	24.8	35	47.5	67	17.7	25	2	تراعي الشركة وجود المرونة في هيكلها التنظيمي.
0.79	4.05	.000	9.60	1.4	2	1.4	2	16.3	23	51.8	73	29.1	41	3	يتم تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق.
0.85	4.02	.000	8.46	1.4	2	2.1	3	20.6	29	44.7	63	31.2	44	4	يتم تحديد مسؤوليات كل موظف بشكل دقيق.
0.96	3.50	.253	1.14	2.8	4	11.3	16	32.6	46	39.0	55	14.2	20	5	الوقت المخصص لكل موظف لانجاز متطلبات الوظيفة هو وقت كاف.
0.83	3.87	.000	6.57	1.4	2	2.8	4	24.8	35	48.9	69	22.0	31	6	يسمح بتصميم العمل للموظف بتنفيذ المهام بصورة فاعلة.
0.88	3.87	.000	6.31	0	0	5.7	8	28.4	40	38.3	54	27.7	39	7	جاذبية العمل في الشركة تسهم في تقليل معدلات الغياب.
0.73	3.83	.000	6.91	0	0	2.8	4	27.7	39	52.5	74	17.0	24	8	طبيعة تصميم وظائف الشركة تساعد في تحقيق رضا الموظفين عن وظائفهم.
				1.85		6.18		25.17		44.58		22.16			متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)
			8.49												قيمة اختبار t
		0.00													مستوى المعنوية
	3.78														الوسط الحسابي العام
0.53															الإحتراف المعياري العام

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (2.4) الخاص بمجال مستوى فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.78) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإحتراف المعياري حوالي (0.53).

وقد أكد حوالي 66.74% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام، وأشار حوالي 25.17% من المبحوثين إلى أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى متوسط من الإهتمام، في حين يرى حوالي 8.03% من المبحوثين أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى منخفض من الإهتمام.

ويعزو الباحث هذا إلى أن تحليل وتصميم العمل يعدّ بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات، من خلال ما تقوم بتوفيره من بيانات ومعلومات عن الوظائف وشاغليها ومسئولياتهم وواجباتهم ومؤهلاتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، كذلك اعتبارها خريطة طريق لاستقطاب الكفاءات لرفد الشركات بالموارد البشرية ذات الخبرة والمؤهلة للعمل بما يساعد الشركات على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها ويمكنها من الوصول إلى أكبر شريحة من المستفيدين وصولاً إلى رضاهم، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة عودة 2008 حول آلية تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية والاستناد إلى عملية تحليل القدرات والمهارات اللازمة بالموظفين.

أما الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم فقد كانت الفقرة الثالثة والتي تنص على انه (يتم تحديد مهام كل موظف بالشركة بشكل دقيق)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة حوالي (4.05)، والانحراف المعياري (0.79)، وأجاب حوالي (80.9%) من المبحوثين على ان هذه الفقرة تحظى بمستوى عالي من الاهتمام حيث يتم تحديد مهام العاملين في الشركات بشكل دقيق بما يتناسب مع ما ورد في بطاقات الوصف الوظيفي التي تعد أساساً لتحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح، ومرتبطة بواقع العمل الفعلي للموظف وتأخذ بعين الاعتبار عدم التداخل في المهام بين الموظفين من أجل تحديد المسؤولية المباشرة عن هذه المهام.

أما الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم بأقل وسط حسابي فقد كانت الفقرة الاولى والتي تنص على انه (يتم اشراك موظفي الشركة في إعداد الوصف الوظيفي)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.42)، والانحراف المعياري (3.42)، حيث أجاب حوالي (52.4) من المبحوثين على انه يتم إشراك موظفي الشركة في إعداد الوصف الوظيفي وقد يعزى ذلك الى التغيير الدائم والمستمر في مهام الموظفين والتحديث المتواصل على طبيعة الاعمال في هذه الشركات وتجنب قبول او رفض المهام من قبل الموظفين بالإضافة الى التعيينات الجديدة التي تتم على الوظائف المحددة مسبقاً.

وعليه فإن الباحث يؤكد على اهمية وظيفة تحليل وتصميم العمل وإنعكاسها على جودة الخدمات في شركات الإتصالات الفلسطينية، كونها تساعد في تحديد المهام الخاصة بكل موظف بشكل دقيق دون اي تداخل بين الموظفين وتوضح حدود السلطة والمسؤولية عن هذه المهام بدقة عالية وفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل مع ضرورة الاهتمام بشكل اكبر في إشراك الموظفين في إعداد بطاقات

الوصف الوظيفي لما لها الاثر في زيادة فاعلية تطبيق هذه الوظيفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

وقد أجاب حوالي (65.2%) من المبحوثين على أن شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تراعي وجود المرونة في هيكلها التنظيمي، وأجاب حوالي (75.9%) من المبحوثين أن هذه الشركات تقوم بتحديد مسؤوليات كل موظف بشكل دقيق، ويرى حوالي (53.2%) من المبحوثين أن هذه الشركات تخصص وقتاً كافياً لكل موظف لإنجاز متطلبات الوظيفة، وأجاب حوالي (70.9%) من المبحوثين على أن تصميم العمل يسمح للموظف بتنفيذ المهام بصورة فاعلة، ويرى حوالي (66%) من المبحوثين أن جاذبية العمل في الشركة تسهم في تقليل معدلات الغياب، وأشار حوالي (69.5%) من المبحوثين إلى أن طبيعة تصميم وظائف الشركة تساعد في تحقيق رضا الموظفين عن وظائفه.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.42 – 4.05) وجميعها قيم مرتفعة (أعلى من 3.4)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمجال فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تحظى بمستوى عالي من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ للفقرات (2، 3، 4، 6، 7، 8)، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن وظيفة تحليل وتصميم العمل تحظى بمستوى عالي واهتمام كبير.

وبالمقابل كانت قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ للفقرات (1، 5)، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات.

2.2.4 فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية ومستوى المعنوية وقيمة "T" المحسوبة لمجال فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تطبيق وظيفة تخطيط الموارد البشرية في

شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.76	4.17	.000	11.80	.0	0	2.8	4	13.5	19	47.5	67	36.2	51	1	تحدد الشركة الإحتياجات الكمية اللازمة من الموارد البشرية.
0.71	4.32	.000	15.27	.0	0	1.4	2	9.9	14	43.3	61	45.4	64	2	تحدد الشركة الإحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية.
0.80	4.09	.000	10.11	.7	1	.7	1	21.3	30	43.3	61	34.0	48	3	توفر الشركة البيانات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية اللازمة.
0.70	4.10	.000	11.74	.0	0	2.1	3	13.5	19	56.0	79	28.4	40	4	توزع الشركة مواردها البشرية على الوظائف حسب الإحتياجات المتجددة.
1.15	3.44	0.706	.37	4.3	6	20.6	29	22.0	31	32.6	46	20.6	29	5	تحدد الشركة متوسط ساعات العمل الإضافية لموظفيها.
0.84	3.84	.000	6.08	.7	1	4.3	6	27.7	39	44.7	63	22.7	32	6	تطبق الشركة السياسات التي تحافظ على إستقرار مواردها البشرية اللازمة.
0.71	4.25	.000	14.11	.0	0	2.1	3	9.2	13	49.6	70	39.0	55	7	تقيس الشركة معدل ترك بعض الموظفين للعمل في الشركة.
				0.81		4.86		16.72		45.28		32.32		متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)	
			17.24											قيمة اختبار t	
		000.											مستوى المعنوية		
		4.03											الوسط الحسابي العام		
		0.42											الانحراف المعياري العام		

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (3.4) الخاص بمجال فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (4.03) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.42).

وقد أكد حوالي 77.6% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام، وأشار حوالي 16.72% من المبحوثين إلى أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى متوسط من الإهتمام، في حين يرى حوالي 5.67% من المبحوثين أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى منخفض من الإهتمام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تعتبر من أكثر النشاطات أهمية في إدارة الشركات لدورها الرئيسي في نجاحها وزيادة فعاليتها، كونه يربط الموارد البشرية برؤية الشركة ورسالتها واهدافها وخطتها الإستراتيجية وموازنتها المالية المعتمدة، من أجل الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المؤهلين والذين يتمتعون بالخبرات والكفاءات في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، وذلك للقيام بالمهام المطلوبة منهم وحسب بطاقات وصفهم الوظيفي بكفاءة وفاعلية عالية الأمر الذي يساعد الشركة في تحقيق أهدافها المنشودة، واتفق ذلك مع ما جاء في دراسة زيد 2010

بخصوص الاهتمام بالاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، كما واتفقت الدراسة مع ما جاء بدراسة عودة 2008 حول أن عملية التخطيط تسهم في الإعداد الجيد لملى الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب، وأن من أهم العوامل التي تعتمد عليها الجامعات في تحديد احتياجاتها هي الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين على القوى العاملة والاسترشاد بالسنوات السابقة وتحليل عبء وحجم العمل وزيادة إعداد الطلب سنويا ومن خلال الاطلاع على معدلات الأداء، وتعارض ما جاء هنا مع دراسة شبير 2006 حول أن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة.

أما الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم فقد كانت الفقرة الثالثة، والتي تنص على انه (تحدد الشركة الاحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة حوالي (4.32) والانحراف المعياري (0.71)، حيث اجاب حوالي (88.7) من المبحوثين على ان هذه الفقرة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام حيث يتم تحديد الاحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية في هذه الشركات كونها تساعد الشركة على تحديد وتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع والعمل على تخفيض التكلفة التي تنتج من العجز او الفائض من تلك الموارد، والحد من الآثار السلبية المرتبطة بذلك.

اما وبخصوص الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم فقد كانت الفقرة الخامسة، والتي تنص على (تحدد الشركة متوسط ساعات العمل الاضافية لموظفيها)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (1.15)، حيث أجاب (53.2%) من المبحوثين على انه يتم تحديد متوسط ساعات العمل الاضافية، فكلما ابتعدت الشركات عن تحديد متوسط ساعات العمل الاضافية كلما قلة فاعلية تطبيق وظيفة التخطيط الامر الذي سيؤثر سلباً على الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما ذكر فان وظيفة تخطيط الموارد البشرية تحظى بمستوى عالي من الإهتمام كونها ستساهم في زيادة العائد على استثمارات الشركات وأرباحها وتخفيض التكلفة التشغيلية عن طريق الإستفادة المثلى من الموارد البشرية، ويساعد الشركات على مواجهة التغيرات في البنية الداخلية والخارجية والسعي نحو إشباع وتحقيق اهداف كل من الشركات والموظفين، كون التخطيط الإداري الصحيح السليم والناجح يوفر بيئة عمل إيجابية ومحفزة للموظفين نحو العمل، الأمر الذي يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وقد أجاب حوالي (77.3%) من المبحوثين على أن الشركات تعمل على توفير البيانات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية اللازمة، وأجاب حوالي (84.4%) من المبحوثين أن هذه الشركات تقوم بتوزيع مواردها البشرية على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة، وأجاب حوالي

(67.4%) من المبحوثين على أن شركاتهم تطبق السياسات التي تحافظ على إستقرار مواردها البشرية اللازمة، ويرى حوالي (88.6%) من المبحوثين أن هذه الشركات تقيس معدل ترك بعض الموظفين للعمل في الشركة بهدف معالجة الخلل في المستقبل.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.44 - 4.32) وجميعها قيم مرتفعة (أعلى من 3.4)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمجال مستوى فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تحظى بمستوى عالي من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ للفقرات (1، 2، 3، 4، 6، 7)، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تحظى بمستوى عالي واهتمام كبير.

وبالمقابل كانت قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ للفقرة (5)، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرة.

3.2.4 فاعلية وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية ومستوى المعنوية وقيمة "ت" المحسوبة لمجال فاعلية وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4أ): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تطبيق وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين

في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني

الإتحراف المعيارى	الوسط الحسابى	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.692	4.14	.000	12.5	.0	0	.7	1	15.6	22	52.5	74	31.2	44	1	تطبق الشركة سياسة التوظيف الداخلى (النقل من وظيفة لأخرى) في شغل الوظائف.
.828	4.11	.000	10.0	.7	1	.7	1	22.7	32	38.3	54	37.6	53	2	تطبق الشركة سياسة التوظيف الخارجى في شغل الوظائف.
.812	3.93	.000	7.6	.0	0	2.8	4	27.7	39	42.6	60	27.0	38	3	تستخدم الشركة نظام العقود المحددة في التوظيف .

جدول (4.4.ب): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تطبيق وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.921	3.91	.000	6.5	1.4	2	5.0	7	23.4	33	41.1	58	29.1	41	4	تستخدم الشركة نظام العقود غير المحددة في التوظيف .
.801	3.97	.000	8.3	.0	0	1.4	2	29.1	41	40.4	57	29.1	41	5	يتم التوظيف في الشركة كلما وجدت شواغر وظيفية.
.827	3.73	.000	4.6	.7	1	2.8	4	38.3	54	39.0	55	19.1	27	6	تتم الاستعانة بمعرفين (داخليين و/أو خارجيين) في استقطاب الموارد البشرية.
.847	3.95	.000	7.5	.7	1	1.4	2	29.8	42	38.3	54	29.8	42	7	تقوم الشركة بالإعلان داخلياً (ضمن الإعلانات الداخلية) عن حاجتها من الموارد البشرية.
1.29	3.36	.706	.37	7.8	11	22.0	31	22.0	31	22.0	31	26.2	37	8	تقوم الشركة بالإعلان خارجياً (ضمن وسائل الاعلام المناسبة) عن حاجتها من الموارد البشرية.
.694	4.29	.000	15.1	.0	0	.7	1	11.3	16	45.4	64	42.6	60	9	تلتزم الشركة بمعايير موضوعية في إختيار موظفيها.
.724	4.29	.000	14.5	.0	0	.7	1	13.5	19	41.1	58	44.7	63	10	تلتزم الشركة بمعايير واضحة في إختيار موظفيها.
.614	4.63	.000	23.6	.0	0	1.4	2	2.8	4	27.0	38	68.8	97	11	تستخدم الشركة أسلوب المقابلات ضمن إجراءات التوظيف.
.906	3.87	.000	6.15	.7	1	3.5	5	32.6	46	33.3	47	29.8	42	12	تعقد الشركة امتحانات توظيف للمتقدمين للوظائف في الشركة .
				1		3.59		22.4		38.41		34.58		متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)	
				19.08										قيمة اختبار t	
				.000										مستوى المعنوية	
				4.01										الوسط الحسابي العام	
				0.37										الإنحراف المعياري العام	

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (4.4) الخاص بمجال فاعلية وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (4.01) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.37).

وقد أكد حوالي 72.99% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام، وأشار حوالي 22.4% من المبحوثين إلى أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى متوسط من الإهتمام، في حين يرى حوالي 4.59% من المبحوثين أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى منخفض من الإهتمام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين التي تمارسها شركات الإتصالات الفلسطينية تسعى من خلالها إلى جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم

طلبات للعمل في الشركات نظراً للمنافسة الشديدة وما يجنيه هذا القطاع من أرباح وإتاحة الفرصة للشركات لإختيار وتعيين العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية، الأمر الذي يعمل على زيادة الخيارات لدى الشركات لإختيار أكفأ وأفضل المتقدمين لشغل الوظائف المتوفرة لديها، والمساهمة في بناء قوة العمل الفاعلة والكفؤة، من خلال الحصول على موارد بشرية نادرة ذات الكفاءة الأعلى من الموارد المتاحة، ويعطيها فرصة في توفير وانتقاء أفضل الموارد البشرية الكفؤة لشغل الوظائف المعن عنها، بعيداً عن المحسوبية والواسطة، من خلال اتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، حيث تقوم هذه الشركات بالعمل على مقارنة مؤهلات ومهاراتهم وقدراتهم الأفراد مع تحليل الوظيفة وإختيار من يتناسب مع الوصف الوظيفي لهذا الشاغر، ويرى الباحث أن وظيفة الإستقطاب والإختيار السليم تساهم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما ينعكس على أداء الفرد والشركة في المستقبل، واتفق هذا مع دراسة البطاينة 2016 حول وجود علاقة بين إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التطوير والتدريب، وكذلك دراسة زيد 2010 حول وضع سياسات واضحة لعمليات الإختيار والتعيين.

أما الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم فقد كانت الفقرة الحادية عشر، والتي تنص على (تستخدم الشركة أسلوب المقابلات ضمن إجراءات التوظيف)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة حوالي (4.63) والانحراف المعياري (0.61)، حيث أجاب حوالي (95.8) من المبحوثين على ان هذه الفقرة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام، والتي تسهم في اختيار الاشخاص الأكفء للعمل في الشركة من خلال تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة عبر استخدام وسائل متنوعة وعادلة في استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة.

أما بخصوص الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم بأقل وسط حسابي فقد كانت الفقرة الثامنة والتي تنص على (تقوم الشركة بالإعلان خارجياً ضمن وسائل الاعلام المناسبة عند حاجتها من الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.36) والانحراف المعياري (1.29)، حيث اجاب حوالي (48.2%) من المبحوثين على انه يتم الإعلان خارجياً عن الوظائف، ويعزى ذلك لكون وجود قاعدة بيانات كبيرة لدى هذه الشركات عن المتقدمين مسبقاً حيث يتم التقديم عن طريق المواقع الإلكترونية للشركات فيتم إختيار عدد من المتقدمين عند وجود وظائف شاغرة جديدة، وقد يكون ذلك إيجابياً على فاعلية تطبيق هذه الوظيفة رغم المستوى المنخفض من الإهتمام في إجابات المبحوثين.

وعليه فان وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين تحظى بمستوى عالي من الإهتمام في تلك الشركات نتيجة لفاعلية عملية الإختيار والتركيز على جذب وإستقطاب الأفراد الملائمين للوظائف وإستبعاد الغير ملائمين لها والذي سيساعد في تقليل التكاليف الناجمة عن الإختيار والتدريب بعد التوظيف، وايضا من خلال الإجراءات الخاصة بالتوظيف التي تقوم بها الشركات كالمقابلة والفحص الطبي

والتأكد من السيرة الذاتية وإجراء إختبارات للمؤهلات والفحص الكامل في التاريخ المهني للموظف للتأكد من انه ينطبق عليه المؤهلات والشروط الخاصة بالوظيفة وصولاً لعملية التعيين بحيث يكون هناك تناسباً بين مؤهلات الفرد وشروط شغل الوظيفة.

