عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

# مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية

أحمد حمزة مصطفى زيد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م

# مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية

**إعداد:**

**أحمد حمزة مصطفى زيد**

بكالوريوس إدارة وريادة من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

**المشرف: د. ثمين الهيجاوي**

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

**1431 هـ / 2010 م**

**جامعة القدس**
**عمادة الدراسات العليا**
**معهد التنمية المستدامة**

# إجازة الرسالة

## مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية

**اسم الطالب: احمد حمزة مصطفى زيد**
**الرقم الجامعي: 20714028**

**المشرف: د. ثمين الهيجاوي**

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2010/01/31م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. ثمين الهيجاوي التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. يوسف أبو فارة التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. فتح الله غانم التوقيع:.....

**القدس – فلسطين**

**1431هـ / 2010 م**

**الإهداء:**

أهدي هذا البحث المتواضع

إلى روح والدي الطاهرة تغمدها الله بواسع رحمته وادخلها فسيح جناته.

إليك يا شمعة أضاءت طريقي ... إليك يا شمس ساطعة في سماء التضحية والكفاح ... يا من أفنيت عمرك لتمنحيني الحياة ... يا من لونت أيامي بأجمل الألوان إليك يا أمي الغالية.

إلى رفاق عمري ودربي ... إخوتي... وأخواتي ... و أصدقائي ... حيث كنـتم يـد العون المخلصون إليكم يا رفاق الدرب...

إلى كل الشرفاء..... من أبناء هذا الوطن.

كل هؤلاء أهدي هذا العمل عله يكون بذرة بناء للأجيال القادمة راجياً مـن الله العلـي القدير أن ينال رضا الجميع ويكون علماً نافعاً بإذن الله.

**أحمد حمزة مصطفى زيد**

## إقرار

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

التوقيع:.....

أحمد حمزة مصطفى زيد

التاريخ: .....

## شكر وعرفان

يطيب لي أن أتوجه بالشكر إلى الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه على انجاز هذا البحث، كما أتشرف أن أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان والعرفان بالجميل إلى الدكتور الفاضل ثمين الهيجاوي على تكرمه بالإشراف على رسالتي، ولما لمسته من صدر رحب وتوجيه سديد ونصائح قيمة ومثمرة كان لها أبلغ الأثر في إنجاز هذا العمل، وأسأل الله العلي القدير أن يثيبه خير الثواب إنه سميع مجيب الدعاء.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين ممثلةً بالممتحن الخارجي الدكتور فتح الله غانم، والممتحن الداخلي الدكتور يوسف أبو فارة لما بذلوه من إرشادات كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا العمل بشكله النهائي، حيث أنهما أكملا بنيانه وعظما شأنه فجزاهم الله عني كل خير، فجزاهم الله عني كل خير، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخوة العاملين في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية على اختلاف منظماتهم لما لمسته منهم من حسن المعاملة والتوجيه، كما يسعدني أن أتقدم بالشكر لجميع العاملين في: مكتبة بلدية جنين، ومكتبة جامعة القدس المفتوحة/جنين، ومكتبة جامعة النجاح الوطنية، ومكتبة جامعة القدس، وجامعة بير زيت، ولا أنسى الأخوة في وزارة الداخلية الفلسطينية على رحابة صدورهم وتعاونهم المثمر، وأخص بالذكر الأخ أمجد أبو شمله نائب مدير عام الشؤون العامة والمنظمات الأهلية، والأخ أحمد أبو زيد فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأصدقاء الأعزاء الذين لم يبخلوا علي بجهدهم في توزيع الاستبانة الميدانية على المبحوثين، واخص بالذكر الأخ الصديق أحمد أبو بكر، والأخ جمال أبو بكر(أبو علي) رئيس جمعية أصدقاء جامعة القدس في الإمارات العربية المتحدة فجزاهم الله عني كل خير.

كما ويطيب لي أن أتوجه بالشكر العميق إلى اللجنة الأكاديمية أساتذتي من تلقيت على أيديهم العلم والمعرفة في معهد التنمية الريفية المستدامة / بناء المؤسسات، فلهم مني كل الشكر والتقدير والعرفان، وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً رياديا في فلسطين الحبيبة.

**أحمد حمزة مصطفى زيد**

## تعريفات

إدارة الموارد البشرية : عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، من حيث اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها(برنوطي، 2000).

الموارد البشرية : جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية(عقيلي، 2005).

تخطيط الموارد البشرية : التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين لتلبية الاحتياجات(العلاق، 2004).

تحليل العمل : العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (عباس،2006).

بتصميم العمل : تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدى، وحجم المسئوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل وظروف العمل المحيطة (ماهر، 2005).

الاستقطاب : كافة النشاطات خاصة الإعلامية منها، التي تجعل من المنظمة محوراً جاذباً لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل(حجازي، 2005)

الاختيار والتعيين : اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (شاويش، 2005).

تقييم الأداء : تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العمل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا (نصر الله، 2002 ).

الحوافز : الإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة أنشطة معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه(حسن، 2003).

الأجور : هي ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل(شحادة، 2000).

التدريب : إكساب العاملين في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة، تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل، وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء(الصيرفي، 2003).

المجتمع المدني : مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، أي بين مؤسسات القرابة ومؤسسات الدولة التي لا مجال للاختيار في عضويتها"هذه التنظيمات التطوعية الحرة تنشأ لتحقيق مصالح أفرادها أو لتقديم خدمات للمواطنين أو لممارسة أنشطة إنسانية متنوعة، وتلتزم في وجودها بقيم ومعايير الاحترام والتسامح والمشاركة والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف(أبو بكر، 2010).

## ملخص الدراسة


تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة ما بين شهر تشرين الأول/ 2008 _ كانون الأول/2009، ومثل مجتمع هذه الدراسة مدراء دوائر الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، كذلك التعرف على واقع الاستدامة في منظمات المجتمع المدني، بالإضافة للكشف فيما إذا كان هناك فروق في متوسط استجابات المبحوثين حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها، في ضوء كل من متغير المؤهل العلمي، والتخصص، وطبيعة النشاط، وعدد العاملين بالمنظمة، وسنوات الخبرة، والعمر الزمني المنظمة. أما مبررات هذه الدراسة تمثلت بعدم استقرار الموارد البشرية في المنظمات، والمنافسة الشديدة بينها، وارتكازها إلى مؤشر رئيسي للتنمية وهو العنصر البشري، الذي يعد عصب المؤسسات الرئيسي كذلك دعم منظمات المجتمع المدني للوصول للتميز في مجال اختصاصها.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (104) مديراً، وتم تحديد عينة الدراسة وفق اعتبارات خاصة من ضمنها أن تكون المنظمة مسجلة رسمياً في وزارة الداخلية الفلسطينية، وأن لا يقل عدد العاملين فيها عن 15 موظف، وأن تكون قد قدمت تقريراً مالياً وفنياً خلال 3 سنوات ماضية، بأسلوب المعاينة المقصودة على عينة قوامها (90) مديراً كعينة لهذه الدراسة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث تم تطوير أستبانة تألفت من (104) فقرة، وتمتعت بدرجة ثبات معدله (0.90%) وهي درجة جيدة وتفي بأغراض الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام، القسم الأول احتوى على متغيرات الدراسة المستقلة وهي: (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين، سنوات الخبرة، عمر المنظمة)، والقسم الثاني أحتوى على محاور الدراسة والمتمثلة في:(تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الحوافز، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء)، والقسم الثالث المتعلق بالاستدامة، وتم جمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات، وتحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق إدخال البيانات وتجميعها، ومن ثم

تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم استخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك إجراء(One way Anova) لدلالة الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين، واختبار(Scheffe) للمقارنات البعدية لفحص فرضيات الدراسة، واختبار(Pearson) لمعرفة العلاقة بين وظائف الموارد البشرية واستدامة المنظمات.

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، كما تبين أن هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة، وتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وطبيعة نشاط المنظمة، وعدد العاملين في المنظمة تبعاً لجميع محاور الدراسة ومحورها الكلي، كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في متغير سنوات الخبرة تبعاً لمحور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور وكانت الفروق في سنوات الخبرة لصالح (5-10) سنوات، أما الفروق في متغير عمر المنظمة تبعاً لمحور تخطيط الموارد البشرية والمحور الكلي لصالح الفئة (9-12) سنة على الفئات الأخرى.

وبناء على نتائج الدراسة خرج الباحث بمجموعة من الاستنتاجات تتعلق بمساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني، حيث أن لوظيفة تحليل وتصميم العمل مساهمة في توفير معلومات توظف في تحديد حقوق وواجبات الموظفين، أما وظيفة تخطيط الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم فإنها تمكن المنظمات من الحصول على الأفراد ضمن مهارات وتخصصات تخدم المنظمة وتمكنها من تنفيذ مشاريعها، في حين تساهم وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور بتحقق الرضا لدى العاملين وبالتالي تحقق الولاء للمنظمة ويجعلهم حريصون على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، كما أن وظيفة التدريب والتحفيز تساعد في الحفاظ على العاملين وتحسن من مستويات أدائهم وتزيد من طاقاتهم الإبداعية، أما وظيفة تقييم الأداء فإن عملياتها تعتبر أساساً لتنمية المورد البشري، من خلال تزود المنظمات بمؤشرات عن أداء العاملين ومشكلاتهم، لتمكن المنظمة من رسم خطة القوى العاملة للمنظمة.

وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان منها ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف وتحديد مستويات الأجور بشكل يحقق للموظفين العدالة والمساواة، ووضع سياسات واضحة تعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين، للوصول إلى أفضل العناصر البشرية وفق أنظمة حفز فعالة في منظمات المجتمع المدني.

## The range of the contribution of human resources management functions to the sustainability of civil society organizations in the West Bank.


## Abstract

This study was conducted in the period between October, 2008 and December 2009, the population of this study consisted of the managers human resources departments in organizations of civil society in the West Bank.

The aim of this study was to identify the extent to which the human resources management functions contributed to the sustainability of civil society organizations in the West Bank, as well as to detect whether there were differences in the average responses of the respondents about the contribution of human resources management functions to the sustainability of civil society organizations in the West Bank according to the fields, in the light of the variables scientific qualification, nature of the activity, number of personnel of the organization, years of experience, and chronological age of the Organization.

The rationale for this study was the instability of human resources in organizations, and fierce competition in the business environment, and it is based to a true indication of the development, namely, the human element, which is the backbone of the main institutions.

The study population consisted of all human resource managers, numbered (104) directors were identified according to special considerations, including the organization to be officially registered in the Palestinian Interior Ministry, and no fewer than 15 workers and that the officer had submitted a financial report and technical 3 years ago, and the researcher intended to conduct a comprehensive survey of the society, but he was not able, and thus the study was conducted on a sample of (90) directors.

The descriptive method has been used, and data was analyzed to find conclusions, a questionnaire was developed consisted of (69) paragraphs, with a reliability rate of (0.90%) , which is a good degree and fulfills the purposes of the study, and the study tool consisted of two parts, the first section contains the independent variables of the study namely: (qualification, specialization, nature of the activity of the organization, number of employees, years of experience, and age of the organization), The second section contains the fields of the study which were : (analysis and design work, human resources planning, job evaluation and management of the wage structure, recruitment, selection and appointment, incentives, training and rehabilitation, performance appraisal), data was collected, and then analyzed using statistical program (SPSS), and averages, standard deviations, and percentages were found as well as a (One way ANOVA) for significant differences between the average responses of respondents, and (Scheffe) test comparisons were used to examine hypotheses of the study.