وقد أكد حوالي (83.7%) من المبحوثين على أنه الشركات العاملة في قطاع الإتصالات تتبع سياسة التوظيف الداخلي في شغل الوظائف، وأكد حوالي (75.9%) من المبحوثين على أن هذه الشركات تطبق سياسة التوظيف الخارجي في شغل الوظائف، فيما وقد أكد حوالي (69.6%) من المبحوثين أن هذه الشركات تستخدم نظام العقود المحددة في التوظيف، ويرى حوالي (70.2%) من المبحوثين بأن هذه الشركات تستخدم نظام العقود غير المحددة في التوظيف، وأكد حوالي (69.5%) من المبحوثين على أنه يتم التوظيف في الشركات كلما وجدت شواغر وظيفية، ويرى حوالي (58.1%) من المبحوثين أنه يتم الاستعانة بمعرفين (داخليين و/ أو خارجيين) في استقطاب الموارد البشرية، فيما وقد أشار حوالي (68.1%) من المبحوثين إلى أن هذه الشركات تقوم بالإعلان داخلياً (ضمن الإعلانات الداخلية) عن حاجتها من الموارد البشرية، فيما وقد أشار حوالي (88%) من المبحوثين إلى أن الشركات تلتزم بمعايير موضوعية في إختيار موظفيها، وقد أشار حوالي (85%) من المبحوثين إلى أن الشركات تلتزم بمعايير واضحة في إختيار موظفيها، وقد أشار حوالي (63.1%) من المبحوثين إلى أن شركات الإتصالات امتحانات توظيف للمتقدمين للوظائف فيها.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.36-4.63) وجميعها قيم مرتفعة (أعلى من 3.4)، ما عدا الفقرة الثامنة والتي كان وسطها الحسابي (3.36)، وهذا يعني أن أغلب الفقرات المتعلقة بمجال فاعلية وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تحظى بمستوى عالي من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ للفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 9، 10، 11، 12)، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين تحظى بمستوى عالي وإهتمام كبير.

وبالمقابل كانت قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ للفقرة (8)، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرة.

4.2.4 فاعلية وظيفة التعويضات والمكافآت في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة التعويضات والمكافآت - الأجر والرواتب - في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية ومستوى المعنوية وقيمة "ت" المحسوبة لمجال فاعلية التعويضات والمكافآت في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تطبيق وظيفة التعويضات والمكافآت في

شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.834	4.39	.000	13.94	1.4	2	2.1	3	7.8	11	33.3	47	55.3	78	1	تعتمد الشركة هيكلًا واضحًا للأجر والرواتب.
.832	4.00	.000	8.51	.0	0	5.7	8	17.0	24	48.2	68	29.1	41	2	ترجع الشركة هيكل الأجر والرواتب بشكل يتناسب مع تطورات سوق العمل التنافسية.
.814	3.87	.000	6.84	.0	0	5.0	7	24.8	35	47.5	67	22.7	32	3	تمنح الشركة أجورًا عادلة عن الجهد المبذول من الموظفين.
.907	3.73	.000	4.28	1.4	2	5.7	8	31.9	45	39.7	56	21.3	30	4	يحصل موظفو الشركة على تقدير معنوي عن الجهد المبذول.
.770	4.43	.000	15.76	.7	1	1.4	2	8.6	12	32.1	45	57.1	80	5	توزع الشركة مكافآت على الموظفين حسب أرباحها السنوية.
.801	4.59	.000	17.56	2.1	3	.0	0	7.1	10	17.7	25	73.0	103	6	توفر الشركة صندوق ادخار للموظفين.
.885	4.29	.000	11.79	.7	1	5.0	7	9.3	13	34.3	48	50.7	71	7	تعتمد الشركة أنظمة مالية عالمية في احتساب الأجر والرواتب.
1.38	3.43	.846	.194	12.8	18	17.7	25	9.9	14	32.6	46	27.0	38	8	تعتمد الشركة أنظمة مالية عالمية في احتساب بدل العمل الإضافي.
				2.38		5.32		14.55		35.67		42.02			متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)
			16.86												قيمة اختبار t
		.000													مستوى المعنوية
	4.10														الوسط الحسابي العام
0.48															الإنحراف المعياري العام

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (5.4) الخاص بمجال فاعلية وظيفة التعويضات والمكافآت في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (4.10) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.48).

وقد أكد حوالي 77.69% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام، وأشار حوالي 14.55% من المبحوثين إلى أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى متوسط من الإهتمام، في حين يرى حوالي 7.7% من المبحوثين أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى منخفض من الإهتمام.

ويعزو الباحث هذا إلى أن وظيفة التعويضات والمكافآت في شركات الإتصالات الفلسطينية تؤدي دوراً بارزاً ومؤثر في أداء الموارد البشرية العاملة فيها من خلال ما تسعى إليه من خلال هذه الوظيفة لجذب أفضل العناصر البشرية للعمل فيها، والحفاظ عليهم، وتحفيزهم ودفعهم والتأثير عليهم لبذل أقصى جهد ممكن للوصول لأفضل مستوى من الأداء وخلق اتجاهات ايجابية نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وتقليل معدل الشكاوي والغياب وحوادث العمل، حيث أن هذه الشركات تعمل على بناء هيكل الأجور الخاص بها بشكل يجذب الأفراد للعمل فيها ويؤثر على سلوكهم الإيجابي ويحد من السلوك غير المرغوب به في العمل، والحد من معدل ترك الوظيفة "الدوران الوظيفي" فيها وتحقيق الإستقرار وخلق بيئة محفزة وجاذبة للعمل، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تحقيق معدلات عالية من الأرباح وزيادة الحصة السوقية لهذه الشركات وتحقيق أهدافها الإقتصادية والمجتمعية، وصولاً لرضا العملاء عن الخدمات المقدمة، ويرى الباحث أن هذه الشركات تعمل على ربط المكافآت بما يتم تحقيقه من أرباح إجمالية، الأمر الذي سيدفع الموظفين إلى تقديم افضل ما لديهم من جهود وخبرات لتحقيق الأرباح المنشودة ورفع مستوى وحصة الشركة السوقية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتحسين مستوى ادائها المؤسسي العام، واتفق ذلك مع ما جاء بدراسة البطاينة 2016 حول وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التعويض والأداء الوظيفي، كذلك دراسة زيد 2010 حول أهمية وجود هيكل للأجور بشكل يحقق آليات التعويض المادي الذي تستحقه كل وظيفة بعدالة ومساواة، كذلك دراسة أبو شرخ 2010 حول وجود علاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، كذلك دراسة Paul Ogunyomia and Nealia S. Bruning 2015 حول وجود علاقة مباشرة بين إدارة الأداء مع الأداء المالي، وتعارضت مع دراسة كاظم وعبد رسول 2009 حول وجود ضعف في نظام الحوافز المعمول به.

أما الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم فقد كانت الفقرة السادسة، والتي تنص على انه (توفر الشركة صندوق إيداع للموظفين)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة حوالي (4.59) والانحراف المعياري (0.80)، حيث أجاب حوالي (90.7%) من المبحوثين على ان هذه الفقرة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام وهذه نسبة مرتفع جداً، حيث انه ومن خلال توفير صندوق الإيداع في هذه الشركات يشعر العاملون فيها بالأمان الوظيفي نتيجة إهتمام الشركة بمستقبلهم بعد إنتهاء خدماتهم، حيث يقوم الموظف بالمساهمة بنسبة محددة شهرياً بالمقابل تقوم الشركة بالمساهمة بحصة أكبر يتم إيداعها لحساب الموظفين والتي تشكل مسؤوليتها تجاههم، وبالتالي فإن الموظفين سيبدلون مزيداً من

الجهد والولاء التنظيمي تجاه الشركة التي تقدم لهم الكثير في سبيل تأمين مستقبلهم المهني خلال عملهم بالشركة او بعد تقاعدهم وتوفير حياة كريمة.

أما بخصوص الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم فقد كانت الفقرة الثامنة وهي (تعتمد الشركة أنظمة عالمية في إحتساب بدل العمل الاضافي)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري (1.38)، حيث أجاب حوالي (59.6%) من المبحوثين الى ان الشركات تعتمد أنظمة مالية عالمية في إحتساب بدل العمل الإضافي وهذا سيؤدي الى الحد من فاعلية وظيفة التعويضات في حال لم تقوم الشركات بتطبيق نظام فعال وقانوني خاص بالعمل الاضافي.

وقد أجاب حوالي (88.6%) من المبحوثين على أنه شركات الإتصالات تعتمد هيكلًا واضحًا للأجور والرواتب، وأجاب حوالي (77.3%) من المبحوثين على أن شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تراجع هيكل الأجور والرواتب الخاص بها بشكل يتناسب مع تطورات سوق العمل التنافسية، وأجاب حوالي (70.2%) من المبحوثين أن هذه الشركات تمنح أجورًا عادلة عن الجهد المبذول من الموظفين، ويرى حوالي (61.2%) من المبحوثين أن موظفو هذه الشركات يحصلون على تقدير معنوي عن الجهد المبذول، وأجاب حوالي (89.2%) من المبحوثين على أن الشركات توزع مكافآت على الموظفين حسب أرباحها السنوية، في حين يرى حوالي (85%) من المبحوثين أن هذه الشركات تعتمد أنظمة مالية عالمية في احتساب الأجور والرواتب، وأشار حوالي (59.6%) من المبحوثين إلى أن الشركات تعتمد أنظمة مالية عالمية في احتساب بدل العمل الاضافي.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية ل فقرات هذا المحور بين (3.43-4.59) وجميعها قيم مرتفعة (أعلى من 3.4)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمجال فاعلية وظيفة الأجور والرواتب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تحظى بمستوى عالي من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ للفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7)، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن وظيفة الأجور والرواتب تحظى بمستوى عالي واهتمام كبير.

وبالمقابل كانت قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ للفقرة (8)، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرة.

5.2.4 فاعلية وظيفة التدريب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة التدريب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية ومستوى المعنوية وقيمة "ت" المحسوبة لمجال مستوى فاعلية وظيفة التدريب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني، والجدول رقم (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تطبيق وظيفة التدريب في شركات قطاع

الإتصالات الفلسطيني.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.92	3.89	.000	6.325	2.1	3	4.3	6	21.3	30	46.8	66	25.5	36	1	تحدد الشركة بشكل دوري الاحتياجات التدريبية لكل موظف في الشركة.
.77	4.08	.000	10.41	.7	1	2.8	4	12.8	18	54.6	77	29.1	41	2	تربط الشركة برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.
.76	4.07	.000	9.997	.0	0	2.8	4	19.1	27	45.4	64	32.6	46	3	تربط الشركة برامج التدريب بالمسار الوظيفي لكل موظف.
.85	4.17	.000	11.20	1.4	2	1.4	2	12.1	17	48.6	68	36.4	51	4	تركز الشركة على زيادة معارف الموظفين وفق تخصصاتهم من خلال التدريب.
.72	4.19	.000	12.28	.0	0	.0	0	20.6	29	39.7	56	39.7	56	5	تنظم الشركة دورات تدريبية داخلية للموظفين.
.85	3.98	.000	8.012	.0	0	3.5	5	26.2	37	38.3	54	31.9	45	6	تنظم الشركة دورات تدريبية خارجية للموظفين.
.61	4.56	.000	22.41	.0	0	.0	0	6.4	9	30.5	43	63.1	89	7	تخصص الشركة موازنة سنوية للبرامج التدريبية.
.98	3.95	.000	6.747	2.9	4	3.6	5	19.3	27	44.3	62	30.0	42	8	تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب.
.96	3.92	.000	6.620	2.1	3	5.7	8	15.7	22	50.7	71	25.7	36	9	تقيس الشركة الآثار المباشرة لبرامج التدريب على العمل.
1.03	3.63	.010	2.601	2.8	4	9.2	13	31.2	44	35.5	50	21.3	30	10	تقيس الشركة الآثار غير المباشرة لبرامج التدريب على العمل.
.83	4.19	.000	10.98	1.4	2	2.1	3	12.8	18	43.3	61	40.4	57	11	تقيس الشركة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي تنفذها.
				1.22		3.22		17.95		43.42		34.15		متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)	
				7.98											قيمة اختبار t
				.000											مستوى المعنوية
		3.72											الوسط الحسابي العام		
0.47													الانحراف المعياري العام		

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (6.4) الخاص بمجال فاعلية وظيفة التدريب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.72) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.47).

وقد أكد حوالي 77.57% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام، وأشار حوالي 17.95% من المبحوثين إلى أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى متوسط من الإهتمام، في حين يرى حوالي 4.44% من المبحوثين أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى منخفض من الإهتمام.

ويعزو الباحث الى انه من خلال ممارسة وظيفة التدريب في شركات قطاع الاتصالات تسعى إلى إكساب الموظفين المهارات والخبرات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة والحصول على المعارف من خلال ممارسة المهام الوظيفية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر كفاءة وفاعلية وصولاً لتحقيق أهداف الشركات، وزيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال اكساب الموظفين المهارات المطلوبة لاداء مهامهم الوظيفية الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، وتسعى الشركات من خلال التدريب إلى خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والشركة، والسعي نحو ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية لدى الموظفين بالشركات، ومواكبة التطور في بيئة العمل الداخلية والخارجية، ويسهم التدريب في مساعدة الموظفين لحل مشكلات العمل وتقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة والمهارة، وتنمية قدراتهم الذاتية، الأمر الذي ينعكس بالمحصلة النهائية على فاعلية الشركة ويزيد من إنتاجيتها وربحيتها، وبالتالي الوصول إلى رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للشركات، بالإضافة إلى وجود اهداف ثانوية للشركات من عملية التدريب الا وهي الترفيه وزيادة التعارف مما يزيد من قدرة الموظف على كسب المهارات والمعلومات الجديدة من العملية التدريبية، وكل ذلك من شأنه ان يساعد الشركات على تطوير وتحسين ادائها المؤسسي، واتفق ذلك مع ما جاء بدراسة Paul Ogunyomia and Nealia S. Bruning 2015 حول أن تنمية رأس المال البشري لها علاقة مباشرة مع الأداء المالي، واتفق أيضا مع دراسة Anike and Ekwe 2014 حول أن من أهم فوائد التدريب هو زيادة الرضا الوظيفي، وعارض ذلك مع ما جاء بدراسة شبير 2006 حول عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، وكذلك دراسة siga 2006 حول افتقار الإدارة في الشركات إلى الخبرات الضرورية لتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين.

أما الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم بأعلى وسط حسابي فقد كانت الفقرة السابعة، والتي تنص على انه (تخصص الشركة موازنة سنوية للبرامج التدريبية)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه

الفقرة حوالي (4.56) والانحراف المعياري (0.61)، حيث أكد حوالي (93.6%) من المبحوثين على أن الشركات تقوم بتخصيص موازنة سنوية للبرامج التدريبية وأنها تحظى بمتسوى عالي من الاهتمام، حيث أنه ومن خلال مراجعة الميزانيات الخاصة بعينة الدراسة تبين بوضوح مدى قيام هذه الشركات بتخصيص موازنات سنوية خاصة بتنفيذ البرامج التدريبية فيها، وأن هذه البرامج تكون متوازنة مع طبيعة التطورات التي تقوم بإدخالها على بيئة العمل وتكون مرتبطة بالخطة الاستراتيجية للشركة ومنسجمة معها، ويتم اعتماد بنود تكاليف التدريب بشكل رسمي مع إقرار الموازنة، ويتم فيها تحديد مجالات الانفاق على التدريب المنوي تنفيذه خلال الفترة القادمة، ومن المهم التأكيد أن اعتماد موازنة مخصصة للتدريب لها تأثيراً إيجابياً على الأداء المؤسسي كون هذه البرامج سيتم تنفيذها بشكل فعلي يتم من خلالها سد الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، بالإضافة إلى أنه يتم الاستفادة منها في تحقيق الأهداف المؤسسية والتي تتوافق مع الرؤية والرسالة الخاصة بكل شركة .

أما الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم بأقل وسط حسابي فقد كانت الفقرة العاشرة وهي (تقيس الشركة الآثار غير المباشرة لبرامج التدريب على العمل)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (1.03)، وأجاب حوالي (56.8%) من المبحوثين أن الشركات تقيس الآثار غير المباشرة لبرامج التدريب على العمل، وهذا سيؤثر على فاعلية وظيفة التدريب سلباً، حيث أن قياس الآثار الغير مباشرة لا يقل أهمية عن قياس الآثار المباشرة كونها ستؤثر على السلوك الإداري وعلى البيئة التنظيمية والعمل المشترك.

وقد أكد حوالي (72.3%) من المبحوثين على أنه شركات قطاع الإتصالات تحدد بشكل دوري الاحتياجات التدريبية لكل موظف في الشركة، وأكد حوالي (83.7%) من المبحوثين على أن شركات قطاع الإتصالات الفلسطينية تربط برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين، وأكد حوالي (78%) من المبحوثين أن هذه الشركات تربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي لكل موظف، ويرى حوالي (85%) من المبحوثين أن هذه الشركات تركز على زيادة معارف الموظفين وفق تخصصاتهم من خلال التدريب، وأكد حوالي (79.4%) من المبحوثين على أن الشركات تنظم دورات تدريبية داخلية للموظفين، ويرى حوالي (70.2%) على أنه يتم تنظيم دورات تدريبية خارجية للموظفين، وأشار حوالي (74.3%) من المبحوثين إلى أن الشركات تستفيد من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب، وأكد حوالي (76.4%) من المبحوثين على أن الشركات تقيس الآثار المباشرة لبرامج التدريب على العمل، وأشار حوالي (83.7%) من المبحوثين إلى أن الشركات تقيس رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي تنفذها.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.63- 4.56) وجميعها قيم مرتفعة (أعلى من 3.4)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمجال فاعلية وظيفة التدريب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تحظى بمستوى عالي من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ للفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 11)، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن وظيفة التدريب تحظى بمستوى عالي واهتمام كبير.

وبالمقابل كانت قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ للفقرة (10)، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرة.

6.2.4 فاعلية وظيفة تقييم الأداء في شركات قطاع الإتصالات.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة تقييم الأداء في شركات قطاع الإتصالات؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية ومستوى المعنوية وقيمة "ت" المحسوبة لمجال فاعلية وظيفة تقييم الأداء في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني، والجدول رقم (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4 أ): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تطبيق وظيفة تقييم الأداء في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

ت	الفقرات	مقياس الإجابة													
		دائما 5		غالباً 4		أحياناً 3		نادراً 2		إطلاقاً 1		قيمة اختبار t	مستوى المعنوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1	تحدد الشركة مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف.	66	46.8	60	42.6	11	7.8	3	2.1	1	.7	14.1	.000	4.32	.769
2	تضع الشركة معايير واضحة للأداء لكل وظيفة.	57	40.4	69	48.9	13	9.2	0	.0	2	1.4	13.6	.000	4.26	.745
3	تضع الشركة معايير واقعية مرتبطة بالأهداف.	53	37.6	64	45.4	24	17.0	0	.0	0	.0	13.2	.000	4.20	.712
4	يتم استخدام نماذج خاصة لتقييم الأداء تتناسب مع وظائف الشركة.	71	50.4	58	41.1	12	8.5	0	.0%	0	.0	18.5	.000	4.41	.645
5	يتم استخدام تقييم الأداء السنوي أساساً للمكافآت السنوية للموظفين.	77	54.6	47	33.3	14	9.9	2	1.4	1	.7	14.9	.000	4.39	.782
6	يتم استخدام تقييم الأداء السنوي أساساً لترقيات الموظفين.	49	34.8	41	29.1	46	32.6	3	2.1	2	1.4	6.62	.000	3.93	.942
7	تقوم الشركة بإجراء تقييمات دورية للأداء.	77	54.6	51	36.2	12	8.5	1	.7	1	.7	18.0	.000	4.44	.680
8	يتم مقارنة نتائج التقييمات بشكل دوري..	40	28.4	62	44.0	28	19.9	9	6.4	2	1.4	6.44	.000	3.91	.929
9	تستخدم الشركة نظام التقييم الذاتي (كل موظف يملأ نموذجاً لتقييم أدائه).	77	54.6	43	30.5	12	8.5	3	2.1	6	4.3	10.3	.000	4.29	1.01
10	يتم نقاش الموظفين في تقييم ادائهم.	67	47.5	64	45.4	7	5.0	1	.7	2	1.4	15.3	.000	4.36	.740

جدول (7.4.ب): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تطبيق وظيفة تقييم الأداء في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.869	4.26	.000	11.7	2.8	4	.7	1	8.5	12	42.6	60	45.4	64	11	تضمن الشركة للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم.
1.02	3.75	.000	3.94	3.5	5	6.4	9	27.7	39	36.2	51	26.2	37	12	يسهم نظام تقييم الأداء المعتمد بالشركة في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.
				1.46		1.88		13.59		39.60		43.44			متوسط النسب المنوية (نتائج عن مجموع النسب المنوية مقسومة على عددها)
			23.35												قيمة اختبار t
		.000													مستوى المعنوية
	4.21														الوسط الحسابي العام
0.40															الانحراف المعياري العام

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (7.4) الخاص بمجال فاعلية وظيفة تقييم الأداء في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (4.21) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.40).

وقد أكد حوالي 83.04% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام، وأشار حوالي 13.59% من المبحوثين إلى أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى متوسط من الإهتمام، في حين يرى حوالي 3.34% من المبحوثين أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى منخفض من الإهتمام.

ويعزو الباحث هذا إلى أن وظيفة تقييم الأداء تعتبر وظيفة هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي يتم إستخدامها في شركات قطاع الإتصالات كونه يرتبط بها العديد من القرارات، حيث تسعى هذه الشركات للتعرف على مستوى الأداء العام بالشركة والأفراد وذلك من خلال تقييمها للأداء لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالعاملين بالشركة، والعمل على وضع استراتيجية فعالة لإدارة مواردها البشرية، وبناء البرامج الخاصة بالإختيار والتعيين، ووضع معايير للأجور والرواتب، إذ ان التقييم من شأنه أن يخلق الاجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة المنفذة بالشركة والتحقق من مدى التزام الموارد البشرية بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وبالتالي ومن المهم ان تقوم الشركة بمتابعة وتقييم أداء مواردها البشرية، لغرض تحديد مستوى تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات ومعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة، وعملية تقييم الأداء تساعد الشركات بالحصول على معلومات عن أداء العاملين، وتحديد مدى اسهامهم بتحقيق أهداف الشركة، وإيجاد وسيلة لتقويم ضعف الموظفين، وتقديم حلول وطرق لتحسين أدائهم الوظيفي، واقتراح الحوافز المناسبة للموظفين،

وهذه الوظيفة توفر بيئة للمنافسة والابداع بين الموظفين لتقديم اداء افضل، وخاصة ان انظمة التقييم لديهم مرتبطة مع المكافآت السنوية المقطعة من الأرباح وبنفس الوقت ستشجع الموظفين على تقديم اداء افضل لزيادة أرباح الشركة والتي ستتعرض على المكافآت السنوية وغيرها من أمور، واتفق ذلك مع ما جاء بدراسة نجار 2012 حول أهمية أن يتناسب نموذج تقييم الأداء المعمول به مع الأداء الوظيفي، كذلك دراسة زيد 2010 بضرورة الاهتمام بعملية تقييم الأداء.

أما الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم فقد كانت الفقرة السابعة والتي تنص على انه (تقوم الشركة بإجراء تقييمات دورية للأداء)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة حوالي (4.44) والانحراف المعياري (0.68)، وأجاب حوالي (90.8%) من المبحوثين على ان هذه الفقرة تحظى بمستوى عالي من الاهتمام، حيث يتم تقييم الأداء للفرد والقسم والدائرة والادارة والشركة ككل بشكل منتظم سواء ربع سنوي او نصف سنوي او سنوي مما يساهم بشكل كبير بمتابعة تحقيق الأهداف وبيان نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والتخطيط للأمام والذي سيكون له دور أساسي في فاعلية وظيفة التقييم في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

أما الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم فقد كانت الفقرة الثانية عشر، والتي تنص على (يسهم نظام تقييم الأداء المعتمد بالشركة في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.75) والانحراف المعياري (1.02)، وأجاب (62.4%) من المبحوثين الى ان نظام التقييم يسهم في تعزيز المنافسة بين الموظفين، وهذا سيؤدي الى الحد من فاعلية وظيفة التقييم في حال لم تعمل الشركات على إيجاد المنافسة بالطرق المختلفة كنتيجة لهذا التقييم حيث ان المنافسة ستعمل على تحقيق أداء افضل والسرعة في تحقيق الأهداف وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية.

وعليه فإن وظيفة التقييم تحظى بمستوى عالي من الاهتمام في تلك الشركات كون ان عملية تقييم الأداء التي يتم ممارستها في هذه الشركات تكون واضحة ومرتبطة بنظام ودليل واضح وان مراتب الأداء ومعاييرها واضحة لجميع العاملين بالشركات الأثر الناجم عن كل أداء واضح ومعلوم وعليه فإن جانب العدالة متوفر في هذه العملية وتلقى رضا العاملين وهذا سيجعلهم ينافسون فيما بينهم للوصول الى أفضل مستويات الأداء لديهم وتحقيق أهدافهم الشخصية وأيضا العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق رؤى الشركات وتطويرها.

وقد أجاب حوالي (89.4%) من المبحوثين على أنه شركات قطاع الإتصالات تحدد مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف، وأكد حوالي (89.3%) من المبحوثين على أن شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تضع معايير واضحة للأداء لكل وظيفة، وأجاب حوالي (83%) من المبحوثين أن هذه

الشركات تضع معايير واقعية مرتبطة بالأهداف، ويرى حوالي (91.5%) من المبحوثين أن هذه الشركات تستخدم نماذج خاصة لتقييم الأداء تتناسب مع وظائفها، وأجاب حوالي (87.9%) من المبحوثين على أن الشركات تستخدم تقييم الأداء السنوي أساساً للمكافآت السنوية للموظفين، ويرى حوالي (63.9%) من المبحوثين أنه يتم استخدام تقييم الأداء السنوي أساساً لترقيات الموظفين في الشركات، وأشار حوالي (72.4%) من المبحوثين إلى أن الشركات تقوم بمقارنة نتائج التقييمات بشكل دوري، وأكد حوالي (85.1%) من المبحوثين على أن هذه الشركات تستخدم نظام التقييم الذاتي بحيث يقوم كل موظف بملاً نموذجاً لتقييم أدائه، ويرى حوالي (92.9%) من المبحوثين أن الشركات تناقش الموظفين في تقييم ادائهم، وأشار حوالي (88%) من المبحوثين إلى أن الشركات تضمن للموظفين حق الاعتراض على تقييم أدائهم.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.75 – 4.44) وجميعها قيم مرتفعة (أعلى من 3.4)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمجال فاعلية وظيفة تقييم الأداء في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تحظى بمستوى عالي من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ لجميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن وظيفة تقييم الأداء تحظى بمستوى عالي وإهتمام كبير.

7.2.4 فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.
النتائج المتعلقة بالسؤال السابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية تطبيق وظيفة الصحة والسلامة المهنية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية ومستوى المعنوية وقيمة "ت" المحسوبة لمجال فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني، والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4أ): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تطبيق وظيفة الصحة والسلامة المهنية في

شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.15	4.14	.000	7.57	8.5	12	.0	0	9.2	13	32.6	46	49.6	70	1	تقوم الشركة بتوفير الضمان الاجتماعي للموظفين في الشركة.

جدول (8.4.ب): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تطبيق وظيفة الصحة والسلامة المهنية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت	
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً				
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
.62	4.65	.000	23.76	.7	1	.0	0	3.5	5	24.8	35	70.9	100	توفر الشركة خدمات التأمين الصحي للموظفين في الشركة.	2	
.67	4.54	.000	20.11	.0	0	1.4	2	5.7	8	29.8	42	63.1	89	توفر الشركة بيئة عمل آمنة لتلافي اصابات العمل.	3	
.79	4.37	.000	14.37	.0	0	3.5	5	9.2	13	33.3	47	53.9	76	تدرب الشركة الموظفين على معايير الصحة والسلامة المهنية.	4	
.75	4.35	.000	14.81	.0	0	2.8	4	8.5	12	39.0	55	49.6	70	تتبنى الشركة الإجراءات التي تمنع وقوع الموظفين في حوادث العمل .	5	
.83	4.30	.000	12.70	.7	1	2.1	3	12.8	18	35.5	50	48.2	68	تنظم الشركة برامج ترفيهية للموظفين.	6	
.85	4.29	.000	12.18	2.1	3	.7	1	11.3	16	37.6	53	48.2	68	لا تمنع الشركة وجود تنظيم نقابي للموظفين.	7	
.78	4.26	.000	12.81	.7	1	2.1	3	10.6	15	43.3	61	43.3	61	تقوم الشركة باحتساب معدلات حوادث العمل السنوية التي تحدث فيها.	8	
.81	4.17	.000	11.02	1.4	2	2.1	3	11.3	16	48.2	68	36.9	52	تقوم الشركة بوضع خطط لواجهة حوادث العمل المحتملة.	9	
				1.56		1.63		9.12		36.01		51.52		متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)		
				25.62											قيمة اختبار t	
				.000											مستوى المعنوية	
				4.34											الوسط الحسابي العام	
				.433											الانحراف المعياري العام	

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (8.4) الخاص بمجال فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (4.34) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.43).

وقد أكد حوالي 88.53% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام، وأشار حوالي 9.12% من المبحوثين إلى أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى متوسط من الإهتمام، في حين يرى حوالي 3.19% من المبحوثين أن هذه الوظيفة تحظى بمستوى منخفض من الإهتمام.

ويعزو الباحث هذا إلى أن وظيفة الصحة والسلامة المهنية التي يتم ممارستها في قطاع شركات الإتصالات الفلسطيني تسعى من خلالها هذه الشركات للحفاظ على مواردها البشرية بأفضل حالة مادية وصحية ومعنوية ممكنة، وتطوير اتجاهاتهم الإيجابية نحو وظائفهم التي يمارسونها ونحو شركاتهم، حيث أنه ومن خلال برامج الصحة والسلامة المهنية المستخدمة في هذه الشركات فإنه يتم

العمل على التقليل من معدلات الإصابة بحوادث العمل، وتخفيض حالات الوفاة المرتبطة بالعمل، ونشر الوعي والارشاد للموظفين تجاه كيفية التصرف في حوادث معينة او كيفية تجنب الإصابات الجسمية، الأمر الذي يسهم في وتوفير التكاليف من خلال توفير البرامج والأجهزة اللازمة لذلك للعمل، كما وأنها تسعى من خلال هذه البرامج إزالة المخاطر المهنية في بيئة العمل، والعمل على إيجاد بيئة عمل توفر الامن والسلامة المهنية والصحية للموظفين، والحد من الإصابات والحوادث بين الموظفين، وأيضا الحد من معدلات الغياب والذي يؤثر سلبا مع الإنتاجية، والتوفير المادي على الموظفين من خلال إيجاد نظام التأمين الصحي الجيد والأفضل على مستوى الوطن، واتفق ذلك مع ما جاء بدراسة كاراش 2005 حول تأثير خصائص العمل وبيئة المنظمة بتطوير الجودة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كذلك دراسة Paul Ogunyomia and Nealia S. Bruning 2015 حول علاقة الصحة والسلامة المهنية بالأداء الغير المالي في الشركات.

أما الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم فقد كانت الفقرة الثانية والتي تنص على (توفر الشركة خدمات التأمين الصحي للموظفين في الشركة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة حوالي (4.65) والانحراف المعياري (0.62)، وأجاب حوالي (95.7%) من المبحوثين على ان هذه الفقرة تحظى بمستوى عالي من الإهتمام، حيث ان هذه الشركات ومن أجل رعاية العاملين والحفاظ عليهم فإنها تسعى لإيجاد نوع معين من التأمين الصحي الخاص بكل موظف واسرته، بهدف المحافظة عليهم من المخاطر التي يمكن ان يتعرضوا لها طبيعة العمل.

أما الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم فقد كانت الفقرة الاولى وهي (تقوم الشركة بتوفير الضمان الإجتماعي للموظفين في الشركة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة حوالي (4.14) والانحراف المعياري (1.15)، حيث اجاب (82.2%) من المبحوثين على ان شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تقوم بتوفير الضمان الإجتماعي، وهذه نسبة مرتفعة ايضا بالمقارنة مع أدنى تقييم للفقرات الموجودة في الوظائف الأخرى وهذا يدل على المستوى العالي من الاهتمام الذي تحظى به فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية حيث حازت على أعلى تقييم من بين جميع الوظائف فمن خلالها يتم الحد من معدلات الغياب نتيجة الأمراض واصابات العمل، بالإضافة الى انها ومن خلال التأمين الطبي مثلا تقوم بتوفير تكاليف العلاج على الموظفين وهذا سيزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي كونه يوجد لديهم رعاية طبية، الامر الذي سيؤدي الى زيادة ولائهم وانتمائهم لهذه الشركات التي تطعي العنصر البشري الأهمية الكبرى بجانب مصالحها التنظيمية.

وقد أجاب حوالي (92.9%) من المبحوثين على أن شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني توفر بيئة عمل آمنة لتلافي اصابات العمل، وأكد حوالي (87.2%) من المبحوثين أن هذه الشركات تدرب

الموظفين على معايير الصحة والسلامة المهنية، ويرى حوالي (88.6%) من المبحوثين أن هذه الشركات تتبنى الإجراءات التي تمنع وقوع الموظفين في حوادث العمل، وأجاب حوالي (83.7%) من المبحوثين على قيام الشركات بتنظيم برامج ترفيهية للموظفين، ويرى حوالي (85.8%) من المبحوثين بعدم ممانعة الشركات وجود تنظيم نقابي للموظفين، وأشار حوالي (86.6%) من المبحوثين إلى أن الشركات تقوم باحتساب معدلات حوادث العمل السنوية التي تحدث فيها، وأجاب حوالي (85.1%) من المبحوثين على أن هذه الشركات تقوم بوضع خطط لمواجهة حوادث العمل المحتملة.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (4.14-4.65) وجميعها قيم مرتفعة (أعلى من 3.4)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمجال فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تحظى بمستوى عالي من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ لجميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن وظيفة الصحة والسلامة المهنية تحظى بمستوى عالي وإهتمام كبير.

8.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة المتعلقة بفاعلية وظائف الموارد البشرية.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة للمبحوثين على مجالات الدراسة المتعلقة بفاعلية وظائف الموارد البشرية.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية	4.34	0.43	كبيرة جدا
فاعلية وظيفة تقييم الأداء	4.21	0.40	كبيرة جدا
فاعلية وظيفة التعويضات والمكافآت	4.10	0.48	كبيرة
فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية	4.03	0.42	كبيرة
فاعلية وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين	4.01	0.37	كبيرة
فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل	3.78	0.53	كبيرة
فاعلية وظيفة التدريب	3.72	0.47	كبيرة
الدرجة الكلية لوظائف الموارد البشرية	4.10	.390	كبيرة

❖ يتضح من إجابات المبحوثين بأن الدرجة الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة بوسط حسابي كلي (4.10) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.39).

- ❖ يتضح من إجابات المبحوثين على المجال الخاص بوظيفة الصحة والسلامة المهنية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت (4.34) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.43).
- ❖ يتضح من إجابات المبحوثين على المجال الخاص بوظيفة تقييم الأداء في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت (4.21) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.40).
- ❖ يتضح من إجابات المبحوثين على المجال الخاص بوظيفة الأجور والرواتب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت (4.10) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.48).
- ❖ يتضح من إجابات المبحوثين على المجال الخاص بوظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت (4.03) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.42).
- ❖ يتضح من إجابات المبحوثين على المجال الخاص بوظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت (4.01) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.37).
- ❖ يتضح من إجابات المبحوثين على المجال الخاص بوظيفة تحليل وتصميم العمل في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت (3.78) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.53).
- ❖ يتضح من إجابات المبحوثين على المجال الخاص بوظيفة التدريب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت (3.72) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.47).

9.2.4 واقع الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية ومستوى المعنوية وقيمة (T) المحسوبة لمجال فاعلية الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني، والجدول رقم (10.4) يوضح ذلك.

جدول (4.10.أ): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية الأداء المؤسسي في شركات قطاع الاتصالات الفلسطيني.