The results of the study showed that the contribution of human resources management functions to the sustainability of civil society organizations in the West Bank was significantly and the average was(4.11) on all the fields and the overall field, the results also showed that there were no statistically significant differences between the variables of scientific qualification, specialization, nature of the activity Organization, and number of employees in the organization according to the study and on all the fields and the total degree, the study also showed no significant differences in the variable of years of

experience on the field of job evaluation and management of the wage structure, where the differences in the years of experience were for the benefit of the category (5-10) years on other groups, but differences due to variable of age of the organization according to the field of human resources planning and the overall field for the benefit of the category (9-12) .

Based on the results of the study researcher out a set of conclusions regarding the contribution of the human resources management functions to the sustainability of civil society organizations, since the function of analyzing the work contribute to the provision of information to be employed in defining the responsibilities and duties of staff as well as their rights, The function of human resources planning, it helps in assessing the needs individuals with the necessary skills and disciplines, while contributing to the post of job evaluation and management of the wage structure to determine the relative importance of all the functions of the organization and its work, and thus determine the compensation they deserve each post, The post of recruitment, selection and appointment, it shall provide the human element of the organization, we can see that post stimulus will enable the organization to attract the labor required to work, and maintain them, and here comes the job training where programs implemented to improve individual performance, keep abreast of technological, organizational, and job performance evaluation may have had a role and contribution in sustaining the work of civil society organizations, as operations are basis for human resource development, and benefit the organization and working through organizations will be provided by indicators on the performance of workers and their problems, to enable the Organization to draw up a plan for the workforce and the requirements of development and training and the provision of rewards and incentives for workers.

The researcher recommended a series of recommendations including the need to focus on the planning and coordination systems, human resources, job evaluation and management, so that the wage structure for all staff in the organization of mechanisms of financial compensation they deserve each and every post, within the principle of justice and equality, and to develop clear policies adopted in the selection process recruitment, through which you can access to the best human elements according to regulations effective catalyst in the organizations of civil society.

# الفصل الأول

---

## خلفية الدراسة

### 1.1 المقدمة

أدت التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، التي حدثت على مستوى العالم في القرن الماضي، إلى تزايد الاهتمام بالمؤسسات غير الحكومية وبأدوارها المختلفة، حيث أنها تساعد في حماية المجتمع من انتقام المحرومين والمحتاجين، وتربية الأفراد على البذل والعطاء، ومشاركة الآخرين، وتنمية العلاقات الأخوية، التي تقوي دعائم المجتمع وتجعله وحدة إنسانية واحدة. (الموسوي،2000).

ومن الملاحظ أن هنالك انتشار واتساع في نطاق عمل المؤسسات غير الحكومية، وازدياد أهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات في جميع المجتمعات، حيث تساهم مساهمة فعالة في حل كثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية القائمة في المجتمعات المختلفة.

وإذا ما تم الانتقال من العام إلى الخاص، أي إلى الوضع الفلسطيني، فإن المجتمع الفلسطيني يعاني الكثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية والسياسية، بسبب الاحتلال الإسرائيلي الطويل لفلسطين، وكذلك بسبب الإجراءات التعسفية، التي تقوم بها سلطات الاحتلال من هدم للبيوت، والمصانع، والمصالح الحكومية، وتجريف للأراضي الزراعية، وتدمير لكل المقومات الاقتصادية، لهذا فقد انتشر عدد كبير من المؤسسات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة، للمساهمة في حل هذه المشكلات، حيث أنها تعمل في مجالات كثيرة تخدم المجتمع، منها :الزراعة والبيئة، والثقافة والرياضة، والديمقراطية وحقوق الإنسان، والتنمية الاقتصادية، والصحة وإعادة التأهيل، الخدمات الاجتماعية، المرأة والطفل(شبير،2006).

ولأهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات يجب أن تولى اهتماما كبيرا من حيث النظم والسياسات الإدارية التي تدار بها، وكذلك الاهتمام الخاص بالعنصر البشري فيها، حتى تستطيع القيام بمهامها ومسئولياتها تجاه الفرد والمجتمع، ولتتمكن من مواجهة التحديات والصعوبات التي تقابل المؤسسات، حيث أن من أهم العوامل التي تؤثر في قوة وفعالية وزيادة إنتاجية هذه المؤسسات، هو العنصر البشري المحرك لجميع مهام ومسئوليات المنظمة، بالإضافة إلى مواجهته لمختلف التحديات والصعوبات التي تقابل المنظمة، لذلك فعلى قدرة وكفاءة موظفيها وما يتمتعون به من مهام وقدرات يكون نجاحها أو فشلها(الموسوي،2000).

وهذا يبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، حيث إن فعالية برامج ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، تؤثر وبشكل فعال وهام على تقدم وتطور المؤسسة في عالمنا الحاضر، عالم العولمة الذي تسوده المنافسة الشديدة، حيث أن الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء للمؤسسة وتحسين حياة الأفراد في آن واحد، وبالتالي التأكيد على ضرورة الاهتمام بعواطف ومشاعر الأفراد، لتحقيق أهداف الطرفين "المؤسسة والأفراد فيها(شبير،2006).

وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية، في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية، بعدما كان هذا الاهتمام منحصرا على عدد قليل من المتخصصين، الذين يعملون في قسم تنظيمي متخصص يطلق عليه "قسم إدارة الأفراد"(بلوط،2002). وبالتالي فأن إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية، أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية، عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير، من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**2.1 مشكلة الدراسة**

إن المتأمل في مجتمعنا اليوم، يرى تواجدا كبيراً وانتشاراً واسعاً لمنظمات المجتمع المدني، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وفي تدعيم التنمية، حتى أصبحت تشارك في

برامج وخطط التنمية، وفي تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسة السكانية، وكذالك في مجالات البيئة وإستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها، وقد أصبح من المتاح لهذه المنظمات في بلادنا، العمل على كافة المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، والدخول كشريك هام وفعلي في عمليات البناء والتطوير، وأصبحت تعمل في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهم أفراد المجتمع.

لقد نبعت مشكلة الدراسة من خلال الإحساس بأهمية العنصر البشري في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية ومدى مساهمته في بقائها واستدامتها، حيث أن كفاءة وفاعلية عمل هذه المنظمات تعتمد بالأساس على وجود عناصر بشرية متميزة من حيث الخبرة والأداء، وقادرة على التميز والمنافسة، فاختلاف وتنوع في طبيعة أعمال وبرامج هذه المنظمات، وتذبذب مصادر التمويل واعتمادها على المساعدات الخارجية والهبات، ينعكس بشكل مباشر على قدرتها في استقطاب وتكوين عناصر بشرية تخدم رؤيتها وأهدافها ورسالتها وغاياتها قريبة وطويلة المدى، بالإضافة إلى خصوصية الوضع الفلسطيني المليء بالتحديات التي تؤثر على منظمات المجتمع المدني، من هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟

### 3.1 أهمية الدراسة

- تعود أهمية الدراسة كونها إضافة للأدبيات الإدارية السابقة ذات العلاقة بموضوع إدارة الموارد البشرية.
- ستكون هذه الدراسة الأولى (حسب علم الباحث) التي حاولت من خوض غمار الواقع العملي واستكشاف مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- تقديم إسهام علمي للمسئولين الإداريين في منظمات المجتمع المدني، يتعلق بكيفية إدارة الموارد البشرية وأفاق تطويرها خدمة للأهداف المطلوبة.
- إن التركيز على العنصر البشري يعد من الأهمية بمكان، كون الموارد البشرية أصبحت المصدر الأكثر أهمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات المجتمع المدني.
- إن هذه الدراسة متميزة في طرحها لهذا الموضوع، ومتوقع أن تمثل خطوة في طريق تطوير منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- تأمل هذه الدراسة إثراء المكتبات بنتائجها بموضوع جديد وهو مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

### 4.1 مبررات الدراسة

- كونها تسلط الضوء على العصب الرئيسي في المؤسسات، ألا وهو العنصر البشري.
- كون إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط وتقودها إلى النجاح.
- كونها تركز على مؤشر حقيقي من مؤشرات التنمية في فلسطين، يتمثل في العنصر البشري.
- عدم استقرار أو كفاءة الموارد البشرية داخل منظمات المجتمع المدني.
- المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، من اجل الحصول على أفضل الموارد البشرية.
- دعم منظمات المجتمع المدني للوصول للتميز في مجال اختصاصها.
- قلة الدراسات التي بحثت حول هذا الموضوع بشكل متخصص في منظمات المجتمع المدني.

### 5.1 أهداف الدراسة

ترتكز هذه الدراسة إلى العديد من الأهداف العامة والخاصة، أما الهدف العام فهو التعرف على مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. أما الأهداف الفرعية فتمثلت فيما يأتي:

- التعرف على مساهمة وظيفة تحليل وتصميم العمل في استدامة منظمات المجتمع المدني.
- التعرف على مساهمة وظيفة تخطيط الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني.
- التعرف على مساهمة وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور في استدامة منظمات المجتمع المدني.
- التعرف على مساهمة وظيفة استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني.
- التعرف على مساهمة وظيفة تقديم الحوافز للموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني.
- التعرف على مساهمة وظيفة تدريب وتأهيل الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني.

- التعرف على مساهمة وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني.
- التعرف على واقع الاستدامة في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- التعرف على أهم المعيقات التي تحد من مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني بالضفة الغربية.
- التعرف على أهم السبل والآليات التي يمكن من خلالها زيادة مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني بالضفة الغربية؟
- الكشف فيما إذا كان هنالك اختلاف في متوسط استجابات المبحوثين حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني تبعا لمحاور الدراسة، في ضوء كل من (متغير المؤهل العلمي، التخصص، وطبيعة نشاط المنظمة، وعدد العاملين في المنظمة، وسنوات الخبرة وعمر المنظمة).

### 6.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية والتي انبثقت من مشكلة الدراسة:

- ما مساهمة وظيفة تحليل وتصميم العمل في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
- ما مساهمة وظيفة تخطيط الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
- ما مساهمة وظيفة تقيم الوظائف وإدارة هيكل الأجور في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
- ما مساهمة وظيفة استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
- ما مساهمة وظيفة تقديم الحوافز للموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
- ما مساهمة وظيفة تدريب وتأهيل الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
- ما مساهمة وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟

- ما واقع استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
- ما المعيقات التي تحد من مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية ؟
- ما هي السبل والآليات التي يمكن من خلالها زيادة مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
- هل هنالك اختلاف في متوسط استجابات أفراد العينة في مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها باختلاف كل من (متغير المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، سنوات الخبرة وعمر المنظمة).

### 7.1 فرضيات الدراسة

أهم فرضيات الدراسة تمثلت فيما يأتي:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم الوظائف واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تقديم الحوافز للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتأهيل الموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات

المجتمع المدني في الضفة الغربية باختلاف كل من(متغير المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، سنوات الخبرة وعمر المنظمة).

### 8.1 حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مدراء دوائر الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- الحدود المكانية: اقتصر إجراء وتطبيق هذه الدراسة على منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري 2008/10-2009/12.

### 9.1 مسلمات الدراسة

- إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة.
- تساهم الموارد البشرية في تحسين الأداء للمؤسسة وتحسين حياة الأفراد في آن واحد.
- وظائف إدارة الموارد البشرية، هي المسؤوله عن وظائف ومهام تعزز مكانة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء في النشاط، وتقودها إلى النجاح.
- تواجه معظم المنظمات في شكلها الحديث، العديد من المشكلات الإدارية الحرجة، والمتعلقة بالتعامل مع العاملين داخل هذه المنظمات، وكيفية إدارة مواردها البشرية.