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.80	4.04	.000	9.27	.7	1	2.1	3	19.9	28	46.8	66	30.5	43	1	يشعر المساهمون بالرضا عن أرباح الشركة المالية.
.91	3.82	.000	5.37	1.4	2	6.4	9	24.1	34	44.7	63	23.4	33	2	تحقق الشركة زيادة مقبولة في أرباحها السنوية.
.75	4.12	.000	11.29	.0	0	4.3	6	9.9%	14	54.6	77	31.2	44	3	تحقق الشركة أهدافها المالية.
.76	4.17	.000	11.80	.7	1	1.4	2	13.5	19	48.9	69	35.5	50	4	تتجج الشركة في تخفيض التكاليف المالية بما لا يؤثر على جودة الخدمات.
.76	4.29	.000	13.7	.7	1	2.1	3	7.8	11	46.1	65	43.3	61	5	تستخدم الشركة قاعدة بيانات محوسبة متطورة لزيائنها
.94	3.78	.000	4.63	1.4	2	6.4	9	30.5	43	36.2	51	25.5	36	6	تشرك الشركة زيائنها في عملية تصميم خدماتها.
.66	4.58	.000	21.0	.0	0	.7	1	7.8	11	23.4	33	68.1	96	7	تستقبل الشركة شكاوى الزبائن .
.628	4.61	.000	22.8	.7	1	.7	1	1.4	2	30.5	43	66.7	94	8	تقوم الشركة بمعالجة شكاوى الزبائن .
.74	4.43	.000	16.5	.7	1	.7	1	8.5	12	34.	48	56.0	79	9	تجري الشركة استقصاءات لقياس رضا الزبائن عن خدماتها.
.97	4.00	.000	7.21	2.1	3	2.8	4	25.5	36	31.9	45	37.6	53	10	تجري الشركة استقصاءات لقياس رضا الزبائن عن أسعارها .
.82	4.06	.000	9.45	1.4	2	.7	1	19.9	28	46.1	65	31.9	45	11	تعتمد الشركة مبدأ الإدارة التشاركية في نهج إدارتها.
.71	4.34	.000	15.52	.7	1	.7	1	7.8%	11	44.7	63	46.1	65	12	تتبنى الشركة معايير جودة عالمية في عملياتها.
.73	4.24	.000	13.48	.7	1	.7	1	11.3	16	47.5	67	39.7	56	13	الشركة قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية.
.82	3.88	.000	6.89	.0	0	5.0	7	24.8	35	46.8	66	23.4	33	14	تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في تحقيق مستويات الإنجاز المخطط.
.80	3.93	.000	7.77	.7	1	2.8	4	22.7	32	49.6	70	24.1	34	15	تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في جذب أفضل الموارد البشرية.
.87	3.97	.000	7.59	2.1	3	1.4	2	22.7	32	44.7	63	29.1	41	16	تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في الحفاظ على أفضل الموظفين.
.89	3.93	.000	6.97	.7	1	2.1	3	19.9	28	43.3	61	28.4	40	17	لدى الشركة جهة خاصة بالبحث والتطوير.
.91	3.83	.000	5.53	1.4	2	6.4	9	24.1	34	40.4	57	25.5	36	18	تتجج الشركة في ابتكار أساليب جديدة لخدمة الزبائن.
.63	4.23	.000	15.2	.0	0	4.3	6	9.9	14	56.0	79	34.0	48	19	تتجج الشركة في تحفيز موظفيها نحو الإبداع في العمل.
.63	4.15	.000	12.6	.7	1	1.4	2	13.5	19	55.3	78	31.2	44	20	تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في تحقيق مستويات الإنجاز المخطط.
.683	4.38	.000	16.9	.7	1	2.1	3	7.8	11	46.8	66	46.8	66	21	تراعي الشركة متطلبات البيئة في تقديم خدماتها.
.68	4.36	.000	16.7	1.4	2	6.4	9	30.5	43	48.2	68	45.4	64	22	تراعي الشركة متطلبات المجتمع في تقديم خدماتها.
.66	4.46	.000	18.9	.0	0	.7	1	7.8	11	39.7	56	53.9	76	23	تعتمد الشركة برامج مسؤولية اجتماعية سنوية تخدم شرائح متعددة .

جدول (10.4.ب): إجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة اختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
				1 إطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
				0.82		2.7		15.39		43.74		38.14		متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)	
			21.26											قيمة اختبار t	
		.000												مستوى المعنوية	
	4.16													الوسط الحسابي العام	
0.41														الإنحراف المعياري العام	

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (10.4) الخاص بواقع الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (4.16) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.41).

وقد أكد حوالي 81.88% من المبحوثين على أن الأداء المؤسسي في قطاع الإتصالات الفلسطيني كان ذو مستوى عالي، وأشار حوالي 15.39% من المبحوثين إلى أن الأداء المؤسسي لهذه الشركات ذو مستوى متوسط، في حين يرى حوالي 3.52% من المبحوثين أن الأداء المؤسسي لهذه الشركات ذو مستوى منخفض.

ويعزو الباحث هذا إلى الأداء المؤسسي هو حصيللة لما تقوم به هذه الشركات من تطبيق للعديد من السياسات والبرامج والأنشطة التي من شأنها أن تعزز مستوى الأداء المؤسسي فيها ابتداءً من الاهتمام بالعاملين وانتهاءً بتقديم خدمات متميزة للعملاء، حيث انها تتبنى معايير ذات جودة عالمية في تقديم خدماتها، وتسعى بإستمرار تجاه عمليات البحث والتطوير لتحسين خدماتها وابتكار أساليب جديدة لخدمة عملائها وتحقيق وإشباع رغباتهم، وتراعي متطلبات البيئة والمجتمع في تقديم خدماتها، كما أنها تقوم بإستقبال ومعالجة شكاوي الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم وتسعى لمشاركتهم في تصميم وتطوير خدماتها، بالإضافة لسعيها وبإستمرار نحو اتباع سياسات خاصة لجذب أفضل العناصر البشرية للعمل لديها ورعايتهم والحفاظ عليهم، وإشراكهم في إتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق اهدافها الإدارية والمالية، انسجاماً مع رؤيتها ورسالتها واهدافها الإستراتيجية، واتفق ذلك مع ما جاء بدراسة ابو شرح 2010 حول أن وجود نظام للحوافز يسهم في تحسين الأداء، كذلك دراسة عايش 2008 حول عدم إختلاف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، كذلك دراسة LI 2003 حول ان ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر على ربحية

الشركات واداء المنظمة، كما وتعارض ذلك مع ما جاء بدراسة البطاينة 2016 حول عدم وجود علاقة بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي.

أما الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم فقد كانت الفقرة الثامنة والتي تنص على (تقوم الشركة بمعالجة شكاوى الزبائن)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة حوالي (4.61) والانحراف المعياري (0.62)، واكد حوالي (97.2%) من المبحوثين على ان الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني يحظى بمستوى عالي من الإهتمام، حيث ان هناك إهتمام كبير بعملاء هذه الشركات وعلاج مشاكلهم كون هذه الشركات تعتمد بتقديم خدماتها بشكل اساسي على الزبائن، وتسعى بشكل دائم ومستمر نحو الوصول الى رضاهم عن نوعية وطبيعة الخدمات المقدمة.

أما بخصوص الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم فقد كانت الفقرة السادسة والتي تنص على (تشرك الشركة زبائنها في عملية تصميم خدماتها)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة حوالي (3.78) والانحراف المعياري (0.94)، وأكد حوالي (61.7%) من المبحوثين على ان شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تشرك زبائنها في عملية تصميم خدماتها، وهذه النتيجة ستؤثر بالتأكيد على الاداء المؤسسي لكون عملية إشراك الزبائن في تصميم الخدمات مهمة جداً حيث من خلالها يتم التعرف على احتياجات الزبائن وايضاً يتم من خلالها تقييم الخدمات الحالية ومعرفة نقاط الضعف فيها، بالاضافة الى زيادة التقارب بين الشركة وزبائنها وزيادة الوعي والمعرفة بالخدمات التي تقدمها مما سيؤثر على الحصص السوقية والأرباح.

وقد أجاب حوالي (91.5%) من المبحوثين على أن الشركات تعمل على استقبال شكاوى الزبائن، وأكد حوالي (97.2%) من المبحوثين على أن شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تقوم بمعالجة شكاوى الزبائن، وأجاب حوالي (90%) من المبحوثين أن هذه الشركات تجري استقصاءات لقياس رضا الزبائن عن خدماتها، ويرى حوالي (90.8%) من المبحوثين أن هذه الشركات تتبنى معايير جودة عالمية في عملياتها، وأجاب حوالي (90%) من المبحوثين على نجاح الشركات في تحفيز موظفيها نحو الإبداع في العمل، وأكد حوالي (93.6%) من المبحوثين على مراعاة هذه الشركات لمتطلبات البيئة في تقديم خدماتها، ويرى حوالي (93.6%) من المبحوثين على مراعاة هذه الشركات لمتطلبات المجتمع في تقديم خدماتها، وأشار حوالي (93.6%) من المبحوثين إلى أن هذه الشركات تعتمد برامج مسؤولية اجتماعية سنوية تخدم شرائح متعددة.

وقد أجاب حوالي (68.1%) من المبحوثين على أن هذه الشركات تحقق زيادة مقبولة في أرباحها السنوية، وأكد حوالي (69.5%) من المبحوثين أن هذه الشركات تجري استقصاءات لقياس رضا الزبائن عن أسعارها، ويرى حوالي (70.2%) من المبحوثين أن هذه الشركات تسهم سياسات الموارد

البشرية المطبقة فيها بتحقيق مستويات الإنجاز المخطط، وأكد حوالي (65.9%) من المبحوثين على نجاح هذه الشركات في ابتكار أساليب جديدة لخدمة الزبائن.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.78-4.61) وجميعها قيم مرتفعة (أعلى من 3.4)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمجال الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني تحظى بمستوى عالي من الإهتمام.

وقد كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لجميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن فاعلية الأداء المؤسسي تحظى بمستوى عالي واهتمام كبير.

3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.682	معامل ارتباط بيرسون	فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
141	عدد أفراد العينة	

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

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.682) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية

وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، حيث ان لإستخدام هذه الوظائف دور مباشر في تحقيق التحسن الدائم في الأداء المؤسسي حيث انها تساعد في توفير الوقت والجهد والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويساعدها على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات اللازمة، ويعمل على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء واحراز التقدم المستمر في مستويات الأداء والقدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بعمل المنظمة، وزيادة التأثير الإيجابي لهذه الشركات، بالإضافة إلى قدرتها على زيادة الإنتاجية وتحقيق الإستدامة المؤسسية، وتعظيم مستوى الربحية الخاصة بالشركة وصولاً إلى زيادة الحصة السوقية الخاصة بها، واتفق ذلك مع نتائج دراسة Paul Ogunyomia and Nealia S. Bruning 2015 حول وجود نموذجاً للعلاقات الإيجابية بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، كذلك دراسة Li 2003 بخصوص أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر نسبي على ربحية الشركات وأداء المنظمة، كذلك دراسة عياش 2008 بأنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسن الأداء المؤسسي.

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.518	معامل إرتباط بيرسون	فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل
0.000	مستوى المعنوية	
141	عدد أفراد العينة	

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

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.518 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض

الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويبدو أن هذه النتيجة منطقية كون تحليل وتصميم العمل يؤدي إلى تحديد حجم الوظائف في المنظمة وطبيعة اختصاصها، وتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظفين ويبين لهم التزاماتهم تجاه المنظمة، ويبين الوقت الخاص بانجاز كل وظيفة، وبالتالي يكون هنالك اختصاص في تنفيذ الأعمال الأمر الذي ينعكس على جودة تنفيذها، وبالتالي زيادة معدلات الرضا لدى العاملين بالشركة ويعزز ولائهم وانتمائهم لها الأمر الذي ينعكس على زيادة معدلات الأداء للعاملين والإنتاجية، وهذا يؤثر بشكل مباشر على تعزيز الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، وتعارض ذلك مع ما جاء بدراسة جوليت 2002 حول عدم وجود علاقة بين متغير عدد ساعات العمل والالتزام التنظيمي.

2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة تطبيق وتخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.487	معامل ارتباط بيرسون	فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
141	عدد أفراد العينة	

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

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فاعلية تطبيق وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (13.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.487 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة ما تساهمه وظيفة

تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي حيث ان ما تقوم به هذه الشركات من تحديد لاحتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية خلال فترات زمنية محددة يساعدها على دعم وانجاز اعمالها وبرامجها ومشاريعها المختلفة التي تقوم باعتمادها ضمن خططها الإستراتيجية والتشغيلية، وتحديد وحصر مواردها البشرية يمكنها من انجاز ذلك بكفاءة وفاعلية، بالاضافة إلى قيام هذه الشركات بتوفير وحصر البيانات عن مصادر الحصول على هذه الموارد البشرية سواء من بيئتها الداخلية او الخارجية مما يسهل عليها عند احتياجها لاي شاغر بتحديد الجهات التي سوف تستقطب منها مواردها البشرية، كما ان هذه الشركات ومن اجل تحقيق انتاجية عالية من خلال الخدمات المقدمة للزبائن فإنها تقوم بتوزيع مواردها البشرية على هذه الخدمات بما يضمن الوصول إلى الفئات المستهدفة بطريقة سهلة ويحقق رضا العملاء نتيجة حصولهم على خدمات نوعية، كما ويتم العمل على دراسة معدل الدوران الوظيفي في هذه الشركات ويتم وضع خطط علاجية يكون الهدف منها تحقيق الإستقرار في الموارد البشرية على إختلافها والحفاظ على الموارد البشرية النادرة، وتوفير بيئة عمل جاذبة، ولكل ما تقدم فإنه ينعكس وبشكل مباشر على الأداء المؤسسي العام لهذه الشركات، واتفق ذلك مع ما جاء بدراسة عودة 2008 والتي توصلت إلى أن عملية التخطيط تسهم في الإعداد الجيد لملى الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب.

3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه " لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة الاختيار والتعيين وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة الإختيار والتعيين وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (14.4): معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.474	معامل ارتباط بيرسون	فاعلية وظيفة الإختيار والتعيين
0.000	مستوى المعنوية	
141	عدد أفراد العينة	

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

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فاعلية تطبيق وظيفة الإختيار والتعيين وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (14.4)

أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.474 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة لما تساهمه هذه الوظيفة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أن هذه الشركات تقوم بتطبيق العديد من سياسات التوظيف لشغل الوظائف ويتم الإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية داخليا وخارجيا، كما ويتم إستخدام نظام العقود المحددة والدائمة في التوظيف وذلك حسب الحاجة لنوعية هذه الوظائف، كما ويتم الاستعانة بمعرفيين داخليين وخارجيين خلال عملية استقطاب الموارد البشرية اللازمة، بالإضافة لذلك فإن إجراءات وسياسات التوظيف المعمول بها في هذه الشركات تعتمد على معايير موضوعية وواضحة في إختيار الموظفين، ويتم اتباع افضل أساليب النزاهة والشفافية في التوظيف من خلال إجراء الامتحانات والمقابلات المتخصصة لملى الشواغر، وعليه فإن إتباع مثل هذه الانماط والطرق والإجراءات في عملية التوظيف فإن ذلك بالتأكيد سيؤدي إلى إختيار أفضل العناصر البشرية للعمل في هذه الشركات وبالتالي أنجاز المهام والبرامج والأنشطة من قبل الموظفين بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم خدمات نوعية للعملاء ويزد من مستويات رضاهم عن هذه الخدمات، وبالتالي تعزيز الحصة السوقية لها ويزيد من أرباحها، واتفق ذلك مع ما جاء بدراسة البطاينة 2016 حول وجود علاقة إرتباط ايجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي.

4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة التعويضات والمكافآت وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة التعويضات والمكافآت وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15.4): معامل إرتباط بيرسون بين فاعلية وظيفة الأجور والرواتب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.638	معامل إرتباط بيرسون	فاعلية وظيفة الأجور والرواتب
0.000	مستوى المعنوية	
141	عدد أفراد العينة	

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

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فاعلية تطبيق وظيفة الأجور والرواتب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (15.4) أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.638 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق وظيفة الأجور والرواتب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت نتيجة لما تساهمه الأجور والرواتب في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أن شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني وخلال هذه الوظيفة تعتمد العديد من السياسات التي من شأنها تعزيز أداءها المؤسسي وإيجاد بيئة عمل جاذبة للموارد البشرية للعمل فيها، كونها تستخدم هيكلًا للأجور والرواتب بشكل واضح يحدد مستويات الرواتب لجميع الفئات الوظيفية بشكل عادل ومدروس ويتفق مع المهام الوظيفية والجهد المبذول من العاملين، ويتم مراجعة هذا الهيكل بشكل مستمر بما يتوافق مع غلاء المعيشة، ويتم تقديم مكافآت سنوية للموظفين ترتبط بمستويات الأداء الأرباح المتحققة بالشركة، وهذا يخلق إنتماء لدى العاملين لتقديم مزيداً من الجهود لتعظيم أرباح شركاتهم، لان ذلك سينعكس عليهم ويحقق لهم فوائد مالية على شكل مكافآت وحوافز وزيادة بالراتب، كما أن هذه الشركات توفر للعاملين صندوق ادخار الأمر الذي يحقق للموظف امان في المستقبل لتأمين احتياجاته بعد التقاعد، ومما سبق فان كل ذلك سيسهم وبشكل فاعل بإيجاد موارد بشرية فاعلية ومنتمية لهذه الشركات وتسعى بكل طاقتها نحو تحقيق اهداف الشركة ورؤيتها ورسالتها بكفاءة وفاعلية الأمر الذي يعكس على الأداء المؤسسي العام لهذه الشركات، واتفق ذلك مع دراسة ابو شرح 2010 حول وجود علاقة وطيدة ما بين الحوافز وأداء الموظفين، ووجود نظام حوافز واضح يساهم في تحسن الأداء، كذلك تعارضت مع دراسة البطاينة 2016 بخصوص عدم وجود علاقة إرتباط ايجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي.

5.1.3.4 الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه " لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة التدريب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني .

من أجل فحص الفرضية الفرعية الخامسة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة التدريب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16.4): معامل إرتباط بيرسون بين فاعلية وظيفة التدريب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.366	معامل ارتباط بيرسون	فاعلية وظيفة التدريب
0.000	مستوى المعنوية	
141	عدد أفراد العينة	

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

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فاعلية تطبيق وظيفة التدريب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (16.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.366 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق وظيفة التدريب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت نتيجة لما تساهمه وظيفة التدريب المتبعة في شركات الاتصالات في تحسين الأداء المؤسسي، حيث انها وخلال هذه الوظيفة تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية الخاصة بوظائفها، وتعمل على تصميم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الوظائف وبما يتناسب مع المسار الوظيفي للعاملين، وبشكل يعزز نقاط القوة لدى الموظفين ويحد من نقاط الضعف ويجعلهم أكثر تمكيناً في أدائهم لمهامهم الوظيفية ويزيد من مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في التعامل مع مشكلات العمل اليومية، حيث تقوم هذه الشركات بإيفاد موظفيها بدورات داخلية وخارجية متخصصة بمجالات العمل، وتكون هذه الدورات مدعومة ضمن موازنات مالية معتمدة بشكل سنوي، وذلك بسبب أن قطاع تكنولوجيا المعلومات قطاع متغير وهو بحاجة للمواكبة الدائمة من قبل الموظفين والشركات العاملة بالقطاع، كما أن هذه الشركات تهتم بقياس الاثر الناجم عن التدريب ودوره في تحسين مستوى خدماتها وصولاً لرضا العملاء، واتفق ذلك مع دراسة Anike and Ekwe 2014 حول أن زيادة الرضا الوظيفي وخفض معدلات دوران العمالة هي من أهم الفوائد الناتجة عن التدريب والتطوير، وتعارض ذلك مع دراسة شبير 2006 حول ما أشارت إليه نتائج دراستها بأنه لا يوجد عناية كافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، حيث تسودها ممارسات غير إيجابية مثل عدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة، ووجود مشاكل مالية وإدارية ومهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية وإدارة الموارد البشرية، كما انه لا يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل متواصل.

6.1.3.4 الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الخامسة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17.4): معامل إرتباط بيرسون بين فاعلية وظيفة تقييم الأداء وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.642	معامل إرتباط بيرسون	فاعلية وظيفة تقييم الأداء
0.000	مستوى المعنوية	
141	عدد أفراد العينة	

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

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فاعلية تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (17.4) أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.642 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا الشكل نتيجة لما تساهمه وظيفة تقييم الأداء المتبعة في شركات الإتصالات في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال ما تقوم به هذه الشركات من وضع معايير واضحة وواقعية للأداء ترتبط بشكل مباشر بالأهداف الخاصة والمتوقعة من كل موظف، كما يتم استخدام نماذج للتقييم السنوي بشكل يتناسب مع الوظائف المندرجة في الشركات، وتكون نتيجة التقييم أساساً يعتمد عليه للترقيات والمكافآت السنوية، وتقوم الشركات بوضع دليل يحدد عناصر التقييم والدرجات والمعدلات لكل منها ويحدد فترات التقييم والأشخاص المشاركين في التقييم وحق الاعتراض عن التقييم، وكل الإجراءات المرتبطة به، وبالتالي فإن الموظفين وخلال إدراكهم لهذه الإجراءات سيتولد لديهم شعور بالرضا عن هذه الوظيفة لقناعتهم التامة بأنه سيتم تقييمهم بشكل مهني، ونتيجة لذلك فإنهم سيكونوا أكثر انتماءً والتزاماً لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية وتعظيم أرباحها وحصتها السوقية وصولاً لتحسين الأداء المؤسسي العام للشركة، واتفق ذلك مع دراسة Paul Ogunyomia and Nealia S. Bruning 2015 والتي أظهرت نتائج إختبار الانحدار المتعدد بوجود علاقة مباشرة بين إدارة أداء الموظفين مع الأداء المالي وغير المالي.

7.1.3.4 الفرضية الفرعية السابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فاعلية تطبيق وظيفة الصحة والسلامة المهنية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني".

من أجل فحص الفرضية الفرعية السابعة تم استخراج معامل إرتباط بيرسون بين بين فاعلية تطبيق وظيفة الصحة والسلامة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18.4): معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.584	معامل إرتباط بيرسون	فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية
0.000	مستوى المعنوية	
141	عدد أفراد العينة	

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

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فاعلية تطبيق وظيفة الصحة والسلامة المهنية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (18.4) أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.584 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق وظيفة الصحة والسلامة المهنية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا الشكل نتيجة لما تساهمه وظيفة الصحة والسلامة المهنية في شركات الإتصالات في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال ما تقدمه هذه الشركات من إيجاد بيئة عمل آمنة وممكنة للموظفين، بحيث أنها تركز إهتمامها على الصحة والسلامة المهنية للموظفين داخل بيئة عملها الداخلية والخارجية وذلك لتلافي حصول حوادث العمل، كما تقوم بعقد دورات تدريبية للموظفين على معايير الصحة والسلامة المهنية لتوعيتهم والحد من وقوعهم في حوادث العمل، حيث انها توفر خدمات التأمين الصحي والضمان الاجتماعي للموظفين بالشركة، كما أن هذه الشركات توفر خططاً لمواجهة حوادث العمل المحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن الحفاظ على الموارد البشرية من مخاطر العمل يعتبر حفاظاً على المورد الأهم في الشركة وعصب العملية الإنتاجية في الشركة ويضمن قدرتها على الإستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية، وتؤثر صحة وسلامة الموارد البشرية على رغبتها وقدرتها على العمل وبالتالي على مستوى أدائها وإنتاجيتها وبالنتيجة إنتاجية المنظمة ككل، واتفق ذلك مع دراسة Paul Ogunyomia

2015 and Nealia S. Bruning بما يتعلق بأن تنمية رأس المال البشري والصحة والسلامة المهنية كان لها علاقة مباشرة وقوية مع الأداء.

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (19.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل	ذكر	87	3.85	.50	1.734	139	0.08
	أنثى	54	3.69	.55			
فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية	ذكر	87	4.01	.40	-.68	139	0.49
	أنثى	54	4.06	.47			
فاعلية وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين	ذكر	87	4.03	.37	.78	139	0.43
	أنثى	54	3.98	.38			
فاعلية وظيفة الأجور والرواتب	ذكر	86	4.13	.45	.98	137	0.32
	أنثى	53	4.05	.52			
فاعلية وظيفة التدريب	ذكر	85	3.73	.47	.12	137	0.89
	أنثى	54	3.72	.46			
فاعلية وظيفة تقييم الاداء	ذكر	87	4.17	.38	-1.58	139	0.11
	أنثى	54	4.28	.44			
فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية	ذكر	87	4.37	.39	1.01	139	0.31
	أنثى	54	4.29	.48			
الدرجة الكلية	ذكر	84	4.13	.38	.99	135	0.32
	أنثى	53	4.06	.42			

يلاحظ من خلال إستعراض الجدول (19.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس" في جميع محاور الدراسة والأداة الكلية.

تشير نتائج التحليل ان قيمة الدلالة المعنوية الجدولية لجميع محاور فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية ومحورها الكلي اكبر من الدلالة المعنوية المفترضة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالمقابل كانت قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرة.

وهذه النتائج الإحصائية تعني ان الفرضية البديلة لم تتحقق وتحققت الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل أكدت على عدم وجود فروق معنوية في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية السبع في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني وفقا لمتغير الجنس.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا الشكل نتيجة لتوافق إستجابات أفراد عينة الدراسة على إختلاف أجناسهم، وذلك من خلال تحديد الإحتياجات الكمية والنوعية اللازمة من الموارد البشرية، ولما تطبقه هذه الشركات من سياسة التوظيف الداخلي في شغل الوظائف الأعلى واعتمادها على هيكل أجور منافس للشركات الأخرى العاملة في نفس القطاع، مع حفاظها على الإحتياجات التدريبية لكل الموظفين بما يتوافق وصفهم الوظيفي لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، مما يسهم في ايجاد بيئة عمل عصرية تراعى فيها الضمان الاجتماعي لجميع العاملين في هذه الشركات.

2.2.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحاور
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فأقل	
3.77	3.80	3.75	فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل
4.00	4.03	4.10	فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية
3.90	4.05	4.07	فاعلية وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين
4.12	4.10	4.02	فاعلية وظيفة الأجور والرواتب
3.71	3.73	3.73	فاعلية وظيفة التدريب
4.15	4.24	4.14	فاعلية وظيفة تقييم الاداء
4.37	4.31	4.46	فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية
4.04	4.11	4.19	الدرجة الكلية

أظهرت بيانات جدول (20.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (أ.21.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.94	.05	.01	2	.03	بين المجموعات	فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل
		.28	138	39.47	داخل المجموعات	
			140	39.51	المجموع	
0.77	.257	.04	2	.09	بين المجموعات	فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية
		.18	138	25.77	داخل المجموعات	
			140	25.87	المجموع	
0.15	1.87	.26	2	.53	بين المجموعات	فاعلية وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين
		.14	138	19.60	داخل المجموعات	
			140	20.13	المجموع	
0.83	.18	.04	2	.08	بين المجموعات	فاعلية وظيفة الأجور والرواتب
		.23	136	32.34	داخل المجموعات	
			138	32.43	المجموع	
0.96	.03	.00	2	.014	بين المجموعات	فاعلية وظيفة التدريب
		.22	136	30.49	داخل المجموعات	
			138	30.51	المجموع	

جدول (21.4.ب): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
فاعلية وظيفة تقييم الاداء	بين المجموعات	.25	2	.12	.74	0.47
	داخل المجموعات	23.27	138	.16		
	المجموع	23.52	140			
فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	.26	2	.13	.70	0.49
	داخل المجموعات	26.02	138	.18		
	المجموع	26.289	140			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.22	2	.11	.69	0.50
	داخل المجموعات	21.29	134	.15		
	المجموع	125.53	275			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (21.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي" في جميع محاور الدراسة والأداة الكلية.

وتشير نتائج التحليل ان قيمة (F) المحسوبة اقل من قيمة (F) الجدولية لجميع الوظائف الفرعية وللقيمة الكلية لهذه الوظائف، كما ان قيمة مستوى المعنوية أكبر من ($0.05 \geq \alpha$) لجميع الوظائف، وهذه النتائج الإحصائية تعني ان الفرضية البديلة لم تتحقق وتحققت الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل أكدت على عدم وجود فروق معنوية في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية السبع في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا الشكل نتيجة لتوافق إستجابات أفراد عينة الدراسة على إختلاف مؤهلاتهم العلمية، من خلال ما تراعي فيه هذه الشركات من المرونة في هيكلياتها التنظيمية مع وجود خطوط اتصال وتواصل فاعله وواضحة، ويتم العمل على مراجعة فعالية ودورية لنظام الأجور والرواتب في ظل بيئة عمل تنافسية، مستنده في ذلك الى مراعاة الربط في البرامج التدريبية مع طبيعة الوصف الوظيفي لجميع الوظائف وصولاً للأداء المتميز القائم على التزام العاملين بمعايير الصحة والسلامة المهنية.

3.2.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير طبيعة العمل".

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير طبيعة العمل.

المتوسطات الحسابية			المحاور
اداري	مالي	فني	
3.76	3.88	3.77	فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل
4.03	4.07	3.97	فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية
4.02	4.06	3.95	فاعلية وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين
4.06	4.21	4.09	فاعلية وظيفة الأجور والرواتب
3.71	3.77	3.73	فاعلية وظيفة التدريب
4.22	4.33	4.05	فاعلية وظيفة تقييم الاداء
4.33	4.33	4.38	فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية
4.10	4.12	4.10	الدرجة الكلية

أظهرت بيانات جدول (22.4) المتوسطات الحسابية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (أ.23.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل	بين المجموعات	.311	2	.15	.54	0.57
	داخل المجموعات	39.19	138	.28		
	المجموع	39.51	140			
فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	.12	2	.06	.32	0.72
	داخل المجموعات	25.75	138	.18		
	المجموع	25.87	140			

جدول (23.4.ب): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
فاعلية وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين	بين المجموعات	.17	2	.08	.608	0.54
	داخل المجموعات	19.95	138	.14		
	المجموع	20.13	140			
فاعلية وظيفة الأجور والرواتب	بين المجموعات	.443	2	.22	.94	0.39
	داخل المجموعات	31.99	136	.23		
	المجموع	32.43	138			
فاعلية وظيفة التدريب	بين المجموعات	.097	2	.04	.21	0.80
	داخل المجموعات	30.41	136	.22		
	المجموع	30.51	138			
فاعلية وظيفة تقييم الاداء	بين المجموعات	1.10	2	.55	3.39	0.03
	داخل المجموعات	22.42	138	.16		
	المجموع	23.52	140			
فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	.042	2	.02	.11	0.89
	داخل المجموعات	26.24	138	.19		
	المجموع	26.28	140			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.010	2	.00	.03	0.97
	داخل المجموعات	21.29	134	.15		
	المجموع	125.53	275			

يلاحظ من خلال إستعراض الجدول (23.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه" لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير طبيعة العمل" في جميع محاور الدراسة والأداة الكلية عدا محور فاعلية تقييم الأداء.

وتشير نتائج التحليل ان قيمة (F) المحسوبة اقل من قيمة (F) الجدولية لجميع الوظائف الفرعية وللقيمة الكلية لهذه الوظائف، كما ان قيمة مستوى المعنوية اكبر من ($0.05 \geq \alpha$) لجميع الوظائف عدا محور تقييم الأداء، وهذه النتائج الإحصائية تعني ان الفرضية البديلة لم تتحقق وتحققت الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل أكدت على عدم وجود فروق معنوية في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية السبع في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني وفقاً لمتغير طبيعة العمل، بإستثناء وظيفة تقييم الأداء حيث وجد فروق دالة إحصائياً

وكانت الفروق لصالح العاملين في القطاع الإداري على الفئات الأخرى من العاملين في الجانب المالي والفني كون العاملين في القطاع الإداري لديهم معرفة واضحة بأهمية تقييم الأداء وما لها من انعكاسات حقيقية على الإنتاجية وتوصيف الوظائف ومراجعتها.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا الشكل نتيجة لتوافق إستجابات أفراد عينة الدراسة على إختلاف طبيعة أعمالهم سواء أكانت إدارية أو فنية أو مالية، من خلال ما تراعي فيه هذه الشركات من تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق وبما يستند بشكل اساسي على تحليل العمل، وما توفره من البيانات والمعلومات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية اللازمة، ملتزمة بذلك بمنحها أجورا عادلة عن الجهد المبذول من الموظفين، مع برامج تدريب تخدم المسار الوظيفي وصولاً لتحقيق بيئة عمل آمنة وتنافسية، يتم من خلالها مراعاة مصالح الموظفين ومصالح الشركات.

4.2.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بسنوات الخبرة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية			المحاور
أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
3.80	3.81	3.68	فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل
4.01	4.07	4.01	فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية
3.96	4.07	4.04	فاعلية وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين
4.17	4.11	3.90	فاعلية وظيفة الأجور والرواتب
3.65	3.78	3.77	فاعلية وظيفة التدريب
4.19	4.25	4.18	فاعلية وظيفة تقييم الاداء
4.44	4.30	4.19	فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية
4.10	4.12	4.07	الدرجة الكلية

أظهرت بيانات جدول (24.4) المتوسطات الحسابية بفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (25.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل	بين المجموعات	.369	2	.185	.651	0.523
	داخل المجموعات	39.14	138	.284		
	المجموع	39.51	140			
فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	.125	2	.062	.334	0.716
	داخل المجموعات	25.74	138	.187		
	المجموع	25.87	140			
فاعلية وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين	بين المجموعات	.415	2	.207	1.451	0.238
	داخل المجموعات	19.71	138	.143		
	المجموع	20.13	140			
فاعلية وظيفة الأجور والرواتب	بين المجموعات	1.289	2	.645	2.815	0.063
	داخل المجموعات	31.146	136	.229		
	المجموع	32.43	138			
فاعلية وظيفة التدريب	بين المجموعات	.55	2	.277	1.259	0.287
	داخل المجموعات	29.95	136	.220		
	المجموع	30.51	138			
فاعلية وظيفة تقييم الاداء	بين المجموعات	.127	2	.063	.374	0.689
	داخل المجموعات	23.40	138	.170		
	المجموع	23.52	140			
فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	1.261	2	.630	3.476	0.054
	داخل المجموعات	25.02	138	.181		
	المجموع	26.28	140			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.037	2	.018	.114	0.892
	داخل المجموعات	21.47	134	.160		
	المجموع	21.51	136			

يلاحظ من خلال إستعراض الجدول (25.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة" في جميع محاور الدراسة والأداة الكلية.

وتشير نتائج التحليل ان قيمة (F) المحسوبة اقل من قيمة (F) الجدولية لجميع الوظائف الفرعية وللقيمة الكلية لهذه الوظائف، كما ان قيمة مستوى المعنوية اكبر من $(0.05 \geq \alpha)$ لجميع الوظائف، وهذه النتائج الإحصائية تعني ان الفرضية البديلة لم تتحقق وتحققت الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل أكدت على عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية السبع في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا الشكل نتيجة لتوافق إستجابات أفراد عينة الدراسة على إختلاف طبيعة سنوات خبرتهم من خلال ما تراعي فيه هذه الشركات من توزيع مواردها البشرية على الوظائف حسب الإحتياجات المتجددة، مع تحفيز الموظفين عن زيادة مستوى الأداء والجهد المبذول، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما وتعمل الشركات على مواكبة البرامج التدريبية لإحتياجات العمل لتحسن أداءهم وصولاً لزيادة الانتاجية والتي ستعكس بالنتيجة النهائية على أرباح تلك الشركات.

3.3.4 الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)". ويتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

1.3.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (26.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
مجال الأداء المؤسسي	ذكر	87	4.14	.386	-.478-	139	0.633
	أنثى	54	4.18	.471			

يلاحظ من خلال إستعراض الجدول (26.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس " في جميع محاور الدراسة والأداة الكلية.

وتشير نتائج التحليل ان قيمة الدلالة المعنوية الجدولية لمحور الأداء المؤسسي أكبر من الدلالة المعنوية المفترضة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع فقرات المحور، وبالمقابل كانت قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، وهذه النتائج الإحصائية تعني ان الفرضية البديلة لم تتحقق وتحققت الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل أكدت على عدم وجود فروق معنوية في إتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني وفقاً لمتغير الجنس.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا الشكل نتيجة لتوافق إستجابات أفراد عينة الدراسة على إختلاف طبيعة أجناسهم من خلال ما تؤديه هذه الشركات من أداء مؤسسي فاعل وفق معايير أداء عالمية في جودة الخدمة والإنتاجية والربحية، وترشيد النفقات والعمل على تقديم الخدمات للمواطنين بمستوى عالي من الكفاءة والفاعلية وضمن مواصفات عالية من الجودة، حيث إن هذا المستوى من الأداء المتميز ينعكس وبشكل مباشر من الخبرة والكفاءة المتولدة للموارد البشرية المدربة والمؤهلة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وصولاً لتحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بهذه الشركات، وصولاً لتحقيق أهدافها وغايتها الإستراتيجية.

2.3.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحور
دراسات عليا	بكالوريس	دبلوم متوسط فأقل	
4.13	4.14	4.31	محور الأداء المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (27.4) المتوسطات الحسابية لواقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (28.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
محور الأداء المؤسسي	بين المجموعات	.324	2	.16	.91	0.401
	داخل المجموعات	24.31	138	.17		
	المجموع	24.64	140			

يلاحظ من خلال إستعراض الجدول (28.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي" في جميع فقرات المحور وأداته الكلية.