### 10.1 مصادر الدراسة

تكونت مصادر الدراسة بناء على:

- مصدر رئيسي: وذلك الإستبانة من خلال إتباع المنهج الوصفي، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال استجابات المبحوثين من مدراء دوائر الموارد البشرية لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية .

- مصدر ثانوي: وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والانترنت لعرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

## 11.1 هيكلة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: وفيه عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، ومسلماتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري للدراسة حيث يوضح مفهوم دائرة الموارد البشرية، ومهامها وأهميتها، مروراً بوظائفها، ومن ثم تحديد مفهوم الاستدامة في المؤسسات من خلال العنصر البشري، وكذلك التطرق لمفهوم منظمات المجتمع المدني، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة، والتعقيب عليها.
- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: احتوى عرضا للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: تضمن الاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصـل إليها، وأخيرا أضيف إلى هذه الفصول الخمسة قائمة بأهم المراجـع ذات الـصلة، والتـي استخدمها الباحث في دراسته.

# الفصل الثاني

---

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 مقدمة

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها، كما انه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، 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 القدرات والموارد البشرية بمعناها الواسع، يعتبر السبب الرئيسي لإخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم، وهو ما يعني أن الاستثمار في العنصر البشري، وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفاعلية المطلوبة لأدائها، إنما يعتبر متطلباً حاكماً لسد فجوة التخلف وتحقيق الآمال المعقودة على الإدارة في المنظمات الحديثة (المرسي،2003).

وبالتالي فإن تحقيق النمو والتوسع في بيئة الأعمال، يتطلب من منظمات الأعمال أن تجيد التعامل مع تحديات شتى والمتمثلة بالعولمة والجودة والتحدي الاجتماعي والتكنولوجي، حيث أنها يجب أن تقدم شيأً ذو قيمة للآخرين، وهم العملاء بالطبع ومن الناحية التقليدية فأن هذه القيمة كان ينظر إليها على أنها ناتج العمليات المالية أو الحسابية، إلا أن الطريقة التي يدار بها المورد البشري في أية منظمة تتمثل العنصر الحاكم للقيمة، والتي تتضمن ليس فقط الأرباح، ولكن قبل ذلك نمو ورضا العاملين، وتوفير فرص عمل إضافية، وحماية البيئة، والمساهمة في برامج خدمة وتنمية المجتمع،

ولكي تنجح المنظمات وتستمر في عالم اليوم فأنها يجب أن تمتلك قدرات تنافسية مميزة، حيث أن كافة أوجه إدارة الموارد البشرية بما فيها كيفية التعامل مع البيئة، واستقطاب العاملين وتصميم أنظمة قياس العمل، يمكن أن تساعد المنظمة في مواجهة تحديات المنافسة وخلق القيمة (شاويش،2000).

يتناول الباحث في هذا الفصل جزأين رئيسيين، أما الجزء الأول فيعرض فيه الإطار النظري، ويقدم فيه عرضاً لمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من حيث تعريفها وأهميتها وأهدافها ووظائفها بشكل تفصيلي، ثم يتم التطرق لدور المورد البشري في تنمية القدرات للمنظمات، كما يتم تناول موضوع الاستدامة والاستمرارية للمنظمات ومدى مساهمة وظائف الموارد البشرية في استدامة عملها، وعرض لمفهوم منظمات المجتمع المدني، أما الجزء الثاني فيعرض فيه الباحث الدراسات ذات العلاقة بموضوع إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ومن ثم التعقيب عليها.

## 2.2 الإطار النظري

### 1.2.2. إدارة الموارد البشرية:

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرفق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم (عباس، حسين، 2006).

وعليه فإن هنالك العديد من التعريفات الموضحة لمفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث تناولها المختصون في المجال الإداري من وجهات متنوعة، ولكنها متفقة في غاياتها وأهدافها داخل المنظمات، وفيما يلي يقوم الباحث بعرض بعض مختصر لبعض هذه التعريفات.

في بداية الحديث عن إدارة الموارد البشرية لا بد لي كباحث تناول مفهوم الموارد البشرية والتي يتم تعريفها بأنها جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية (عقيلي، 2005).

وتعرف كذلك بأنها نموذج متميز لإدارة البشر، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية مـن خـلال الحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء (أبو دولة، وعبيدات، 2007).

كما وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، من حيث اقتناء هذه الموارد، والإشراف على اسـتخدامها، وصـيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها (برنوطي، 2000).

وتعرف أيضاً بأنها "النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على المورد البشري، بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها" (أبو شيخة، 2000).

فيما تعرف بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Denisi & Griffin ،2001).

وبعد استعراض المفاهيم السابقة لإدارة الموارد البشرية يمكن للباحث القول بان إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية، ومن هنا يمكنني القول بان إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على العنصر البشري من اجل تحقيق ميزة مستدامة للمنظمات إذا ما تمت إدارته بشكل فعال لان تقليد العنصر البشري أمر من الصعب جداً تقليده من قبل المنافسين.

### 2.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية وأكثر تأثير هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو، ويتوقف ذلك على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، ويجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية، وبالطريقة التي تستغل وتنمي بها هذه

الموارد، سواء بتكوين سياسات الأفراد، أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل، ومن المهم أن تستغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، وإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، ومدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى إليها المديرون الآخرون لتحقيقها(عقيلي،2005).

فإدارة الموارد البشرية تسعى وبشكل دائم إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المالية التي تملكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل كلفة، ومن هنا يبرز دور الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ومدرباً ومحفزاً ولديه ولاء وانتماء للعمل في المنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بالإنتاجية العالية، و يمكن من خلال ذلك تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بمدى مساهمتها الفاعلة في تحقيق أهدافه(الفارس، 2000)، كما وتهدف إلى الوصول لمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى العملاء، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول مسألة الجودة ورضا العملاء والمستفيدين، وان خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقائها في حقل المنافسة يتوقف على هذا الرضا (عقيلي،2005).

وهنالك العديد من الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها إدارة في المنظمات وهي كما يلي (المرسي،2003):

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- أيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج، وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.

- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار عين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

وبناء على ما تقدم فإن الباحث يؤكد على أن من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة المورد البشري والتي تسهم في حشد قدراتها وزيادة فاعليتها التنظيمية وتحقيق استدامتها ذلك من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، و ذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظّمة من الموارد بشرية كمّا و نوعا باستخدام الأساليب العلمّية بصفة عامة والإحصائية والرياضية بصفة خاصّة، بالإضافة إلى العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا، وزيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر، كما لا بد لها من وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية و المعنوية.

### 3.2.2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

بعد الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها، والمتغيرات المؤثرة في إدارتها، يتناول الباحث في العرض التالي الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مختصر ومبسط.

#### 1.3.2.2. وظيفة تحليل العمل:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجيه المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى

العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة(عقيلي،2005). ويعرف تحليل العمل بأنه العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (عباس،2006).

ويعرفها عقيلي بأنها العملية التي يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة ووظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدى فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من اجل أدائها(عقيلي،2005).

وبعد استعراض المفاهيم الموضحة لتحليل العمل يمكن للباحث القول أن عملية تحليل العمل توفر المعلومات الضرورية حول خصائص الوظيفة, والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها، والمعرفة والمهارات والقابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، ومقدار الإشراف والظروف التي تؤدي بها الوظيفة، إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى. وإن تحليل العمل يستند على دراسة علمية منظمة وشاملة تحدد طبيعة العمل وتستوعب جميع المعلومات المتعلقة به وعادة ما تتضمن هذه الدراسة الأبعاد التالية (رشيد، 2001):

- البعد الفني: يهدف تحليل العمل من الناحية الفنية إلى الكشف عما يتطلبه من عمليات وحركات وأهمية كل منها، ويتم تحليل كل حركة من حيث اتجاهها وشكلها والزمن الذي تستغرقه كل حركة، وكذلك في الكشف عما يتطلبه العمل من معلومات ومهارات، وما يقتضيه من تدريب وتنمية، بالإضافة إلى دراسة الآلات والمعدات والأساليب والمواد الخام المستخدمة فيه.
- البعد الصحي: تتخاص عملية تحليله في دراسة الظروف الفيزيقية التي يجري فيها العمل من إضاءة وتهوية ودرجة حرارة ورطوبة, وكذلك الحوادث والأخطار والأمراض المهنية التي يتعرض لها العامل نتيجة لممارسته هذا العمل، ونظم الأمن الصناعي المتوفرة في المنظمة أو الجهاز أو الوحدة الإدارية التي يعمل فيها الشخص (حنفي، 2000).

- البعد الاجتماعي والاقتصادي: يعنى هذا الجزء من التحليل بدراسة الجانب الاقتصادي والاجتماعي للعمل فيحدد المركز الاجتماعي للعمل ومجالاته في السوق ومستقبله الاقتصادي ودرجة البطالة فيه ومستوى الأجور والمرتبات التي تدفع لشاغله، وفرص الترقية المتاحة والميزات المادية والمعنوية الأخرى التي يحصل عليها الموظف من هذا العمل.
- البعد السيكولوجي: تهدف دراسة وتحليل هذا البعد إلى الكشف عن القدرات والمعارف والمهارات والخبرات والسمات الضرورية واللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.

إن الهدف من تحليل العمل هو الحصول على البيانات المتعلقة بالواجبات التي يتوقع من العامل القيام بها، وبالطرائق والأدوات والمعدات والمواد التي يستعان بها أثناء أداء العمل، وبالمهارات والمعارف المطلوبة للأداء الفعال، ودرجة ومستويات هذه المهارات والمعارف ونوعيتها وبعلاقات العمل بغيره من الإعمال، وبالظروف المحيطة به وفرص التقدم المتاحة فيه، حيث تمثل هذه البيانات الأساس الذي يتم على ضوءه إعداد وصف واضح ومفصل للوظيفة من ناحية ومواصفات متكاملة وشاملة لشاغل هذه الوظيفة من ناحية أخرى (حنفي،2007).

**1.1.3.2.2. أهمية تحليل العمل:**

إن عملية تحليل العمل توفر معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم وتتمثل هذه الأهمية بالآتي(عباس،2006):

- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات.
- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.
- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ إن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
- تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب وكذلك الحوافز التشجيعية، إذ أن لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى، هذه القيمة تحدد من خلال معرفة جانبي وصف ومواصفات الوظيفة.

- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي، إذ أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.
- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين أو المعوقين.
- تساهم عملية التحليل الوظيفي، في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي، من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

**2.3.2.2. تصميم العمل:**

تنطوي عملية تصميم العمل على تحديد النشاطات والمهام التي يحتويها العمل، والأدوات التي يحتاج إليها العمل، وطبيعة الصلات التفاعلية وأيضا ظروف الأداء لهذا العمل، ويشير مفهوم تصميم العمل إلى إعداد الشكل النهائي للعمل والعناصر الداخلة في نسيجه(حجازي، 2005). ويقصد بتصميم العمل تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدى، وحجم المسئوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل وظروف العمل المحيطة (ماهر، 2005).

وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع أكبر قدر من البيانات عن العمل، فإنه يقدم بيانات أساسية عن الأنشطة، والأسلوب الذي سيتم جمع الأنشطة في مهام، وجميع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة أو طريقة أدائه، ويتم جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة على أساس التشابه في الأنشطة من حيث نوعها أو التتابع في الأنشطة أو المهام والتكامل في الأنشطة أو المهام، ويقوم محلل بالتأثير في تصميم الوظيفة وذلك من خلال طريقة تجميعية للأنشطة أو المهام، ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل الملقى على عاتق الوظيفة، وحجم السلطات والصلاحيات الممنوحة لها، وعلى علاقات الوظيفة بالوظائف الأعلى أو الأدنى منها، وعلى شكل الأدوات المستخدمة، وعلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، وعلى مواصفات من يشغلها (حجازي، 2005). ويؤثر التصميم على خمسة جوانب رئيسية في العمل:

- مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل.
- مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل.
- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة.
- درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة.

- درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الانجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به. (ماهر، 2005)

وهذه الجوانب تؤثر في مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة وظيفته وأهميتها والشعور بالاستقلال والمسؤولية، وكذلك الشعور بالعلم والمعرفة بما يحدث، وهذا يؤثر في حماس ودافعية الفرد وتحقيق الأداء العالي والرضا الوظيفي.

**1.2.3.2.2. العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار عند تصميم العمل:**

- تحقيق أهداف المنظمة:- وذلك من ناحية مراعاة أهداف المنظمة عند أجراء أي خطوة تصميمية بالعمل، ويجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة وليس على حساب درجة نشاطها باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة(حجازي، 2005).
- تحقيق رضا العاملين:- وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية، لذلك فالتصميم الجيد للعمل يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلائم طموحهم ويحقق رغباتهم (عقيلي،2005).
- الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة:- وتعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة ويقصد بها الأجهزة والآلات، إلى جانب تحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين، وتنظيم العمل وتصميمه واستغلال كل الفرص لزيادة الكفاءة الإنتاجية(بلال، 2004).

**2.2.3.2.2. 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 (حسن، 2003):

- توفير المزيد من النفقات التي تصرف على الطاقة، إضافة إلى التقليل من صرف مستلزمات القوة التشغيلية، وذلك بسبب تصميم العمل بما يتناسب مع الطاقة الملائمة له، فالعمل الذي يحتاج إلى الطاقة الآلية سيصمم بالأداء بواسطتها، والعمل الذي يحتاج للأداء العضلي سيصمم للأداء بواسطة العاملين (الخزامي، 2003).

- توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة واستعادة النشاط من قبل العاملين، وذلك بسبب ترتيب الأعمال وجدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، وعدم ترك العاملين لحالات من الضجر والملل بسبب الفراغ ، أو حالات من ضغط العمل المتواصل.
- بما إن أوقات العمل وأداؤه قد تم تصميمها بشكل وفر المرونة في العمل، لذا فإن ذلك سيجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم وتوزيع جهودهم بشكل عادل وصادق بين ما يتطلبه العمل وبين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية، وبالتالي فإن ذلك سيرفع من مستوى التصرف والسلوك والمسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات.
- بما إن الأعمال ستكون منظمة ضمن تصميم ملائم ومتطابق مع الطاقة المقابلة له والمصروفة من قبل الموظف أو العامل، فإن ذلك سيجعل إنجاز العمل واضحاً خلال الزمن المؤدى به مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أداءه.
- إن تصميم العمل قد سمح للعاملين على الحصول على الأعمال التي يرغبون في أداؤها، والتي تتوافق مع طموحاتهم ودوافعهم وأمزجتهم، وبالتالي فإن من أحب عملاً أداه بكفاءة، وستكون النتائج مرضية نتيجة ذلك للعاملين والمنظمة، بسبب زيادة الكفاءة والسرعة الإنتاجية(عبد الباقي،2002).

وبناء على ما سبق فإن الباحث يشير إلى الترابط بين تحليل وتصميم العمل في استدامة عمل المنظمة من خلال الاعتماد على عناصر بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية في الأداء، حيث أن لكل منظمة رسالة ورؤية وغايات وأهداف تسعى إلى تحقيقها داخل بيئتها العملية، وداخل محيطها الإقليمي، فضلاً عن محيطها الدولي، ولكي تتمكن منظمات المجتمع المدنين من تحقيق رسالتها، عليها أن تنظم وتعرف أعمالها ووظائفها الداخلية، وبناء هرمها الوظيفي، حيث أن عمل المنظمة الكلي يجزأ إلى أعمال ووظائف من قمة الهرم التنظيمي، ويمر بمستويات إدارية متعارف عليها، فالمستوى الإداري الأول في الهيكل التنظيمي يشتمل على أعمال ووظائف إدارية رئيسة، أما المستوى الإداري الثاني من الهيكل التنظيمي فيتضمن أعمالاً ووظائفَ منبثقةً من الوظائف والأعمال الرئيسة، إذ يكون مجموع الوظائف والأعمال المتفرعة هذه وحدات إدارية يطلق عليها (الإدارة الوسطى)، التي تقسم أعمالها ووظائفها إلى أعمال ووظائف فرعية أصغر، ليكون مجموعها (الإدارة التنفيذية) أو الإدارة المباشرة، وهي تمثل المستوى الإداري الثالث في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة نجد عمل المنظمة يمثل نظاماً شاملاً ومتناسقاً، يشتمل على وظائف وأعمال رئيسة وفرعية تتكامل فيما بينها بهدف تحقيق رسالة المنظمة، وغاياتها، وأهدافها الحالية والمستقبلية(بلال، 2004).

وهنا يبرز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المنظمة لرسالتها، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم لكل عمل أو وظيفة داخل المنظمة الدور المناسب لها الذي يجبب أن تقوم به داخل منظومة العمل في المنظمة، والذي يتم من خلال الموارد البشرية المكلفة بالقيام بأداء هذا العمل أو تلك الوظيفة، وذلك بفاعلية تامة، وعلى أسس علمية مدروسة، وطرق عملية حديثة ومتقدمة، لكي تتمكن هذه الموارد البشرية من أداء أعمالها بكفاءة عالية، ومن ثم يؤثر ذلك في الأداء العام ككل بالإيجابية والفاعلية والتقدم، حيث أن عملية تصميم تقع في الأساس على عاتق جميع إدارات المنظمة، وتعد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية من أهم أعمالها، بل من صميم عملها(الخزامي،2003).

### 3.3.2.2. تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط القوى البشرية يعتبر من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، لدوره الرئيس في نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها، فالقوى البشرية عامل أساسي من عوامل الإنتاج، تتطلب تركيزاً واهتماماً خاصاً من الإدارة الراغبة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبالتالي تنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل، والاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي، بين ما تحتاج إليه المنظمة وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً خلال فترة الخطة(حسن، 2003). ونظرا لتغير البيئة التي تعمل بها المنظمات بصفة مستمرة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية ينبغي أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي احد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية التي تستطيع إنجاز الأنشطة المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.(بلال، 2004)

### 1.3.3.2.2. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه احد الأنشطة والممارسات الأساسية، التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها (عقيلي،2005). كما ويعرف العلاق(2004) تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ

الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين، للإيفاء بهذه الاحتياجات.

وبعد استعراض المفاهيم الموضحة لتخطيط الموارد البشرية فإن الباحث يشير إلى أن التعدد في وجهات النظر بين الكتاب لا يصل إلى حد التناقض فيما بينهم، وإنما تتحدد وجهة نظر الكاتب بالمدى الزمني الذي يغطيه تخطيط الموارد البشرية، ذلك المدى الذي يجعل من مضمون عملية التخطيط أكثر أو أقل شمولاً، فعندما يتعلق الأمر بالمدى البعيد فعلى المنظمة أن تتنبأ بالتغيرات البيئية المحتملة وتأخذها بنظر الاعتبار عند وضع خطة الموارد البشرية، أي أن التركيز على البيئة الداخلي للمنظمة وبيئة نشاطها الخارجي يمكن أن يلعب دوراً أساسياً في تحديد مضمون عملية تخطيط الموارد البشرية، فتسارع وتنوع التغيرات البيئية تفرض على المخطط في إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في فهم نوع التغير وحجمه، بالتالي تحديد الخطة الأفضل لتحقيق حالة التكيف مع هذه التغيرات.

واعتماداً على ما تقدم يمكن للباحث تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة، لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل، وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل كفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة.

**2.3.3.2.2. الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال التخطيط للموارد البشرية:**

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، ويجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون، وبناء على ذلك فان هنالك تنوع في الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من جراء القيام بتخطيط مواردها البشرية، ويمكن إجمالها على النحو التالي(ماهر،2004):

- تحقيق قدرة المنظمة في الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيها، وتحقيق مبدأ الإنتاج الأكثر بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة.

- يعتبر التخطيط هو السبيل الذي يتم من خلاله تعويض الوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة والتي تنشأ نتيجة حالات متنوعة، إضافة إلى حالات تطوير العمل أو توسيع خطوط الإنتاج، ويعمل التخطيط على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد البشرية وأجورها، كما إنه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المتناسبة مع العاملين في المنظمة(عبد الباقي،2002).
- يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين، مما يساعد في وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم الإنتاج في المنظمة.
- يعتبر من الوسائل المهمة لحصول المنظمة على الموارد البشرية المرغوبة وضمن المواصفات المطلوبة وحاجة العمل لمستويات معينة منهم، ويقدم التخطيط التهيئة الجيدة لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية، كما إنه يوفر للمنظمة الأسس التي يعتمد عليها في اكتشاف العدد الفائض من العاملين وكذلك العمل على إكمال العجز إن وجد في عدد أو نوع العاملين(راوية،2003).
- يوفر التخطيط المسبق للمنظمة آلية التعامل مع مختلف الأنظمة دون التعرض للمساءلة، وذلك بسبب حصول المنظمة من خلال التخطيط على القدرة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وغيرها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- مساعدة المنظمة على مواجهة المتغيرات في العمل، وتوفير آلية الترابط والتكامل بين البرامج الأخرى في المنظمة (شوقي،2000).

### 3.3.3.2.2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

إن أهمية تخطيط الموارد البشرية ترجع إلى حاجة المنظمة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية, وتغيرت مشاريعها أو إستراتجيتها، ويؤثر التغير على عرض وطلب العاملة بما يتطلب، وبالتالي إعادة النظر من طرف المنظمة الجديد، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي(الخزامي،2003):

- يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمنطقة الشاغرة، وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- تزويد المنظمة بالعمل ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها.
- تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من وظائف.

**4.3.3.2.2. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:**

هناك بعض العوامل التي تؤثر على فاعلية التخطيط للقوى البشرية وهي كآلاتي(صالح ،2004):

- التغيرات الحاصلة في التركيبة الديموغرافية في مكان البلد من حيث السن والجنس والنوع ومدى تأثير هذه التغيرات على حجم المعروض من قوة العمل.
- التطورات التكنولوجية في المجالات المختلفة التي تؤدي إلى أتساع حجم الحاجة إلى تخصصات و مهارات معينة ونقص في الحاجة إلى مهارات أُخرى، وكذلك إلغاء وظائف حالية وبروز وظائف جديدة، وزيادة أو نقص عرض القوى العاملة لمجموعة من التخصصات.
- درجة التطور والنمو الاقتصادي المتحققة في البلد، ومدى الانفتاح الاقتصادي، فالنهضة الصناعية التي رافقتها الحاجة إلى القوى العاملة بعكس الكساد فإنه يؤدي إلى انخفاض 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 والقوانين التي تؤثر على سياسة منظمات الأعمال ولذلك الضغوطات التي تمارسها النقابات والاتحادات المهنة باتجاه رعاية المنتسبين.
- القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد وآثراها على اتجاه الأفراد العاملين وتفصيلات مهن معينة ورفض مهن أخري وهذا يؤثر على حجم المعروض في قوة العمل.