وتشير نتائج التحليل ان قيمة (F) المحسوبة اقل من قيمة (F) الجدولية لمحور الأداء المؤسسي وقيمتها الكلية، كما ان قيمة مستوى المعنوية اكبر من ($0.05 \geq \alpha$) للمحور، وهذه النتائج الإحصائية تعني ان الفرضية البديلة لم تتحقق وتحققت الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل أكدت على عدم وجود فروق معنوية في إتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا الشكل نتيجة لتوافق إستجابات أفراد عينة الدراسة على إختلاف طبيعة مؤهلاتهم العلمية من خلال ما تؤديه هذه الشركات من أداء مؤسسي فاعل، حيث تنسم هذه الشركات بقواعد بيانات محوسبة ومتطورة، مع عدم إغفال تلك الشركات على إشراك متلقي الخدمات في تصميم خدماتها وإستمالة ميولهم وإتجاهاتهم نحو زيادة إستخدامها، مع حفاظها على رضى الزبائن وإستقبال شكاويهم وحلها أولاً بأول، حيث انها ومن خلال ذلك تسعى هذه الشركات الى تحسين سمعتها السوقية والتي من خلالها سينعكس ايجاباً على بناء حصة سوقية كبيرة من قطاع المستفيدين من الخدمات، الأمر الذي سينعكس على مستوى مبيعاتها وأرباحها السنوية.

3.3.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير طبيعة العمل".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بطبيعة العمل، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير طبيعة العمل.

المتوسطات الحسابية			المحور
اداري	مالي	فني	
4.15	4.18	4.16	محور الأداء المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (29.4) المتوسطات الحسابية لواقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني حسب متغير طبيعة العمل، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (30.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
محور الأداء المؤسسي	بين المجموعات	.033	2	.016	.092	0.912
	داخل المجموعات	24.60	138	.178		
	المجموع	24.64	140			

يلاحظ من خلال إستعراض الجدول (30.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير طبيعة العمل" في جميع فقرات المحور وأداته الكلية.

وتشير نتائج التحليل ان قيمة (F) المحسوبة اقل من قيمة (F) الجدولية لمحور الأداء المؤسسي وقيمتها الكلية، كما ان قيمة مستوى المعنوية أكبر من ($0.05 \geq \alpha$) للمحور، وهذه النتائج الإحصائية تعني ان الفرضية البديلة لم تتحقق وتحققت الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل

أكدت على عدم وجود فروق معنوية في إتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا الشكل نتيجة لتوافق إستجابات أفراد عينة الدراسة على إختلاف طبيعة أعمالهم من خلال ما تؤديه هذه الشركات من أداء مؤسسي فاعل، حيث تعمل هذه الشركات على قياس رضى الزبائن من خلال عمل إستقصاء لرأيهم عن خدماتها من حيث الجودة والسعر، وتعتمد الشركات مبدأ التشاركية في إدارتها، الأمر الذي يزيد من تقبل العاملين فيها لاي خطط وتعليمات، بل إن ذلك يزيد من إنتمائهم ورغبتهم في خدمة أهداف الشركات والحفاظ عليها، وصولاً لتحقيق زيادة في المبيعات وتوسيع قاعدة قطاع المستفيدين من خدمات الشركات عبر إستخدامات وسائل جذب متنوعة، وتقديم حوافز وإمميزات خاصة للمشاركين، الأمر الذي سيؤدي الى زيادة في مستويات أرباحها السنوية.

4.3.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

لفحص هذه الفرضية الخاصة بسنوات الخبرة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية			المحور
أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
4.17	4.13	4.18	محور الأداء المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (31.4) المتوسطات الحسابية لواقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (32.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
محور الأداء المؤسسي	بين المجموعات	.06	2	.031	.173	.841
	داخل المجموعات	24.57	138	.178		
	المجموع	24.64	140			

يلاحظ من خلال إستعراض الجدول (32.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة" في جميع فقرات المحور وأداته الكلية.

وتشير نتائج التحليل ان قيمة (F) المحسوبة اقل من قيمة (F) الجدولية لمحور الأداء المؤسسي وقيمتها الكلية، كما ان قيمة مستوى المعنوية أكبر من ($0.05 \geq \alpha$) للمحور، وهذه النتائج الإحصائية تعني ان الفرضية البديلة لم تتحقق وتحققت الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل أكدت على عدم وجود فروق معنوية في إتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بهذا الشكل نتيجة لتوافق إستجابات أفراد عينة الدراسة على إختلاف طبيعة سنوات خبرتهم من خلال ما تؤديه هذه الشركات من أداء مؤسسي فاعل، حيث تعمل هذه الشركات على تحقيق درجات عالية من الإنجازات المخططة والتي لها دور حقيقي وفاعل في التخطيط للموارد البشرية وإستقطابهم والحفاظ عليهم، حيث ان لدى الشركات دوائر خاصة بالتطوير والتنمية والتي لها إنعكاس على إبتكار وتطوير أساليب جديدة لخدمة الزبائن، وهذا يلعب دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين في بيئة عمل تنافسية وإبداعية.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 ملخص النتائج

1. بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجال الدرجة الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية (4.10) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.39).
2. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على مجال الصحة والسلامة المهنية (4.34) وحظيت بدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.43)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (4.14-4.65) وجميعها حظيت بدرجة تقدير كبيرة وكبيرة جداً، كما وأكد حوالي 88.53% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بدرجة عالية من الاهتمام.
3. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على مجال تقييم الأداء (4.21) وحظيت بدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.40)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.75-4.44) وجميعها حظيت بدرجة تقدير كبيرة وكبيرة جداً، كما وأكد حوالي 83.04% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بدرجة عالية من الاهتمام.
4. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على مجال الأجور والرواتب (4.10) وحظيت بدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.48)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.43-4.59) وجميعها حظيت بدرجة تقدير كبيرة وكبيرة جداً، كما وأكد حوالي 77.69% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بدرجة عالية من الاهتمام.
5. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على مجال تخطيط الموارد البشرية (4.03) وحظيت بدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.42)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.44-4.32) وجميعها حظيت بدرجة تقدير كبيرة وكبيرة

جداً، كما وأكد حوالي 77.6% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بدرجة عالية من الإهتمام.

6. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على مجال الإستقطاب والإختيار والتعيين (4.01) حظيت بدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.37)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.36-4.63) وحظيت هذه الأوساط الحسابية بدرجات تقدير متباينة ومنها ما كان بدرجة متوسطة ومنها ما كان بدرجة كبيرة وكبيرة جداً، كما وأكد حوالي 72.99% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بدرجة عالية من الإهتمام.

7. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على مجال تحليل وتصميم العمل (3.78) حظيت بدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.53)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.42-4.05) وجميعها حظيت بدرجة تقدير كبيرة، كما أكد حوالي 66.74% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بدرجة عالية من الإهتمام.

8. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على مجال التدريب (3.72) حظيت بدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.47)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.63-4.56) وجميعها حظيت بدرجة تقدير كبيرة وكبيرة جداً، كما وأكد حوالي 77.57% من المبحوثين على أن هذه الوظيفة تحظى بدرجة عالية من الإهتمام.

9. تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محاور الدراسة الخاصة بفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني، حيث تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع هذه المحاور ومحور تحسين الأداء المؤسسي، عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$).

10. تم إستخدام اختباري "T-Test" وتحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار الفروق في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني وتبين بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، وقد تبين وجود فروق دالة إحصائية عند محور تقييم الأداء ضمن الفرضية الخاصة بقياس فاعلية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات العاملة بقطاع الإتصالات الفلسطيني، وقد كانت الفروق لصالح العاملين في الجانب الإداري على الفئات الأخرى من العاملين في الجانب المالي والفني.

2.5 الإستنتاجات

1. وظيفة تحليل وتصميم العمل المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني هي وظيفة فاعلة ولها دور مباشر في تحسين الأداء المؤسسي لهذه الشركات، وتعد بمثابة الركيزة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كونها تساعد هذه الشركات في تحقيق العديد من الإنجازات، وتوفر لها بيانات ومعلومات مختلفة عن الوظائف والموظفين ومسؤولياتهم وواجباتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، وتستطيع من خلالها هذه الشركات إستقطاب الكفاءات ذات الخبرة والمؤهلة للعمل، والتي تستطيع من خلالها هذه الشركات المضي قدماً في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وتعزيز حصتها السوقية وأرباحها بكفاءة وفاعلية، وصولاً إلى أكبر شريحة من المستفيدين وتحقيق رضاهم.

2. وظيفة تخطيط الموارد البشرية المستخدمة لدى الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني لها دورها رئيسي في نجاح وفعالية الأداء المؤسسي لهذه الشركات وانجاز مهامها ووظائفها المختلفة لخدمة عملائها، حيث تسعى من خلالها الشركات تحديد وتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً، والذين يتمتعون بالمهارات والخبرات والكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، الأمر الذي يمكنها من إدارة التكاليف الخاصة بالعمل والحد من الإنقطاع المفاجئ أو العجز في توفر الموظفين لتقديم الخدمات، الأمر الذي يمكن هذه الشركات من زيادة العائد على إستثماراتها، ومواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

3. وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين التي تمارسها الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني يوجد لها دور فاعل في تحسبن الأداء المؤسسي لهذه الشركات من خلال ما تقدمه لها من إمتيازات نوعية تمكنها من بناء قوة عمل نوعية وفاعلة وكفوة من خلال جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين واستقطاب وتعيين أفضل العناصر البشرية الموجودة في سوق العمل الفلسطيني، كما ويتم من خلالها توفير العديد من الخيارات ومصادر التوظيف لإختيار أفضل واكفاً المتقدمين لشغل الوظائف، بالإضافة إلى ما توفره هذه الوظيفة من إجراءات ومبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لشغل الوظائف والحد من الوساطة والمحسوبية في التعيين، حيث ان الأساس بالتعيين هو الخبرة والكفاءة ووضع الرجل المناسب بالمكان المناسب.

4. وظيفة الأجور والرواتب المطبقة في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني هي وظيفة فاعلة وتسهم إسهام مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، كونها تسهم في جذب وإستقرار الخبرات للعمل في هذه الشركات، وتقليل معدل دورانها وخلق بيئة محفزة للعمل وخلق إتجاهات إيجابية

نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل معدل الشكاوي والغياب، حيث أن هيكل الأجور والرواتب والعلاوات والمكافآت السنوية يشكل عنصر جذب للعمل بهذه الشركات وخاصة ان تلك المكافآت إنعكاس للنتائج المالية، ويعمل على تعزيز حصتها السوقية وتوفير خدمات نوعية للعملاء، الأمر الذي ينعكس وبشكل مباشر على أدائها المؤسسي.

5. وظيفة التدريب التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني لها أثر ودور فاعل في تحسين الأداء المؤسسي لهذه الشركات حيث يتم من خلالها إكساب العاملين المهارات والخبرات والمعارف المرتبطة بالعمل والتي يستطيع من خلالها الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وخلق اتجاهات ايجابية، وتطوير مهاراتهم القيادية، وصولاً لتحقيق أهداف الشركات وزيادة إنتاجيتها وأرباحها السنوية وتحسين نوعية خدماتها، من أجل نيل رضا العملاء وتعزيز حصتها السوقية.

6. وظيفة تقييم الأداء التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة بقطاع الإتصالات الفلسطيني لها أهمية ودور مباشر في تحسين الأداء المؤسسي في هذه الشركات، حيث تقوم هذه الشركات بتوفير نظام عادل ومعمم لعملية تقييم الأداء المعمول فيها، ويتم على أساسه تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتحديد الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت السنوية التي سيتم منحها بشكل عادل، وقياس مدى التزام الموارد البشرية بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق المعايير المحددة، وتزويد متخذي القرارات بمعلومات عن أداء العاملين، والحكم عن مدى إسهامهم بتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الشركات.

7. وظيفة الصحة والسلامة المهنية التي يتم ممارستها في قطاع شركات الإتصالات الفلسطيني تسهم وبشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي لهذه الشركات، من خلال توفير بيئة عمل حاضنة وآمنة للموظفين، وتراعي احتياجاتهم وتحافظ على الحالة المادية والمعنوية للموارد البشرية، حيث ان هذه الوظيفة تسهم في التقليل من معدلات حوادث العمل، وتخفيض حالات الوفاة ونشر الوعي وارشاد العاملين لتجنب الإصابات الجسمية، وإزالة عوامل وظروف المخاطر المهنية المهددة للصحة والسلامة في العمل وأيضا تقليل معدلات الغياب وتوفير افضل التامينات الصحية للموظف وعائلته، الأمر الذي يدفع العاملين إلى أداء أعمالهم ومهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية وتقديم إسهامات ملموسة في السعي نحو تحقيق رؤية ورسالة أهداف هذه الشركات، وزيادة الإنتاجية وبالتالي حصتها السوقية وأرباحها السنوية، وصولاً إلى تقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والإستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات على مستوى كل محور من محاور هذه الدراسة كما يلي:

أولاً: على مستوى وظيفة تحليل وتصميم العمل.

1. زيادة إهتمام إدارة الموارد البشرية بإشراك الموظفين بتصميم الوظائف وذلك من خلال المشاركة في إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.
2. ضرورة العمل على زيادة إهتمام الشركات بوجود مرونة في هيكلها التنظيمي تتسجم مع التغيرات الحاصلة ببيئة العمل الداخلية والخارجية.
3. ضرورة مراعاة أن يتناسب الوقت المخصص لإنجاز متطلبات الوظيفة مع القدرات الشخصية للموظفين.
4. دراسة إمكانية تبني نظام العمل المرن في شركات الإتصالات الفلسطينية، والإستفادة من تجربة العديد من الشركات العالمية في هذا المجال حيث سيعود بالفائدة على كل من الموظفين وأصحاب العمل وذلك من خلال إعطائهم الحرية وبطريقة مهني بإختيار الأوقات التي سيعملون بها والتي تتناسب مع إلتزاماتهم وظروفهم الحياتية او السماح لهم بإختيار أماكن العمل التي تناسبهم.
5. تطوير وتحسين العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين مع المدراء المباشرين ومدراء الإدارات والعمل بمهنية عالية مما سيزيد من إيجاد بيئة عمل منظمة يسودها السعادة والإلتزام وذلك من خلال التذكير الدائم بضرورة الإلتزام بالقوانين والإبتعاد عن المحسوبة والعلاقات الشخصية ومشاركة الموظفين بالمناسبات الشخصية وعمل برامج ترفيهية.
6. إشراك الموظفين في القرارات الإدارية التي تتعلق بتحديد المسؤوليات والمهام وبشكل دوري ومستمر.

ثانياً: على مستوى وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

1. ضرورة المحافظة على استقرار الموارد البشرية والحد من الدوران وذلك من خلال تطبيق سياسات وإتخاذ إجراءات اضافية من شأنها توفير الامان الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي.
2. صياغة إستراتيجيات واضحة لإدارة وتخطيط الموارد البشرية تتكامل مع الإستراتيجية العامة لهذه الشركات، متضمنة الغايات التي تريد إدارة الموارد البشرية تحقيقها والرؤية المستقبلية لدورها في بناء القدرات التنافسية، وتحقيق الأهداف التي قامت الشركة من أجلها.

3. زيادة الإهتمام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية في هذه الشركات وذلك من خلال توفير قاعدة بيانات شاملة ، وذلك للمساهمة في صنع القرارات الخاصة بتحديد الموارد البشرية الكمية والنوعية منها و يمكن الاستفادة منها في عمليات التعيين والتطوير والتدريب.
4. إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من الشركة والموظفين ، وذلك عن طريق التوزيع السليم لطاقت العاملين والذي سيوفر الرضى الوظيفي بين الموظفين و يساعد على خلق أجواء ايجابية تجاه طبيعة الأعمال.
5. بناء مخزون من الكفاءات البشرية لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ولمواجهة أي إنعكسات قد تحدث نتیجتها في محتوى العمل او نوعية الأفراد.
6. إشراك الموظفين في صنع القرارات التي تتعلق بتحديد الخطط الإستراتيجية والأهداف وتحفيزهم على ذلك عن طريق إطلاعهم على نتائج الأعمال وإشراكهم في اجتماعات الهيئة العامة ومجلس الادارة والادارة التنفيذية لتلك الشركات.

ثالثاً: على مستوى وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين.

1. زيادة اهتمام الشركات بالاستعانة بمعرفين (داخليين و/ أو خارجيين) خلال عملية استقطاب الموارد البشرية وذلك من خلال الاستعانة بالجامعات واماكن العمل السابقة والشركات الأخرى والمقربين والاصدقاء واصحاب الاختصاص.
2. ضرورة قيام الشركات بالإعلان خارجياً (ضمن وسائل الاعلام المناسبة للشركة) عن حاجتها من الموارد البشرية وفتح المجال للمنافسة، وذلك لجذب أفضل العناصر البشرية المتوفرة في سوق العمل.
3. ضرورة إتباع إجراءات توظيف أكثر شفافية، من خلال عقد امتحانات توظيف للمتقدمين للوظائف في الشركة وعدم الاكتفاء بالمقابلة او اي وسيلة اخرى إضافية.
4. تطوير نظام التوظيف الالكتروني المعمول به في شركات الإتصالات وذلك عن طريق إجراء المقابلات والامتحانات بشكل الكتروني وعن بعد، وايضا وزيادة التواصل مع الخريجين.
5. ضرورة تعزيز الإجراءات الخاصة بعملية الإستقطاب والإختيار والتعيين، من أجل الوصول إلى أفضل العناصر البشرية المتواجدة في سوق العمل ولتحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات وذلك عن طريق تطوير وتدريب الطاقم الإداري المختص وتعيين أصحاب الإختصاص ممن لديهم شهادات في الموارد البشرية وخبرات عملية وايضا إشراك مدراء وموظفين الدوائر المختلفة في عملية الإختيار والتعيين .
6. العمل على بناء قاعدة بيانات الكترونية خاصة بعملية التوظيف .

رابعاً: على مستوى وظيفة الأجور والرواتب.

1. مراعاة مستوى الرواتب الممنوحة في الشركات مع الشركات النظيرة، وربطها بجدول غلاء المعيشة، وتراعي مستوى الجهد المبذول من قبل الموظفين.
2. إنشاء نظام فعال يتناسب مع العمل الإضافي الذي يبذله الموظفين بما يتناسب مع قانون العمل.
3. ضرورة العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز المادية والمعنوية في شركات الإتصالات الفلسطينية، وذلك ضمن اجراءات ومعايير عادلة وواضحة ومعممة.
4. دراسة إمكانية إشراك الموظفين بجزء من رأس المال وإعتباره أصل من اصول الشركة مما سيزيد من الولاء والإنتماء وبالتالي زيادة الإنتاجية والأرباح.

خامساً: على مستوى وظيفة التدريب.

1. زيادة إهتمام الشركات بقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة لبرامج التدريب على العمل وذلك عن طريق قياس ومقارنة إنتاجية الموظفين قبل وبعد التدريب ومن خلال تحديد مؤشرات لقياس الأداء يتم تقييمها خلال فترة محددة.
2. ضرورة إهتمام الشركات بتحديد الإحتياجات التدريبية بشكل دوري لموظفيها
3. ضرورة الإستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب وذلك من خلال دراسة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
4. زيادة إهتمام إدارة الموارد البشرية بالعملية التدريبية، وتوفير دورات تدريبية عامة ومتخصصة للعاملين في هذه الشركات، وعدم الإكتفاء بالدورات الداخلية.
5. الإهتمام بشكل أكبر على العمل الإداري وزيادة الفهم والوعي بهذا الدور وذلك عن طريق إنشاء أقسام في ادارة الموارد البشرية تعمل على إعداد وتدريب الموظفين بما يتعلق بالشخصية وكيفية الاتصال والتواصل وايضا بما يتعلق بالقيادة والاشراف وكيفية ممارسة الاعمال بمهنية عالية.

سادساً: على مستوى وظيفة تقييم الأداء.

1. ضرورة العمل على مقارنة نتائج التقييمات بشكل دوري وذلك للإستفادة منها في إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالموظفين.
2. الإهتمام المستمر بنظام تقييم الأداء وتحديثه من أجل تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين وذلك عن طريق جعل التقييم نظاماً متكاملأ يتم على أساسه تقييم الموظف من أطراف عدة مثل زملاء العمل ، الزبائن ، الموردین وليس فقط المدراء المباشرين.
3. إهتمام الشركات بشكل أكبر بعملية تقييم الأداء والاستفادة منها وجعلها أساساً للترقيات الإستثنائية للموظفين بناءً على معايير موضوعية وسلمية وتعزيز الشعور لدى الموظفين بأن جهودهم تؤخذ بعين الإعتبار بجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية .

4. تعزيز وظيفة تقييم الأداء المتبعة في شركات الإتصالات، وأن تكون مرتبطة بأهداف واضحة مستندة لخطة عمل سنوية، يتم على أساسها تقييم مستوى الإنجاز الوظيفي للعاملين بالشركات.

سابعاً: على مستوى وظيفة الصحة والسلامة المهنية.

1. ضرورة إهتمام وتطبيق الشركات لقانون الضمان الاجتماعي للموظفين.
2. زيادة إهتمام الشركات بوضع خطط لمواجهة حوادث العمل المحتملة.
3. ضرورة إهتمام الشركات بمعدلات حوادث العمل السنوية التي تحدث فيها وذلك من خلال دراسة وتحليل تلك الحالات والتعرف على أسبابها ونتائجها بشكل دقيق وإتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.
4. الإهتمام الكبير والمستمر لتحسين بيئة العمل، لما لها دور كبير ومباشر في الحفاظ على الموارد البشرية.
5. توضيح السياسات والإجراءات الإدارية بشكل أوضح وأسهل عن طريق دورات عملية ونشرات ورقية وإلكترونية تنشر بشكل دوري.

4.5 المقترحات البحثية:

1. إجراء دراسة مقارنة بخصوص ممارسة وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين في شركات الإتصالات والقطاع الحكومي.
2. إجراء دراسة حول أهم المعوقات التي تواجه الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني.
3. إجراء دراسة حول هيكل الأجور والرواتب المطبق في شركات الإتصالات مقارنة بالشركات الخدمائية الأخرى العاملة في السوق الفلسطيني.

المراجع

المراجع العربية:

1. أبو بكر، أ. (2010): دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها، جامعة القدس، القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
2. أبو بكر، ش. (2017): السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف: المدخل، الكفاءة، الجودة، تحقيق رضا الزبائن، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الجزائر.
3. أبو دولة، ج، عبيدات، ش. (2007): واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، عدد 2، الأردن.
4. أبو شرح، ن. (2010): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، جامعة الأزهر، فلسطين.
5. أحمد، م. (2016): الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان.
6. الاشهب، ن. (2015): إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن.
7. ترغيني، ص. (2010): دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
8. التقرير السنوي لشركة الإتصالات الفلسطينية لعام 2015 وعام 2016.
9. التقرير السنوي لشركة الوطنية موبايل للعام 2016.
10. التقرير السنوي لشركة جوال للعام 2015 والعام 2016.
11. الجامعة الأردنية. (2016): مجلة دراسات، عدد 1، 43 مجلد، دراسات، العلوم الإدارية
12. الجساسي، ع. (2010): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.
13. جودة، م. (2016): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن.
14. جودة، م. (2008): إدارة الجودة الشامل مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، الكعبة الثالثة، عمان.
15. جودة، م، الزعبي، ح، المنصور، ي. (2012): منظمات الأعمال: الفاهيم والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
16. حسونة، ف. (2011): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
17. حمزاوي، م. (2013): قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الرياض.

18. حمود، خ ، الخرشنة، ي.(2015): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السادسة، عمان، الاردن.
19. درة، ع، الصباغ، ز.(2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع.
20. درة، ع، جودة، م.(2012): الأساليب في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن.
21. ديري، ز.(2011): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
22. الزبيدي، غ، الزبيدي، ن، عباس، ح.(2016): إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
23. زيد، أ.(2010): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
24. سالم، إ.(2006): تأثير الثقافة التنظيمية على ادار الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.
25. السراج، ر.(2010): واقع تحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، دراسة ماجستير غير منشورة.
26. السكارنة، ب.(2011): تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
27. سلطان، م.(2001): إدارة الموارد البشرية، القاهرة.
28. سيملانسكي، جوناثان.(2012): إدارة الموارد البشرية، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.
29. شبير، ر.(2006): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
30. الشرعة، ع.(2014): إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
31. الشقران، ر، عاشور، م.(2012): نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
32. الشماع، خ، حمود، خ.(2007): نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان.
33. الطهراوي، م.(2017): إدارة المعرفة وتطبيقات الجودة الشاملة، دار مجدلاوي للنشر، عمان.
34. الطيبي، ع.(2013): المصرفية الإسلامية : كيفية إدارة المخاطر وتحسين الربحية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي.

35. الظاهر، ن.(2009): تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
36. عايش، ش.(2008): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة فلسطين.
37. عباس، س.(2006): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
38. عباس، س.(2003): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
39. عبد الحفيظ، إ، باهي، م.(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
40. عبد الرحمن، ع.(2010): إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والاسس، الابعاد، الإستراتيجية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
41. عبود، م.(2009): بحث بعنوان الصحة والسلامة، جامعة دمشق، سوريا.
42. عفيلي، ع.(2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الاردن.
43. العواشر، ع.(2010): القيادة متكاملة الجودة، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت.
44. عودة، د.(2008): "تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة- دراسة تحليلية"-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
45. الغالبي، طاهر، إدريس، وائل.(2007): الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن.
46. كاظم، ع، عبد الرسول، ح.(2009): تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11، العدد 2.
47. كحيلي، ج.(2015): دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
48. الكلالدة، ط.(2010): أساسيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، عمان.
49. المصري، أ.(2010): الجودة الشاملة، مخرج الكفاية الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.

50. المصري، ج.(2009): أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
51. المعاينة، ر، الحموري، ص.(2013): إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن.
52. المغربي، ك.(2007): الإدارة: أصالة المبادئ والاسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر ناشرون ومزعون، الطبعة الأولى، عمان- الاردن.
53. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.(2015): مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية، متجر الادوات الإدارية.
54. نجار، م.(2012): دراسة بعنوان واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
55. نوري، م، كورتل، ف.(2011): إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
56. الهلالات، ص.(2016): الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الأولى.
57. الهلالات، ص.(2014): إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
58. الهيتي، خ.(2015): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الاردن.
59. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (2013): مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات وبرامج التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، الرياض.

1. Anike.H and, Ekwe.M (2014), Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria. *European Journal of Business and Management*. Vol.6, No.29 [66-75].
2. Aswathappa ,k.m Human Resource and Personnel Management:Text and cases 3rd Edition Delhi,Tata MaCraw- Hill Publishing Company Limited , 2002, p117.
3. Bratton,J.and J. Gold, Human Resources Management: Theory and Practices, 3rd Ed.,Great Britain, Bath,Press,2003.
4. David W.S. Tai & Ray Wang(2006), A framework for human resources development in Taiwan's high tech industry ,Vol.5, No.1.
5. De Nisi, Angelo S. ,and Ricky W.Griffen, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 2001, P.180.
6. divine, k.s. (2005)strategic human resource planning: an perspective, *human resource planning*, 15(3): 37-46,
7. Durbin, A.J, (1988)"Human Relation: Job Oriented Approach", Prentice Hall, Englewood Cliffs, N, J.,P,401.
8. Goulet, Laurel R:" Organizational Commitment across three sectors: Public, Non-Profit, and for Profit", *Public Personal Management*, Vol, 49, pp 200-2007, 2002.
9. John McGee Howard Thomas, David Wilso(2005) *Strategy analysis & practice*, McGraw-Hill,
- 10.Kamran, Hussain.(2015):*The Best HR KPIs Aligned With Company Strategy*.
- 11.Karsh, B, Boosk, B, & Sainfort, F: "Job and Organizational Determinants Of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent To Turnover". *Ergonomics*, Vol 48, NO 10 , August 2005, PP 1260-1281.Usa.
- 12.Li, J,(2003) *Strategic Human Resource Management and Men's Performance in China*,
- 13.Nankervis. A; Compton, R.; Savory, L. 2002 *Strategic Human Resource Management in Small and Medium Enterprises*, *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 40(2):261-275.
- 14.Nazmul, H. and Tahminam A. and Chowdhury, K. 2014. *Strategic Human Resource Development Practices: An Empirical Study of Steel Manufacturing Industries of Bangladesh*, *International Management Review*, 10(2): 24- 31.
- 15.Rahmati. M and others (2014), *Investigating Effectiveness of In-Service Training in the Public Sector*. *Iranian Journal of Management Studies*, (IJMS) Vol. 7, No. 2, [305-327].

16. John McGee Howard Thomas, David Wilso(2005) Strategy analysis & practice, McGraw-Hill,
17. Paul Ogunyomi & Nealia S. Bruning (2015): Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria, The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2015.1033640
18. Saunders, M and Lewis, P and Thornhill, A. (2012), Research methods for business students -5th ed. Pearson



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الكريم...أختي الكريمة تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس، فيرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بأن إجاباتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث مجدي حرزالله

إشراف الدكتور يوسف أبو فارة

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (v) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (v) في الخانة التي تلائمك:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: 1. دبلوم متوسط فأقل 2. بكالوريوس 3. دراسات عليا
3. طبيعة العمل: 1. اداري 2. مالي 2. فني
4. سنوات الخبرة: 1. أقل من 5 سنوات 2. من 5-10 سنوات 3. أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: مجالات الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة التي تعمل بها (ضمن قطاع الإتصالات الفلسطيني)، وذلك بوضع إشارة (V) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المجالات الآتية:

دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	اطلاقا	أولاً: فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني:
					1. يتم إشراك موظفي الشركة في إعداد الوصف الوظيفي.
					2. تراعي الشركة وجود المرونة في هيكلها التنظيمي.
					3. يتم تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق.
					4. يتم تحديد مسؤوليات كل موظف بشكل دقيق.
					5. الوقت المخصص لكل موظف لانجاز متطلبات الوظيفة هو وقت كاف.
					6. يسمح تصميم العمل للموظف بتنفيذ المهام بصورة فاعلة.
					7. جاذبية العمل في الشركة تسهم في تقليل معدلات الغياب.
					8. طبيعة تصميم وظائف الشركة تساعد في تحقيق رضا الموظفين عن وظائفهم.
دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	اطلاقا	ثانياً: فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني:
					9. تحدد الشركة الاحتياجات الكمية اللازمة من الموارد البشرية.
					10. تحدد الشركة الاحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية.
					11. توفر الشركة البيانات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية اللازمة.
					12. توزع الشركة مواردها البشرية على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة.
					13. تحدد الشركة متوسط ساعات العمل الإضافية لموظفيها.
					14. تطبق الشركة السياسات التي تحافظ على إستقرار مواردها البشرية اللازمة.
					15. تقيس الشركة معدل ترك بعض الموظفين للعمل في الشركة.
دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	اطلاقا	ثالثاً: فاعلية وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين المطبقة في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني:
					16. تطبق الشركة سياسة التوظيف الداخلي (النقل من وظيفة لأخرى) في شغل الوظائف.
					17. تطبق الشركة سياسة التوظيف الخارجي في شغل الوظائف.
					18. تستخدم الشركة نظام العقود المحددة في التوظيف.

					19. تستخدم الشركة نظام العقود غير المحددة في التوظيف.
					20. يتم التوظيف في الشركة كلما وجدت شواغر وظيفية.
					21. تتم الاستعانة بمعرفين (داخليين و/أو خارجيين) في استقطاب الموارد البشرية.
					22. تقوم الشركة بالإعلان داخلياً (ضمن الإعلانات الداخلية) عن حاجتها من الموارد البشرية.
					23. تقوم الشركة بالإعلان خارجياً (ضمن وسائل الاعلام المناسبة) عن حاجتها من الموارد البشرية.
					24. تلتزم الشركة بمعايير موضوعية في إختيار موظفيها.
					25. تلتزم الشركة بمعايير واضحة في إختيار موظفيها.
					26. تستخدم الشركة أسلوب المقابلات ضمن اجراءات التوظيف.
					27. تعقد الشركة امتحانات توظيف للمتقدمين للوظائف في الشركة.
					رابعاً: فاعلية وظيفة الأجور والرواتب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني:
اطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	28. تعتمد الشركة هيكلًا واضحًا للأجور والرواتب.
					29. تراجع الشركة هيكل الأجور والرواتب بشكل يتناسب مع تطورات سوق العمل التنافسية.
					30. تمنح الشركة أجورًا عادلة عن الجهد المبذول من الموظفين.
					31. يحصل موظفو الشركة على تقدير معنوي عن الجهد المبذول.
					32. توزع الشركة مكافآت على الموظفين حسب أرباحها السنوية.
					33. توفر الشركة صندوق ادخار للموظفين.
					34. تعتمد الشركة أنظمة مالية عالمية في احتساب الأجور والرواتب.
					35. تعتمد الشركة أنظمة مالية عالمية في احتساب بدل العمل الإضافي.
					خامساً: فاعلية وظيفة التدريب المطبقة في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني:
					36. تحدد الشركة بشكل دوري الاحتياجات التدريبية لكل موظف في الشركة.
					37. تربط الشركة برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.
					38. تربط الشركة برامج التدريب بالمسار الوظيفي لكل موظف.
					39. تركز الشركة على زيادة معارف الموظفين وفق تخصصاتهم من خلال التدريب.
					40. تنظم الشركة دورات تدريبية داخلية للموظفين.
					41. تنظم الشركة دورات تدريبية خارجية للموظفين.
					42. تخصص الشركة موازنة سنوية للبرامج التدريبية.
					43. تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج

					التدريب.
					44. تقيس الشركة الآثار المباشرة لبرامج التدريب على العمل.
					45. تقيس الشركة الآثار غير المباشرة لبرامج التدريب على العمل.
					46. تقيس الشركة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي تنفذها.
اطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	سادساً: فاعلية وظيفية تقييم الأداء المطبقة في شركات قطاع الإتصالات:
					47. تحدد الشركة مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف.
					48. تضع الشركة معايير واضحة للأداء لكل وظيفة.
					49. تضع الشركة معايير واقعية مرتبطة بالأهداف.
					50. يتم استخدام نماذج خاصة لتقييم الأداء تتناسب مع وظائف الشركة.
					51. يتم استخدام تقييم الأداء السنوي أساساً للمكافآت السنوية للموظفين.
					52. يتم استخدام تقييم الأداء السنوي أساساً لترقيات الموظفين.
					53. تقوم الشركة بإجراء تقييمات دورية للأداء.
					54. يتم مقارنة نتائج التقييمات بشكل دوري.
					55. تستخدم الشركة نظام التقييم الذاتي (كل موظف يملأ نموذجاً لتقييم أدائه).
					56. يتم نقاش الموظفين في تقييم ادائهم.
					57. تضمن الشركة للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم.
					58. يساهم نظام تقييم الأداء المعتمد بالشركة في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.
اطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	سابعاً: فاعلية وظيفية والصحة والسلامة المهنية المطبقة في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني:
					59. تقوم الشركة بتوفير الضمان الاجتماعي للموظفين في الشركة.
					60. توفر الشركة خدمات التأمين الصحي للموظفين في الشركة.
					61. توفر الشركة بيئة عمل آمنة لتلافي إصابات العمل.
					62. تدرب الشركة الموظفين على معايير الصحة والسلامة المهنية.
					63. تتبنى الشركة الإجراءات التي تمنع وقوع الموظفين في حوادث العمل.
					64. تنظم الشركة برامج ترفيهية للموظفين.
					65. لا تمنع الشركة وجود تنظيم نقابي للموظفين.
					66. تقوم الشركة باحتساب معدلات حوادث العمل السنوية التي تحدث فيها.
					67. تقوم الشركة بوضع خطط لمواجهة حوادث العمل المحتملة.

القسم الثالث: الأداء المؤسسي

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى واقع الأداء المؤسسي لقطاع الإتصالات الفلسطينية، وذلك بوضع إشارة (V) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك:

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً
68.	يشعر المساهمون بالرضا عن أرباح الشركة المالية.					
69.	تحقق الشركة زيادة مقبولة في أرباحها السنوية.					
70.	تحقق الشركة أهدافها المالية.					
71.	تنجح الشركة في تخفيض التكاليف المالية بما لا يؤثر على جودة الخدمات.					
72.	تستخدم الشركة قاعدة بيانات محوسبة متطورة لزيائنها					
73.	تشرك الشركة زيائنها في عملية تصميم خدماتها.					
74.	تستقبل الشركة شكاوى الزبائن.					
75.	تقوم الشركة بمعالجة شكاوى الزبائن.					
76.	تجري الشركة استقصاءات لقياس رضا الزبائن عن خدماتها.					
77.	تجري الشركة استقصاءات لقياس رضا الزبائن عن أسعارها.					
78.	تعتمد الشركة مبدأ الإدارة التشاركية في نهج إدارتها.					
79.	تتبنى الشركة معايير جودة عالمية في عملياتها.					
80.	الشركة قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية.					
81.	تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في الشركة في تحقيق الرضا الوظيفي.					
82.	تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في تحقيق مستويات الإنجاز المخطط.					
83.	تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في جذب أفضل الموارد البشرية.					
84.	تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في الحفاظ على أفضل الموظفين.					
85.	لدى الشركة جهة خاصة بالبحث والتطوير.					
86.	تنجح الشركة في ابتكار أساليب جديدة لخدمة الزبائن.					
87.	تنجح الشركة في تحفيز موظفيها نحو الإبداع في العمل.					
88.	تراعي الشركة متطلبات البيئة في تقديم خدماتها.					
89.	تراعي الشركة متطلبات المجتمع في تقديم خدماتها.					
90.	تعتمد الشركة برامج مسؤولية اجتماعية سنوية تخدم شرائح متعددة.					