لذا فعلى الإدارة القيام بتخطيط مواردها البشرية بما يضمن لها حسن اختيار مواردها والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة، وذلك في ظل عوامل

تفرض نفسها على المنظمات الحديثة، منها ازدياد حجم المؤسسات وتنوع الوظائف والمنافسة الحادة وضرورة تحسين الجودة والخدمات وتقديم الأفكار ومجابهة التقدم التكنولوجي، وما يتبعه من تغير في الوظائف وفي الهياكل التنظيمية وإحلال الوظائف محل أخرى(شوقي،2000).

وبناء على ما تقدم فإن الباحث يشير إلى أن تخطيط الموارد البشرية يعد أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفاعليتها، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستقرار والتوسع والنمو وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة. لذا وجب على المنظمات تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها، ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلا عن القيام بأداء واجبات عمله.

**4.3.2.2. وظيفة تقييم الوظائف:**

هنالك العديد من التعريفات الموضحة لوظيفة التقييم، وسوف أقدم عرض موجز لأهم هذه التعريفات. يقدم الشاويش(2005) تعريف لتقييم الوظائف بأنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله المقارنة بين الوظائف من حيث المسؤوليات والواجبات والمؤهلات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة وذلك من أجل تحديد أهمية وقيمة كل وظيفة تمهيداً لتحديد الأجر العادل لها. وتعرف كذلك بأنها عملية تحليل وتقدير للوظائف، لتأكيد قيمتها النسبية، ولاستخدامه كأساس لوضع سلم للوظائف داخل المنظمة، يصلح للاعتماد عليه في وضع سلم الأجور(زهير،2001). فعملية تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد اجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار ما يملكون من إمكانيات وخبرات.

### 1.4.3.2.2. أهمية تقييم الوظائف:

هنالك العديد من المزايا الناتجة عن عملية تقييم الوظائف وهي كالآتي(الفارس وآخرون، 2000):

- تحقيق نوع من العدالة في الأجور التي تدفعها المنظمة.
- يساعد تقويم الوظائف على تحديد هيكل الأجور بصورة واضحة بناء على القيم النسبية لوظائف المنظمة.
- يعد تقييم الوظائف عاملاً من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي وزيادة الرغبة في العمل وروح المعنوية للأفراد.
- إن اعتماد تقويم الوظائف على عمليات تحليل وتوصيف الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة من شأنه أن يجعل التقويم مصدراً للمعلومات الصحيحة واللازمة للإدارة للقيام بوظائف الاختيار والتدريب والنقل والترفيع.

وفي هذا السياق فإن الباحث يشير إلى أن تقييم الوظائف عملية تصممها وتنفذها إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد الأهمية النسبية لجميع وظائف المنظمة وأعمالها، باستخدام طرق وإجراءات رسمية، من اجل تقدير قيمة وأهمية كل منها، ويتم في ضوء ذلك تحديد التعويض المادي الذي تستحقه، وبشكل يحقق معه العدالة والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة، فينتهي الأمر بدفع تعويض عالي للأعمال والوظائف التي تحصل على تقييم مرتفع، وتعويض أقل للتي تحصل على تقييم منخفض، وهذا يعني أن التعويض يتناسب طردياً مع زيادة قيمة الوظيفة التي يحددها التقييم وذلك في ضوء نتائج تحليلها وتوصيفها، التي تبين مدى ودرجة صعوبتها، وحجم مسؤولياتها، وخطورتها، ومتطلبات أدائها.

### 2.4.3.2.2. خطوات تقييم الوظائف:

تمر عملية تقييم الوظائف بالعديد من الخطوات وهي (ثابت،2001):

- توفير بيانات ومعلومات عن الوظائف المطلوب تقييمها وذلك من خلال عملية التوصيف.
- تحديد العوامل التي سيتم على أساسها تقييم الوظائف، على أن تكون متوافرة في كافة الوظائف ولو كانت بدرجات متفاوتة ومن أهم هذه العوامل، المجهود الذهني، المجهود العضلي، المهارة، المسؤولية ، ظروف العمل.

- اختيار الأسلوب الذي سيستخدم في تقييم الوظائف، ويجب أن يكون ملائماً لطبيعة الوظائف التي يتم تقييمها.
- اختيار الأشخاص الذي يمتلكون الخبرة والمهارة الكافية لتقييم الوظائف.

### 5.3.2.2. وظيفة إدارة هيكل الأجور:

سوف أقدم خلال العرض التالي تحديد لمفهوم هيكل الأجور، وتحديد المقصود بالأجر، والأهمية المنطوية على الأجر، وتحديد أهم العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد مستويات الأجور بالمنظمات. ويعرف هيكل الأجور بأنه الهيكل الذي يعكس عدد الفئات المالية في المنظمة، وعدد الوظائف التي تحويها كل فئة، كما يعكس الهيكل مدى الأجر لكل فئة ونسبة التداخل بينها(جاد الله،2009). وهذا يعني أن النتيجة المنطقية والمحصلة بعد إجراء عملية تقييم الوظائف يجب أن تتوج ببناء هيكل الأجور الذي سيتم تطبيقه على العاملين والذي بناءا عليه سيتم دفع الأجور والرواتب لهم، وبمعنى آخر انه بعد أن نقوم بتقييم الوظائف يتم تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة من الوظائف التي تم تقييمها إلى قيمة نقدية تتفق مع تلك القيمة النسبية وهنا يأتي الهدف الرئيسي لهذه المرحلة وهو وضع وبناء هيكل الأجور.

يقدم ماهر (2004) تعريف للأجر على أنه المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل المؤدي الذي قدمه لصاحب العمل، و هو يشمل كافة العناصر المالية، النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما يحققه له من نتائج و أهداف. أما شحادة (2000) يعرف الأجر بأنه ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. ويقدم الباحث تعريف للأجور بأنها جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته، والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة، إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة.

### 1.5.3.2.2. أهمية الأجور والرواتب :

إن الأجور ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والفرد وفيما يلي سوف يتم توضيح ذلك بشكل مختصر.

- أولا: أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة: تمثل الأجور عنصراً هاما من عناصر تكاليف المنظمات، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق النفقات، وكل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساس موضوعي لتحديد الأجور في كل المنشآت بحيث تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة ، وتحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قدرة العمل(درة، 2008). ومن هنا فإن الباحث يستخلص أن للأجور أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة وذلك لأنها تؤدي عدة وظائف، منها أن الأجر هو وسيلة للمؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة، وكذلك وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات بها حاليا وأخيرا الأجر هو المقابل العامل للعمل.

- ثانياً: أهمية الأجر بالنسبة للعاملين: تتمثل بالنسبة للفرد في أنها تعتبر قوة شرائية يستطيع من خلالها إشباع احتياجاته المختلفة، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته و بقائه أو شعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية من جهة، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير والاحترام والاعتراف بالمكانة من قبل المنظمة من جهة أخرى، ونتيجة لهذين الاعتبارين فإن عنصر الأجر يعتبر من أكثر العوامل حساسية بالنسبة للأفراد والمجتمع، ويمكن القول أن أهمية الأجر بالنسبة للفرد تنعكس على عدة ظواهر في مقدمتها المركز الاجتماعي ومستوى الحياة المادية للفرد والشعور بالأمن الاقتصادي، و بناءا على هذه الأهمية لا بد أن يعكس أجر الفرد توازنا بين ما يساهم به من جهود وما يحصل عليه في شكل أجور ومكافآت نقدية، فاختلال التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة وبالتالي انخفاض مستوى أدائه وزيادة التسرب من المنظمات وبالتالي خفض قدرتها على المنافسة والاستدامة (ماهر،2003 ).

وهنا يؤكد الباحث على أن هنالك اهتمام بالغ من قبل العاملين في مستوى الأجر لعدة أسباب، كونها تمثل مصدراً هاماً لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته، وقدرته على تأمين خدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولإفراد أسرته، وفي داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد قد لا تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الأجر.

### 2.5.3.2.2. العوامل المؤثرة في مستويات الأجور والرواتب:

هناك الكثير من العوامل التي لها أثرها الكبير على تحديد مستويات الأجور والرواتب، سواء بالنسبة للعامل أو المشروع ويمكن ذكر العوامل الرئيسية فيما يلي(عبد الباقي،2001):

- الأجور والرواتب السائدة: تتأثر المشروعات عند تحديد الأجور والرواتب التي تدفع لوظائفها المختلفة بمستوى الأجور والرواتب السائدة في المجتمع، والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى، ويرجع السبب في ذلك أن قيام المنظمة بدفع أجور تقل عن المنظمات المماثلة سوف يؤدي إلى عدم إمكان حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية، كما أن كثير من المنظمات تعد سياسة الأجور على أن تكون سياسة أجورها أعلى من المنظمات المنافسة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بها.
- قدرة المنظمة وإمكانياتها: يتوقف مستوى الأجور والرواتب التي تدفعها المنظمة للعاملين بها على إمكانياتها المادية ومركزها المالي.
- التشريعات والقوانين العمالية: تتأثر مستويات الأجور والرواتب بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل وأيضا الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيدا على المنظمات.
- الظروف الاقتصادية الطارئة: قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستوى الأجور والرواتب، ويصبح من المتوقع أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد والانكماش الاقتصادي في الدولة وترتفع مستويات الأجور في حالة الرواج الاقتصادي.
- متطلبات العمل: هناك ارتباط كبير بين مستويات الأجور والمرتبات من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها.
- الإنتاجية: هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه، وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل وتحبذ الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج.
- مستوى تكاليف المعيشة: تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم.

تلعب الأجور دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات واستدامتها، وكذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، لذا فإن من شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور، والتي تتمثل في أن يحصل

الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات، وهنا تبرز أهمية وضع أنظمة أجور عادلة للموظفين تتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناءا على الوصف والمواصفات الوظيفية، ومن هنا فانه يجب على المسئولين عن الموارد البشرية أن يهتموا بمستوى عادل من الأجور من اجل توفر قدرا من الرضا للعاملين وتوليد الحماس والدافع الداخلي لديهم، من اجل بذل اكبر مجهود وزيادة مستويات الانتماء للمنظمة وتحفيزهم نحو الإبداع والإتقان في العمل (الخزامي،2003).

كما أن للأجور أهمية بالغة في تلبية احتياجات الموظف المتصلة بمعيشته وبقائه وشعوره بالأمان، واندماجه في العلاقات الاجتماعية، وشعوره بتقدير المنظمة له, وانعكاس ذلك على أداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها وخلوها من الانحرافات الناجمة عن عدم تناسب الأجور مع احتياجات الموظف وكفاءته وأدائه الوظيفي. فإذا أرادت المنظمة أن تحافظ على كفاءة ومعنويات العاملين بها، فإنه يجب عليها أن تدفع لهم أجورا كافية لتضمن لهم المعيشة بمستوى مناسب، وإلا سوف يلجأ بعض العاملين للبحث عن العمل في مكان آخر أو زيادة دخلهم عن طريق الجمع بين وظيفتين، وهو ما يعني الاحتفاظ بعمل آخر بجانب عملهم في المنظمة(سعيد،2003)، بالإضافة إلى إن الأجور غير المناسبة أيضا قد تدفع بعض العاملين للسرقة والاختلاس من أصول المنظمة، أو المساهمة بأقل مجهود في وظائفهم (القريوتي،2003)، وبناءا عليه فإن لمستويات الأجور مساهمة فاعلة في تحقيق الاستدامة للمنظمات من خلال الاحتفاظ على قوة عمل فاعلة وذات خبرات ومؤهلات ذات كفاءة عالية، تستطيع من خلالها تنفيذ نشاطاتها وتحقيق التنوع في مجالات العمل والقدرة على المنافسة.

### 6.3.2.2. وظيفة الاستقطاب:

هنالك العديد من التعريفات التي تطرقت لمفهوم الاستقطاب ومن ضمنها: يقدم الصيرفي(2005) تعريف للاستقطاب على انه سياسة جاب الموظفين بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، ودعوة من تتوافر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بالوظيفة. أما حجازي (2005) فيعرفه بأنه كافة النشاطات خاصة الإعلامية منها، التي تجعل من المنظمة محوراً جاذباً لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل.

من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث القول بان الاستقطاب هو عمليات البحث والدراسة والتحري عن المورد البشري ذات الكفاءة والتأهيل، لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.

### 1.6.3.2.2. أهمية الاستقطاب:

تظهر أهمية الاستقطاب من خلال ما يلي(المرسي،2003):

- فتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات.
- تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية لكل نوعية من التخصصات.
- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
- توصيل رسالة المنظمة للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مسارهم الأفضل.

### 2.6.3.2.2. مصادر الحصول على الموارد البشرية:

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة، دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية، فلا بد للمؤسسة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر، وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل(ماهر،2003).

- أولاً: المصادر الداخلية: تعد إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من الداخل واحدة من الإستراتيجيات التي تعزز الكفاءات الحالية في المنظمة وترفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وغالباً ما يتم استخدام هذا المصدر من خلال عمليات الترقية والتنقلات، حيث أن التركيز على المصادر الداخلية يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الموارد البشرية قياساً بتكلفتها من الخارج، إذ لا تحتاج المنظمة إلى برامج التطبيع الاجتماعي للعاملين الجدد(عبد الباقي،2001). وعلى الرغم من هذه الإيجابيات فإن هنالك بعض السلبيات التي تنجم من الاعتماد على هذا المصدر منها تقليل الإبداع والابتكار في المنظمة، وضعف الإمكانية على ممارسة الصلاحيات من قبل أولئك العاملين الذين تتم ترقيتهم (عباس، 2006).

- ثانياً: المصادر الخارجية: يتم هذا الاستقطاب للأفراد على درجة عالية من الخبرة والمهارة والكفاءة من خارج المنظمة، التي لا يمكن توافرها من داخل المنظمة، لذا تضطر المنظمة

للاعتماد على المصادر الخارجية من اجل زيادة الخبرات وتجديد الدماء لدى المنظمة، ومن أهم مصادر الاستقطاب الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات، الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والمنافسون في سوق العمل، كذلك الغير عاملون والمتقاعدون(ديسلر،2003).

إن لجوء المنظمة إلى البحث عن متطلباتها من الموارد البشرية عن طريق الاستقطاب من المصادر الخارجية يحقق لها العديد من المزايا والايجابيات ومنها الحصول على المهارات المتنوعة والنادرة التي تسهم بتحقيق المزايا التنافسية، والمحافظة على تكاليف التهيئة والتدريب، وإجراء التغيير والتعديل في المنظمة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الجديدة بالإضافة إلى إمكانية قيامها بعلاقات مع المؤسسات الأخرى(حجازي،2002).

كما أن هنالك بعض السلبيات عند اللجوء إلى المصادر الخارجية من أهمها انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل والمنظمة وهذا يتطلب إعداد برامج للتطبيع الاجتماعي لدمجهم مع قيم وثقافة المنظمة وسياساتها، وعدم تلاؤم أو توافق العاملين الحاليين مع العاملين الجدد قد يؤدي إلى حصول صراعات، لذا لا بد من الإحاطة بهذه الظاهرة وتقليل آثارها لأنها تؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي، وشعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة قد يؤدي بهم إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد(أبو شيخة, 2000).

**7.3.2.2. وظيفة الاختيار والتعيين:**

عند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هنالك عمليتان مختلفتان مفصولتان عن بعضهما البعض، إلا أن المتمعن في تعريف هذه العملية عند معظم الكتاب والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفا في المنظمة، وذلك بعد اجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة (أبو شيخة،2000). فيقدم حمود والخرشة (2006) تعريف لعملية الاختيار والتعيين على أنها "بأنه جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء انسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوافر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية".

ويعرفها الشاويش(2005) على أنها "اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم

وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

وبناء على ما سبق من مجموعة التعريفات يمكن للباحث تعريف الاختيار والتعيين على انه منظومة أداء تهدف إلى اتخاذ قرار بشأن المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة واختيار الأكثر ملائمة منهم وفقاً لمجموعة من الإجراءات، مدخلات هذه المنظومة مجموعة المتقدمين والسياسات التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار والتعين، أما مخرجاتها في قرار بالتعيين وموظف جديد داخل المنظمة.

### 1.7.3.2.2. أهداف اختيار الموارد البشرية:

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المؤسسات عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها(ماهر،2003):

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه، عن الفرد المناسب.
- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل.
- تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

### 2.7.3.2.2. أهمية الاختيار والتعيين:

تتضح أهمية الاختيار والتعيين للمنظمة والموظف حيث أنه ومن خلال تعيين الكفاءات وأصحاب القدرة والمهارة يمكن للمنظمة بالارتقاء بأدائها ويحسن مستوى جودة خدماتها، كما أن إتباع العدالة بين المرشحين للوظائف يحسن سمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها(نصر الله، 2002)، كما أن إتباع سياسات فاعلة وعادلة يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وتزداد لديه الرغبة في العضوية في هذه المنظمة، وينمي لديه الولاء التنظيمي، كما أن سياسة الاختيار الفاعلة تشعر الموظف بالأمان الوظيفي وأن المنظمة لن تتخلى عنه، بالإضافة إلى انه ومن خلال الإجراءات السليمة للاختيار تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والاتجاهات والحصول على

الأجر المناسب الأمر الذي يزيد من رضا الموظف عن الوظيفة التي يشغلها (حمود، الخرشة،2006)، كما أن إجراءات الاختيار والتعيين الفاعلة تضمن الكشف عن المهارات الحقيقية للموظف، الأمر الذي يسهل عملية تدريبيه وتحديد مساره الوظيفي وفرص الترقية لديه، ويمكن من خلال ذلك تقليل حدوث بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو تركه، الأمر الذي يخفض معدل دوران العمل(المدهون، 2003).

ويخلص الباحث إلى القول بأن هنالك اثر واضح لعملية الاختيار والتعيين على أداء المنظمات وأنشطتها من حيث الارتقاء بأداء المنظمة من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب الخبرات والقدرات، حيث أن أداء المنظمات ما هو إلا مجموعة أداء العاملين فيها، كما أن إتباع سياسات الاختيار والتعيين التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيراً بسمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها.

**3.7.3.2.2. قرار التعيين والتهيئة المبدئية للموارد البشرية:**

قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيرا تنتهي مع التعيين، ومع الوصول لقرار التعين من قبل المنظمة، يكون المرشح قد وافق على عروض المنظمة فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة وسلطاتها، ومكان ممارستها وعلاقاتها، وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتها، بعد اتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم وتخطوا بنجاح جميع مراحل عملية الاختيار يصبح من الضروري استقبالهم كعاملين جدد وتزويدهم بالمعلومات التفصيلية والعمل على دمجهم في سياسات وقيم وثقافة المنظمة، ويتطلب ذلك برنامج للتوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية هدفها تعريف الموظف الجديد بمنظمته وأهدافها وفلسفتها وعملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة ورؤسائه وزملائه وذلك في المرحلة الأولى من تسلم العمل( الهيتي،2003).

**8.3.2.2. وظيفة تحفيز الموارد البشرية:**

يتوقف نجاح المنظمة على وجود خطط إستراتيجية تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمدراء وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لحفز العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين، وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن ورائه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث

والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز(عبد الباقي،2001). فيقدم حجازي (2005) تعريف للحوافز بأنها النظام الذي تتبعه الإدارة في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. أما حسن (2003) فيعرف الحوافز بأنها الإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة أنشطة معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه.

ويشير الباحث بعد استعراض هذه المفاهيم إلى أن التحفيز يتعلق بمشاعر الأفراد العاملين واتجاهاتهم حيال الأعمال التي يقومون بها، وتظهر رضاهم عن العمل وقناعاتهم بضرورة بذل الجهود حيال الأعمال التي يقـومون بها، وكـذلك بـذل الجهـود التي تحقق أهداف المنظمة المنتمين إليها، حيث أن الحوافز تلعب دورا فعالا في معالجة كثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية وتنبع أهميتها من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من أهم الأمور التي تساهم في إشباع حاجاته.

**1.8.3.2.2. أنواع الحوافز :**

يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين رئيسيين، هما:

- أولا: الحوافز المادية:- ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد، ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تامين حاجاته الأساسية وتشمل هذه الحوافز على الأجور حيث يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات، بالإضافة إلى ديمومة العمل حيث أنها تعتبر من العناصر التي تحفز الفرد بذل مزيد من الجهد، بالإضافة إلى الظروف المادية للعمل والتي تؤثر على كفاءة الفرد في العمل(شاويش،2005).

- ثانياً: الحوافز المعنوية:- يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز فرصة الترقية والتقدم

في العمل، ومناخ الإشراف، ومناخ الجماعة، وصورة المنظمة، وطبيعة العمل، وفلسفة التنظيم تجاه أجزاء التنظيم (بربرا،2000).

ويؤكد الباحث هنا على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها وحدها لا تحقق الرضا التام لدى الموظف، وأن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال توافر مستوى معقول من الحوافز المادية والمعنوية، الأمر الذي يستدعي من إدارات المؤسسات عدم إهمال أي نوع من الحوافز، بل العمل على تقديم الحوافز التي تتناسب مع ما يريد الموظف لضمان فاعليتها، ولتحقيق الهدف من تقديمها.

**2.8.3.2.2. تأثير الحوافز على الأداء:**

يوجد ارتباط مباشر بين الحوافز وأداء الأفراد في المنظمات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفاعلة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك(حسن،2003)، لذا يجب أن يتم الربط المباشر بين الحوافز والمكافآت والسلوك، فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحاً فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية(الصيرفي،2003).

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة، والقوة، ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، لذا فأن الحوافز تؤثر داخلياً وخارجياً في أعمال وأنشطة المنظمة(راموينو، شلبي، 2001).

وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء(بلوط،2002).

وعليه فإن الباحث يشير إلى ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية في تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعّال والمتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

**9.3.2.2. وظيفة تدريب وتأهيل الموارد البشرية:**

تعتبر وظيفة التدريب والتأهيل للعاملين بالمنشاة، إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لانجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب ذلك برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم(أبو شيخة،2000).

تهتم المنظمات بالتدريب، لان ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الذي قد يؤدي إلى رفع دافعيته وقدرة الفرد على العمل(حميد،2003)، وينظر إلى النشاط التدريبي في المنظمات الرائدة، على انه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمرارها في الريادة، ومن ثم يجب الاهتمام به والربط بينه وبين خطط وأهداف المنظمة، حيث أن التدريب يحتل مكانه هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغير في مهارات الإفراد وقدراتهم من ناحية، كما ويستهدف تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى(أبو علفة،2002). فيقدم الصيرفي (2003) تعريف للتدريب بأنه عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة، تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل، وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء.

أما عبد الباقي (2001) فيعرف التدريب بأنه الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، فهو عملية تعلم معارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه.

التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهاما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة(حميد،2003)، ومن ثم أستطيع أن أصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم وجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغيرات في سلوك العاملين على تغير في المعارف والمعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات والمهارات والقدرات، وتكون محصلة هذا التغير هي تحقيق نتائج ايجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل وزيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستدامة في تنفيذ أعمالها وبرامجها.