شاكرًا لكم حسن تعاونكم



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:
"فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي"

إشراف: د. يوسف أبو فارة

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاور التحكيم:

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

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث : مجدي حرزالله

قائمة المحكمين:

- 1 أ.د. ثامر البكري
 - 2 أ.د. كمال ارزيق
 - 3 د. أحمد حرز الله
 - 4 د. شاهر عبيد
 - 5 د. أياد التميمي
 - 6 د. آمال الحيلة
 - 7 د. محمد عمرو
- جامعة البترا/ الأردن.
جامعة البليدة/ الجزائر.
جامعة القدس/ فلسطين.
جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.
جامعة العلوم التطبيقية/ الأردن.
جامعة فلسطين التقنية/ فلسطين.
جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.

ملحق 3: نبذة عن شركات الإتصالات المتعلقة بالدراسة.

شركة جوال

التأسيس: تأسست شركة جوال عام 1999 فهي اول مشغل للهواتف الخلوية في فلسطين من راس مال فلسطيني وهي احدى شركات مجموعة الإتصالات الفلسطينية.

المشتركين: بنهاية عام 2007 بظت جوال حاجز المليون مشترك ومع نهاية 2010 اصبح عدد المشتركين مليونين ومع نهاية عام 2016 اصبح عدد المشتركين مليونين واربع وتسعون الف حيث تقدر الحصة السوقية لجوال 72.8%.

الرؤية: أن تظل "جوال" على قمة الشركات الرائدة في السوق الفلسطينية، التي توفر خدمات الاتصال الخلوي بكفاءة وفاعلية وموثوقية لجميع مستخدميها، متغلبة على جميع المصاعب والمعوقات، ويكون لها الدور الأكبر في التقريب بين الجميع ولم شملهم وتسيير أعمالهم، وأن يتواصل نموها جنباً إلى جنب مع نمو الإقتصاد الوطني.

المهمة:

- الإصغاء لمشتركينا، أفراداً وشركات، وتلبية احتياجاتهم المتجددة.
- العمل بإستمرار على تطوير شبكة اتصالات متينة وآمنة في جميع أرجاء الوطن.
- تأهيل كوادر وظيفية عالية الأداء تصبح قدوة بمهنتها وشفافيتها.
- تخطي وتذليل العقبات التي تعترض سبيل تقدمنا لتحقيق رؤيتنا على أرض الواقع.

الموظفين: خلال عام 2015 بلغ عدد موظفيها اكثر من 965 موظفا ومع نهاية عام 2016 اصبح عدد الموظفين 1026 تم إختيارهم بعناية وبعد إختبارات عدة وهم نخبة مميزة من شباب الوطن، قامت وبالتعاون مع شركة الاستشارات العالمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية "Hay Group" بتطوير نظام الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي والإداري لخدمة العمل ورفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز، وتقوم جوال ومنذ بداية عام 2015 بتوظيف الخريجين الجديد بعقود محددة المدة لتأهيلهم لسوق العمل بمدة 18 شهر يتقاضوا كامل الامتيازات كالموظفين الرئيسيين وقد تم تسميت البرنامج " go professional"

توفر جوال لموظفيها بيئة عمل آمنة وسليمة وصحية لتحفيزهم على انجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة وأمان، كما وتقوم الشركة بتطوير موظفيها من خلال إشراكهم في العديد من الدورات التدريبية والتقنية

المتواصلة وورش العمل والمؤتمرات على الصعيدين المحلي والدولي كما تقدم جوال لموظفيها حزمة من الميزات أهمها:

1. تأمين صحي يتضمن الزوج/ة والاطفال والوالدين.
2. صندوق ادخار ونظام تكافل اجتماعي.
3. مكافآت سنوية ترتبط بنظام تقييم الأداء.
4. خط جوال مع دقائق مجانية وجهاز جوال.
5. اجازات سنوية ومرضية مدفوعة.
6. منح تعليمية.
7. اسكان خاص بالموظفين.
8. كما قامت الشركة بالتعاقد مع العديد من المؤسسات الاستهلاكية لتوفير الكثير من العروض بأفضل الاسعار والأنواع.

الهيكل التنظيمي لشركة جوال: لدى جوال 8 ادارات رئيسية في كل إدارة يوجد عدد من الدوائر يديروها مدراء الدوائر وفي كل دائرة عدد من الاقسام يديروها رؤساء الاقسام وفي كل قسم عدد من الوحدات يديروها رؤساء الوحدات والذين يديرون عدد من الموظفين.

1. إدارة عمليات الشبكة.
2. إدارة تكنولوجيا المعلومات.
3. إدارة العناية بالزبائن.
4. إدارة التسويق.
5. إدارة المبيعات.
6. إدارة الموارد البشرية.
7. إدارة اللوازم والتوريدات.
8. الإدارة المالية.

شركة الوطنية موبايل

لمحة عن الشركة

انطلقت الوطنية موبايل في الضفة الغربية مع نهاية عام 2009، وهي إحدى شركات مجموعة Ooredoo العالمية التي تعمل في 10 دول في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا، الأمر الذي يوفر للوطنية موبايل الإمكانيات في الإستمرار والمنافسة وتوفير اعلى معايير خدمات

الهاتف المتنقل وأفضل الاتفاقيات الدولية في هذا المجال؛ مما سيعود بالفائدة على مشتركيها والتمتع بأسعار منافسة والجودة في الخدمات والشبكة.

حققت الوطنية موبايل تقدماً من خلال ما أحرزته من زيادة حصتها السوقية، حيث وصلت الحصة السوقية إلى 31% مع نهاية عام 2016، بدأت بالعمل في قطاع غزة في شهر 10/2017 .

قيم الشركة

1. الاحترام: نحترم ونتواضع للجميع دون أدنى تمييز.
2. المشاركة: نحن جزء لا يتجزأ من مجتمعنا، ونفخر بالمساهمة في تطويره من خلال الشراكات المجتمعية المستدامة.
3. إحداث فرق: نجعل الابتكار المؤثر محوراً لكل ما نقوم به.

رؤية الشركة: أن نغدو خيار الإتصالات الأفضل في فلسطين من خلال التميز والإبداع في خدمة مشتركيها وتحقيق توقعات شركائنا.

المشتركين: بلغ عدد مشركي الشركة لغاية عام 2016 ، 773 ألف مشترك تقريباً .

شركة الإتصالات الفلسطينية

التأسيس: تأسست شركة الإتصالات الفلسطينية عام 1995 كشركة مساهمة عامة تعمل في مجال الإتصالات كمشغل لخدمات الإتصالات من شبكات الهواتف الثابتة وتقديم خدمات الانترنت حيث أصبحت احد اسس الإقتصاد الفلسطيني ويوصلة للإستثمار باعتباره المشغل الأكبر في الإقتصاد الفلسطيني، أسهمها مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وهي من أكثر الأسهم تداولاً ونمواً في السوق حيث بلغ عدد مساهميها إلى حوالي 10000 مساهم من افراد وشركات وهيئات وشخصيات اعتبارية.

المشتركين: في عام 2015 بلغ عدد خطوط الهاتف الثابت 407000 اما في عام 2016 حقق زيادة ما نسبته 6.3% ليصل إلى 432000 خط، اما بالنسبة لخطوط الانترنت فكانت في عام 2015 266500 اما في عام 2016 بلغت 320500 بنسبة زيادة 16.8%.

الرؤية: منذ اكثر من 20 عام وشركة الإتصالات الفلسطينية بالتل هي المستثمر الأكبر في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، واعتمدت في عام 2016 شعار بكرة غير كجزء من رؤيتها وانطلاقاً من ايمانها بان التطوير مرتبط بالابداع، وبان التغيير هو اساس التطوير، ولدعوة الشباب للابداع بفكرة، بفن، بحب البلد، بالعلم، بالتكنولوجيا، وتغيير غدهم نحو الأفضل.

الموظفين: خلال عام 2015 بلغ عدد موظفيها اكثر من 1177 موظفا ومع نهاية عام 2016 اصبح عدد الموظفين 1095 اصحاب خبرة في قطاع الإتصالات ومنهم ما تم تعيينه حديثا من الخريجين الجدد، حرصت شركة الإتصالات الفلسطينية على التواصل الدائم والمستمر مع الموظفين وعمل برامج وفعاليات لتطوير الموظفين وتدريبهم، واتبعت سياسات الموارد البشرية التي تخدم الشركة والموظفين في نفس الوقت من سياسات التوظيف والتدريب والحوافز فحرصت على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة وذلك باتباع اجراءات واضحة والالتزام باسس محددة والعمل على التطوير الدائم ومواكبة كل ما هو جديد في قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كما تقدم الإتصالات لموظفيها مميزات منها:

1. تامين صحي يتضمن الزوج/ة والاطفال.
2. صندوق ادخار ونظام تكافل اجتماعي.
3. مكافآت سنوية ترتبط بنظام تقييم الأداء.
4. راتب اضافي سنوي (الثالث عشر).
5. خط هاتف مع دقائق مجانية للهاتف وللجوال.
6. اجازات سنوية ومرضية مدفوعة.
7. منح تعليمية.
8. شهادات مهنية.

الهيكل التنظيمي لشركة الإتصالات: لدى الإتصالات 12 إدارة رئيسية وهي:

1. الإدارة الفنية.
2. إدارة التطوير والتخطيط.
3. إدارة الخدمات المساندة.
4. إدارة العناية بالمستخدمين.
5. إدارة المبيعات.
6. إدارة علاقات المشغلين.
7. الإدارية المالية.
8. إدارة التشغيل الفنية.
9. إدارة الموارد البشرية.
10. إدارة التشغيل المركزي.
11. إدارة تقنية المعلومات.
12. إدارة التسويق.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
134الاستبانة بصورتها النهائية	.1
139رسالة تحكيم الاستبانة	.2
140نبذة عن شركات الإتصالات المشمولة بالدراسة	.3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
63	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الشركة.....	1.3
63	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	2.3
63	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	3.3
64	توزيع أفراد العينة بحسب متغير التخصص العلمي.....	4.3
64	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	5.3
66	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة.....	6.3
67	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	7.3
70	مفتاح التصحيح الخماسي.....	1.4
71	إجابات المبحوثين حول درجة فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.....	2.4
74	إجابات المبحوثين حول درجة فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.....	3.4
76	إجابات المبحوثين حول درجة فاعلية وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.....	4.4
80	إجابات المبحوثين حول درجة فاعلية وظيفة الأجور والرواتب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.....	5.4
83	إجابات المبحوثين حول درجة فاعلية وظيفة التدريب في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.....	6.4
86	إجابات المبحوثين حول درجة فاعلية وظيفة تقييم الأداء في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.....	7.4
89	إجابات المبحوثين حول درجة فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.....	8.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجالات الدراسة المتعلقة بفاعلية وظائف الموارد البشرية.....	9.4
94	إجابات المبحوثين حول درجة فاعلية الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإتصالات الفلسطيني.....	10.4

97	معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة تحليل وتصميم العمل وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني.	11.4
98	معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني.	12.4
99	معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية تطبيق وظيفة الإختيار والتعيين وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني.	13.4
100	معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية وظيفة الأجور والرواتب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني.	14.4
101	معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية وظيفة التدريب وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني.	15.4
103	معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية وظيفة تقييم الأداء وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني.	16.4
104	معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية وظيفة الصحة والسلامة المهنية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني.	17.4
105	معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني.	18.4
106	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني بحسب متغير الجنس.	19.4
108	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني بحسب المؤهل العلمي.	20.4
108	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	21.4

110	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير طبيعة العمل.....	22.4
110	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل.....	23.4
112	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير سنوات الخبرة.....	24.4
113	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	25.4
114	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو واقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير الجنس.....	26.4
116	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب المؤهل العلمي.....	27.4
116	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	28.4
117	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير طبيعة العمل.....	29.4
117	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل.....	30.4
118	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات الفلسطيني بحسب متغير سنوات الخبرة.....	31.4
119	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	32.4

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
68	1.3 نموذج الدراسة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	شكر وعران
ب	الإقرار
ت	تعريفات
ج	الملخص بالعربية
خ	الملخص بالإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1. المقدمة
2	2.1. مشكلة الدراسة
2	3.1. مبررات الدراسة
3	4.1. أهمية الدراسة
3	5.1. أهداف الدراسة
4	6.1. أسئلة الدراسة
4	7.1. فرضيات الدراسة
6	8.1. حدود الدراسة
6	9.1. متغيرات الدراسة
7	10.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات
7	11.1. هيكلية الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1.2. المقدمة
9	2.2. إدارة الموارد البشرية
11	1.2.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	2.2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية
12	3.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية
13	3.2. مؤشرات الأداء
13	1.3.2. شروط/ مواصفات مؤشرات الأداء
13	2.3.2. متطلبات تصميم مؤشرات الأداء

14 مستويات مؤشرات الأداء	3.3.2
15 السمات المرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية	4.3.2
15 أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية	5.3.2
16 وظائف إدارة الموارد البشرية	4.2
16 وظيفة تحليل وتصميم العمل	1.4.2
16 تحليل العمل	1.1.4.2
17 أهمية تحليل العمل	2.1.4.2
17 تصميم العمل	3.1.4.2
17 عناصر تصميم العمل	1.3.1.4.2
17 أهمية تصميم العمل	2.3.1.4.2
19 المؤشرات الخاصة بعملية تحليل وتصميم العمل	3.3.1.4.2
19 وظيفة تخطيط الموارد البشرية	2.4.2
20 مفهوم تخطيط الموارد البشرية	1.2.4.2
20 أهمية تخطيط الموارد البشرية	2.2.4.2
21 أهداف تخطيط الموارد البشرية	3.2.4.2
22 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	4.2.4.2
22 مؤشرات الأداء الخاصة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية	5.2.4.2
23 وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين	3.4.2
23 الإستقطاب	1.3.4.2
24 وسائل الجذب في المنظمة	1.1.3.4.2
25 أهمية الإستقطاب	2.1.3.4.2
25 أهداف الإستقطاب	3.1.3.4.2
26 مصادر الإستقطاب	4.1.3.4.2
27 وظيفة الإختيار	2.3.4.2
27 أهمية وظيفة الإختيار	1.2.3.4.2
27 أهداف وظيفة الإختيار	2.2.3.4.2
28 وظيفة التعيين	3.3.4.2
28 مؤشرات الأداء الخاصة بوظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين	4.3.4.2
29 وظيفة التعويض والمكافاة	4.4.2
30 تعريف التعويضات والمكافآت	1.4.4.2

30 أهمية الأجور والرواتب	2.4.4.2
30 أهداف الأجور والرواتب	3.4.4.2
31 العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور والرواتب	4.4.4.2
32 أسس تحديد الأجور والرواتب	5.4.4.2
32 الحوافز	6.4.4.2
33 فوائد الحوافز	7.4.4.2
33 انواع الحوافز	8.4.4.2
34 مؤشرات الأداء الرئيسية للتعويضات	9.4.4.2
35 وظيفة التدريب	5.4.2
35 مفهوم التدريب	1.5.4.2
35 أهمية التدريب	2.5.4.2
36 أهداف التدريب	3.5.4.2
37 مجالات التدريب	4.5.4.2
37 مراحل العملية التدريبية	5.5.4.2
38 مؤشرات الأداء الرئيسية لوظيفة التدريب	6.5.4.2
39 وظيفة تقييم الأداء	6.4.2
40 أهمية تقييم الأداء	1.6.4.2
40 غايات تقييم الأداء	2.6.4.2
41 أهداف تقييم الأداء	3.6.4.2
41 أساليب تقييم الأداء	4.6.4.2
42 مؤشرات الأداء الرئيسية لوظيفة تقييم الأداء	5.6.4.2
42 وظيفة الصحة والسلامة المهنية	7.4.2
43 مفهوم الصحة والسلامة المهنية	1.7.4.2
43 أهمية الصحة والسلامة المهنية	2.7.4.2
43 أهداف الصحة والسلامة المهنية	3.7.4.2
44 مؤشرات الأداء الرئيسية للصحة والسلامة	4.7.4.2
45 مفهوم الأداء	5.2
45 إدارة الأداء	1.5.2
46 التحسين المستمر للأداء	2.5.2
46 الأداء المؤسسي	6.2

46مستويات الأداء المؤسسي	1.6.2
47قياس الأداء المؤسسي	2.6.2
48أهمية قياس الأداء المؤسسي	3.6.2
48معايير قياس الأداء المؤسسي	4.6.2
49الفعالية	1.4.6.2
50الكفاءة	2.4.6.2
51الإنتاجية	3.4.6.2
52الإستدامة	4.4.6.2
52الربحية	5.4.6.2
52أسباب تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي	5.6.2
53الدراسات السابقة	7.2
53الدراسات العربية	1.7.2
57الدراسات الأجنبية	2.7.2
60تعقيب عام على الدراسات السابقة	3.7.2
62 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
62المقدمة	1.3
62منهج الدراسة	2.3
62مجتمع الدراسة	3.3
63عينة الدراسة	4.3
64أداة الدراسة	5.3
65صدق أداة الدراسة	1.5.3
66ثبات أداة الدراسة	2.5.3
67إجراءات تطبيق الدراسة	6.3
67متغيرات الدراسة	7.3
68المتغيرات المستقلة	1.7.3
68المتغيرات التابعة	2.7.3
68المتغيرات الديمغرافية	3.7.3
69أساليب المعالجة الإحصائية	8.3
70 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	

70 المقدمة	1.4
70 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	2.4
97 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها	3.4
120 الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
120 النتائج	1.5
122 الاستنتاجات	2.5
124 التوصيات	3.5
127 المقترحات البحثية	4.5
128 المراجع	
144 فهرس الملاحق	
145 فهرس الجداول	
148 فهرس الاشكال	
149 فهرس المحتويات	