**1.9.3.2.2. أهداف التدريب:**

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من جراء القيام بالتدريب ومن ضمنها (ماهر،2004):

- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية، ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- تذكير العاملين بأساليب الأداء، وإطلاعهم على التغيرات والتعديلات التي تدخل عليها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة زيادة إلمامهم بالعمل.
- خلق صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق اللامركزية في الأداء.
- تطوير سلوكيات الأفراد، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة، وتخفيض حوادث العمل.
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد من الموارد أو الخامات وفي ساعات العمل كنتيجة لارتقاء كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك.

بناء على ما سبق فإن الباحث يؤكد على ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بتصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الإطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتي تبنى على أساسها إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك إستراتيجية مسار الترقي داخل المنظمة.كما هنالك ضرورة بأن تسعى المنظمة وبشكل مستمر إلى رفع كفاءة العاملين فيها وتدريبهم على مواضيع تساعدهم على رفع أدائهم النوعي، ضمن إطار يحقق العدالة بين الموظفين. فتدريب الموظفين وصقل مهاراتهم أو إكسابهم مهارات جديدة من المواضيع الهامة التي يجب أن توليها المنظمة اهتمامها لما سينعكس ذلك على تنمية قدرات كوادرها البشرية.

### 10.3.2.2. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية :

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج أو سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية(الهيتي،2005). يقدم زويلف (2003) تعريف ل تقيم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية. أما نصر الله (2002) فيعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العمل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا.

بناء على ما سبق يمكن للباحث النظر إلى عملية تقييم الأداء بأنها عملية مستمرة تهدف إلى قياس وتحليل أداء الموظفين بشكل موضوعي، من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه وذلك ليتم مكافئة الفرد وتحفيزه بقدر ما يعمل وينتج، وبالتالي فأن تقييم الأداء يمثل الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في

المنظمات، وهما تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المدراء والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

### 1.10.3.2.2. أهمية تقييم الأداء:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية كبيرة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات، ونشاط، ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية(أبو شيخة،2000) . وتظهر أهمية تقييم الأداء في ما يلي (ربايعة،2003):

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال، وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعملية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم ورفع معنوياتهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- تؤدي نتائج التقييم إلي إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.

أما وبالنسبة لأهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين، فتكمن في أنها تدفع المديرين والمشرفين إلى توسيع دائرة إمكانياتهم الفكرية، وأن يسعوا دوماً إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية لغرض تقديمهم تقييم موضوعي وواقعي وبناء عن أداء العاملين معهم، إضافة إلى أن عملية التقييم تساعد المديرين على بناء وتطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، وتشجعهم إلى التقرب منهم والتعرف على المشاكل والصعوبات التي تعتريهم أثناء العمل(سلطان،2003). وبالنسبة لأهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين والمرؤوسين، فتكمن في شعورهم بأنهم يعملون في مجال تسوده العدالة والأنصاف وأن كل الجهود التي يبذلونها في أعمالهم ستلقى التقييم العادل لبيان مستوى جودتها من

شخص لآخر، مما يزيد ذلك من شعورهم بتحمل المسؤولية تجاه المنظمة، إضافة إلى أن عملية تقييم أداء العاملين تدفعهم إلى الاجتهاد والعمل الدءوب لتحقيق هدفين أحدهما حصوله على الاحترام والتقدير والمكافئة في عمله وثانيهما شعوره الشخصي بتقديم ما يناسب الأجور التي يتقاضاها ومسؤوليته أنه جزء من نجاح المنظمة التي يعمل فيها(عباس،2003).

**1.10.3.2.2.فوائد تقييم الأداء:**

إن لتقييم الأداء العديد من الفوائد يمكن إيجازها بما يلي(جودة،2008):

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات بمعلومات عن أداء العاملين لديهم، وهو الوسيلة الأكثر موضوعية التي تعطي الرؤساء فكرة واضحة عن أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر.
- يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعروا بأن جهودهم المبذولة داخل العمل هي محل تقدير واحترام، وان هدف المنظمة من تقييم الأداء هو معالجة نقاط الضعف لديهم، وإن القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية أو المكافآت لا تتم إلا على أساس جهدهم في العمل مما يشعروهم بالعدالة والمساواة.(نصر الله،2002)
- إشعار الموظف بمسؤوليته، عندما يدرك العاملون أن نشاطاتهم وجهودهم موضع تقييم من قبل رؤسائهم، وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمستقبلهم الوظيفي، سوف يشعرون بالمسؤولية تجاه أنفسهم، وسوف نجدهم يتفانون في بذل الجهود والطاقات لتأدية أعمالهم على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة ورؤسائهم (**Jack ,**2005 **) &John**.
- يساعد على اتخاذ قرارات تتعلق بالاقتراحات لتحسين أداء المرؤوسين، أو اقتراح المكفآت المالية المناسبة، وترقيتهم وكذلك تولي مناصب قيادية أعلى.
- تقليل معدل دوران العمل من خلال شعور العاملين بالعدالة والموضوعية في اتخاذ قرارات شؤون العاملين.
- تزويد مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين وأوضاعهم في المنظمة.
- يساعد المسئولين بالمنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في أهداف المنظمة.

هنا فإن الباحث يؤكد على أن عملية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، على جميع مستويات المنظمة إبتداءاً من الإدارة العليا وانتهاءاً بالعاملين في أقسام

وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلائم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولائهم لها.

وفي نهاية استعراض وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن الباحث يؤكد على ضرورة الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجةَ الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية. بعد الحديث عن إدارة الموارد البشرية ودورها في استدامة عمل المنظمات لا بد من التطرق إلى منظمات المجتمع المدني، من حيث المفهوم حيث سيتم عرض مختصر عن المجتمع المدني ومنظمات المجتمع المدني في فلسطين.

### 4.2.2. المجتمع المدني:

سوف أقدم خلال العرض اللاحق تعريف لمنظمات المجتمع المدني ولأهم الشروط الواجب توافرها فيها لاعتبارها منظمات مجتمع مدني، كذلك سوف يتم التطرق لمكونات المجتمع المـدني ولاهـم الصعوبات التي تواجه هذه المنظمات، بالإضافة لتوضيح مفهـوم الاسـتمرارية والاسـتدامة فـي منظمات المجتمع المدني في فلسطين.

### 1.4.2.2. تعريف المجتمع المدني:

يعرف المجتمع المدني: هو جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال عن سلطة الدولة؛ لتحقيق أغراض عدة. منها: أغـراض سياسـية كالمشاركة في صنع القرارات على المستوى القومي، ومثال ذلك الأحزاب السياسية، ومنها أغراض نقابية كالدفاع عن المصالح الاقتصادية لأعضاء النقابة. ومنها أغراض مهنية كما هي الحـال فـي النقابات للارتفاع بمستوى المهنة، والدفاع عن مصالح أعضائها. ومنها أغراض ثقافية كمـا فـي اتحادات الكتاب والمثقفين والجمعيات الثقافية التي تهدف إلى نشر الوعي الثقافي وفقًـا لاتجاهـات أعضاء كل جمعية، ومنها أغراض اجتماعية للإسهام في العمل الاجتماعي لتحقيق التنمية؛ وبالتالي يمكن القول بأن الأمثلة البارزة لمؤسسات المجتمع المدني هـي: الأحـزاب الـسياسية، النقابـات العمالية، النقابات المهنية، الجمعيات الاجتماعية والثقافية (عبد الهادي، 2002).

وقد استقر الرأي من خلال الدراسات الأكاديمية والميدانية والمتابعة التاريخية لنشأته وتطـوره أن المجتمع المدني هو "مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجـال العـام بـين الأسـرة والدولة، أي بين مؤسسات القرابة ومؤسسات الدولة التي لا مجال للاختيار فـي عـضويتها"هـذه التنظيمات التطوعية الحرة تنشأ لتحقيق مصالح أفرادها أو لتقديم خدمات للمـواطنين أو لممارسـة أنشطة إنسانية متنوعة، وتلتزم في وجودها ونشاطها بقيم ومعايير الاحترام والتراضـي والتـسامح والمشاركة والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف(أبو بكر،2010). وهناك مجموعة الشروط التي وجب توافرها عند تحديد مفهوم منظمات المجتمع المدني، وتتمثل هذه الشروط بالآتي(أبو سيف،2005):

- أن يتوافر للمنظمة شكل رسمي له سمة الدوام إلى حد ما، وبالتالي فهو يستبعد التجمعات المؤقتة وغير المؤسسية.
- أن تكون المنظمة غير هادفة إلى الربح.
- أن تكون المنظمة غير حكومية، أي غير مرتبطة هيكليا بالحكومة، لكنها يمكن أن تحصل على دعم أو مساندة من الحكومة (مالية أو فنية).
- أن تكون المنظمة غير حزبية، أي لا ترتبط أساسا بحزب معين لكنها قد تنشط سياسيا، وهذا يؤكد على فكرة استقلالية المنظمة وتوجهها إلى المجتمع ككل أو بعض قطاعاته لكن بدون ارتباطها بكيان حزبي معين.
- توافر قدر من المشاركة التطوعية، سواء في إدارة المنظمة أو في أنشطتها، والتطوع قد يرتبط بنشاط معين، أو قد يرتبط بمجلس الإدارة أو الاثنين.

- أن تتبع الإدارة الذاتية للمنظمة من داخلها.

### 2.4.2.2. مكونات المجتمع المدني:

يدخل في دائرة مؤسسات المجتمع المدني طبقا لهذا التعريف أي كيان مجتمعي منظم يقـوم علـى العضوية المنتظمة تبعا للغرض العام أو المهنة أو العمل التطوعي، ولا تستند فيه العـضوية علـى عوامل الوراثة وروابط الدم والولاءات الأولية مثل الأسرة والعشيرة والطائفة والقبيلة، وبالتالي فإن أهم مكونات المجتمع المدني هي(السوري،2006):

- النقابات المهنية والعمالية.
- الحركات الاجتماعية.
- الجمعيات التعاونية والأهلية.
- نوادي هيئات التدريس بالجامعات والنوادي الرياضية والاجتماعية.
- مراكز الشباب والاتحاديات الطلابية.
- الغرف التجارية والصناعية وجماعات رجال الأعمال.
- المنظمات غير الحكومية الدفاعية والتنموية كمراكز حقوق الإنسان والمرأة والتنمية والبيئة.
- الصحافة الحرة وأجهزة الإعلام والنشر.
- مراكز البحوث والدراسات والجمعيات الثقافية.

### 3.4.2.2. الاستمرارية والاستدامة في منظمات المجتمع المدني

الاستدامة تشمل عدة مفاهيم وقد تم تعريفها بطرق مختلفة، طبقاً لنشاط التنمية: فهي تشير إلى استمرارية الأنشطة بعد نهاية المشروع، وكثيراً ما تعني التمويل الذاتي، وتشير إلى أن تدفق الفوائد مستمر من خلال قوة دفع وموارد المؤسسات المحلية(السوري،2006). وتعني استمرارية المؤسسة بتطوير برامجها وزيادة شرعيتها المجتمعية وتوفير التمويل والموارد اللازمة، بالإضافة إلى استمرارية أنشطتها وبرامجها بعد الانتهاء من تنفيذها، والذي يعني إيجاد قيادات محلية تحمي وتطور الإنجازات, وتسعى لتحقيق المزيد لمجتمعهم(السالم،2002).

وعند النظر إلى مفهوم الاستدامة نجد أن هنالك ارتباطاً فيما بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة من جهة، فضلاً عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي

تنتمي إليه المنظمة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية(عبد الهادي،2002)، ويمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها بعد أن تمكنت من تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول منظمات الأعمال جاهدة إلى استدامة هذه المزايا التنافسية، وفي إطار ذلك نرى أن المنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة تساهم في الدفاع عن أعمالها ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى، فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعدّ بمثابة مزايا تنافسية تحاول منظمة الأعمال القيام بكل ما من شأنه من أفعال وتصرفات تسهم في تضييق أو سد الطريق أمام المنظمات المنافسة للنجاح في تقليد استخدام نقاط قوة المنظمة وقدراتها المتفردة بقصد التقليل من المزايا التنافسية للمنظمة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة الثانية(فريز،2002).

### 4.4.2.2. الصعوبات التي تواجه منظمات المجتمع المدني

إن دور منظمات المجتمع المدني لا يزال محدوداً وتأثيرها غير ملموس، لا بل ضعيف جداً، في العملية التنموية كجهة ضاغطة، وقد وحاولت منظمات المجتمع المدني أن تلعب دوراً فعالاً في التنمية المحلية والوطنية في معظم الدول العربية، حتى أنها في بعض الدول كانت بديلاً للحكومات في ظل أحوال سياسية غير مستقرة (مثل فلسطين ولبنان)، بالرغم من ذلك واجهت صعوبات جمة في عملها وفي تنفيذ مهامها، مما حد من نشاطها وفاعليتها كمشارك في العملية التنموية، ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها(الصبيحي، 2000):

- غياب التنسيق والتنظيم لتوحيد الجهود.
- نمط العلاقة فيما بين منظمات المجتمع المدني التي تسير إلى حد بعيد وفق اجتهادات القيمين عليها (فردية وليست مؤسسية).
- اختصار تلك العلاقة إلى الثقة المتبادلة والتعاون الوثيق، ليس فقط فيما بينها ولكن مع الدولة، وهي ما زالت تنافسية في المكان الأول وليست تكاملية، وفيما يلي أهم تلك المعوقات:

o التمويل: يعتبر من أهم العوامل التي تعرقل عمل منظمات المجتمع المدني وتحط من نشاطها، وتلعب المساعدات المادية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عملها.

- ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية: إن نوعية المناخ السياسي وعدم الاستقرار السياسي وغياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي، تؤثر على عمل وفعالية منظمات المجتمع المدني، وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتوضع قيوداً على إدارتها(عبد الهادي،2002).
- ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية: إن النقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات منظمات المجتمع المدني، قد يعوق من تطورها؛ بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي.
- ضعف التنسيق والتنظيم: إن سوء وضعف الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المنظمات، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة، كالبيئية وحقوق الإنسان أو الفقر يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المبتغاة ويضعف الدور الفعال المرتقب لمنظمات المجتمع المدني، كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة. ويعود ذلك إلى عدم الثقة والوصولية والتنافس في الحصول على الدعم اللازم والتمويل لتنفيذ المشاريع والأنشطة وتقديم الخدمات والمساعدات الإنسانية.
- غياب الاستراتيجيات الإنمائية: إن غياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية التي يجب أن تضعها منظمات المجتمع المدني لتسيير عملها وتنشيط عملها، يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المنظمات في التنمية المحلية(عبد الهادي،2002).

### 3.2 الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي الذي قام به الباحث للأدبيات والدراسات الـسابقة فـي مجـال إدارة الموارد البشرية أنّ هناك نقص كبير في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشـر(فـي حدود علم الباحث)، مما يؤكد ضرورة إجراء مثل هذه الدراسة، وبشكل عام فقد استطاع الباحـث حصر عدد من الدراسات القريبة من موضوع الدراسة الحالية أهمها:

#### 1.3.2. الدراسات العربية:

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 اجل تحقيق رضا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية، وتمثل

مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية وهناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به، هناك رضا جيد للعاملين عن بعض المتغيرات الخاصة برضا الموارد البشرية عن وظائفها، وأوصت الدراسة باستحداث وحدة مستقلة خاصة بإدارة الموارد البشرية، وضرورة تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية، واعتماد أساليب علمية لتقييم أدائهم وربطها بسياسيات الترقية والعلاوة لهم، وضرورة تنمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بتوفير البرامج والدورات التدريبية.

دراسة الثويني (2008): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية، وتحقيقاً لهذا الهدف لجأ الباحث إلى تصميم استمارتي استقصاء الأولي خاصة بمديري الإدارات بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أما الاستمارة الثانية فقد هدف منها إلى قياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل تحدد هذا الإبداع في المؤسسة والتي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية، وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض وانسجام فريق العمل بقدراته وخبراته المهنية التي يمتلكها والتعاون بين المرؤوسين في إنجاز الأعمال، وأوضحت الدراسة وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية، وأشارت الدراسة إلى أن هناك أهمية لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار في المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات المختلفة، وضرورة أن تتضمن البرامج التدريبية التدريب على المهارات القيادية والإشرافية وكيفية استخدام أساليب المشاركة في اتخاذ القرار وكيفية تنمية روح الفريق والتعامل مع مقاومة التغيير وأساليب تقييم الأداء ومهارات الاتصالات والمهارات التكنولوجية المختلفة.

دراسة القرشي (2008)**:** تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، وتحددت منهجية الدراسة في بعدين هامين أولهما البعد النظري للدراسة بتصميم نموذج للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفقاً لمفاهيم وأسس اقتصاد المعرفة، أما البعد الآخر وتمّثل هذا البعد في التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى وذلك بتطبيق مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تصميم إطار ونموذج مفاهيمي لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء

الموارد البشرية في الجامعات السعودية، ورصدت القرشي عددا من التوصيات أهمها ضرورة الاستفادة من إمكانيات وخبرات الموارد البشرية، وتبنى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من اجل المساعدة على تحقيق الاستدامة، وضرورة تنظيم برامج تدريبية للموارد البشرية والقيادات الإدارية على استخدام وتوظيف تقنيات الإدارة الحديثة.

دراسة عويضة (2008): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها ومعرفة المشكلات التي تحد من وجود الولاء التنظيمي.
وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة بأن هنالك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، كما وجد علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وبين عوامل الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها، ضرورة العمل على تحسين بيئة العمل لزيادة الولاء التنظيمي، ووضع نظام خاص لمعالجة مشاكل الموظفين وشكواهم، وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة، وتعزيز وتطوير قدرات ومهارات العاملين عن طريق الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة.

دراسة ناجي (2008): تناولت هذه الدراسة موضوع دور نظم المعلومات في إمكانية تحقق الرشد في القرارات التي تتخذها الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في القطاع الخاص باليمن، وبما يحقق التوازن بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق الموارد البشرية العاملة بها، والأهداف الخاصة لكل مورد بشري، وكيف تعمل تلك النظم على التقريب بين تلك الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى استمرار المنظمة في الحياة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب أن يتجاوز نظام معلومات الموارد البشرية دوره التقليدي في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية الجديدة للعمل في المنظمة، ويؤدي التعامل الجاد مع الشكاوى التي ترفعها الموارد البشرية بالمنظمة إلى ترشيد القرارات المتخذة بشأنها.

دراسة أبو دولة، عبيدات (2007): هدفت هذه الدراسة استكشاف 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 المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعيقات الرئيسة الأكثر أهمية، التي

تقف أمام البنوك الأردنية، 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، من خلال دراسة أثر العلاقة بين بعض من الخصائص الشخصية للمديرين، والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة، تكون 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 العبادي وشعبان (2007): تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في (معمل اسمنت الكوفة)، واختبار علاقة ارتباط بين التحديات الإستراتيجية، وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومحاولة إنشاء مخطط واختباره للوصول إلى صورة تعكس أسلوب التحديات الإستراتيجية وطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل ارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، هو أصبح لممارسات إدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة، من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين ولديهم كفاءة في تلبية رغبات الزبائن، كما وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام منظمات الأعمال بالمنهج الاستراتيجي من اجل مواجهة التحديات داخل البيئة الداخلية والخارجية الأمر الذي يساعد في تحقيق الغايات والأهداف العامة للمنظمات، ضرورة إشراك المرؤوسين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة وتقنياتها وأساليبها، على اعتبار أن التدريب والتحسين مدخلات رئيسية لتنمية وتطوير القوى البشرية.

دراسة المدهون وأبو رحمة (2007): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وأهم العوامل التي تحد من كفاءتها، وأثرها على فاعلية إدارات شؤون الموظفين، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم

في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، بما يمكنها من القيام بدورها في توفير المعلومات الملائمة، التي تعتمد عليها إدارة شؤون الموظفين في اتخاذ القرارات، للقيام بمسئولياتها بكفاءة وفاعلية، وقد تم تحديد النتائج بناء على استبانه تم توزيعها على مفردات البحث المتمثلة في مدراء شؤون الموظفين ونوابهم، وكانت أهم النتائج توفر نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة، المعلومات الخاصة بالموظف بنسب عالية من الدقة بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات، إن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشري، كما أن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شئون الموظفين.

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 استبانتين الأولى تخص القائمين على إدارة المؤسسة والثانية تخص الموظفين في المستويات الإدارية الأخرى، وتم توزيع استبانه واحدة لمستوى الإدارة العليا، وثلاث استبيانات للموظفين في المستويات الأخرى في كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة، وتم وضع معايير محددة لاختيار 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، حيث تسودها ممارسات غير إيجابية منها: 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 لاعتمادها على التمويل الخارجي، إن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة، وافتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة واللازمة لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية، وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل مكتوب وواضح. وفي النهاية تقدمت الباحثة بعدة توصيات وهي العمل 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 استخدام تقنيات المعلومات ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية، إزالة العقبات من أمام المؤسسات في

الحصول على الأموال اللازمة لاستمرارية وديمومة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها وأداء دورها المنوط بها في خدمة وتنمية المجتمع.

دراسة البلوي (2002): تناولت هذه الدراسة موضوع بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية، وقد ضم مجتمع الدراسة جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة جدة، ومن أهم نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية لازالت تفتقد العديد من المقومات الإدارية، كما وأشارت الدراسة إلى أن نسبة 73% من قيادات وموظفي المنظمات غير الحكومية التي ينتمون إليها غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي، وهناك قصور في مجال توفير فرص تدريبية للعاملين في الجمعيات، وتعاني نسبة مرتفعة من الجمعيات من قصور في عمليات التمويل، وعدم وجود علاقة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى أو الجهات المانحة بشكل شبه تام، والحاجة لإجراء بعض التعديلات في التشريعات المنظمة لعمل المنظمات غير الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية قدرات إدارة المشروعات والبرامج من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم، وبناء قدرات النظام ذاته من خلال التركيز على عمليات صنع القرار ووضع السياسات، وتعبئة الموارد المالية، وبناء قيادة قادرة على المبادرة واتخاذ القرار، إلى جانب تطوير الثقافة التنظيمية، وتنمية القدرات المعلوماتية، ووضع قائمة بالمشروعات التي يمكن أن تؤديها المنظمة والإعلان عنها لجذب شركاء في العمل والتمويل، وعدم حدوث ازدواجية في أنشطة المنظمة مع منظمات أخرى.

**2.3.2. الدراسات الأجنبية:**

دراسة Li (2003): استهدفت هذه الدراسة واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات 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 وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتهما مع كل من بيئة المنظمة وأدائها. وقد ساندت نتائج الدراسة بعضا من الافتراضات الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما وبينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات.

دراسة Chew & Chong (1999) : هدفت هذه الدراسة قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الرؤية المستقبلية الإستراتيجية للمنظمة، وقد تمت دراسة أثر بعض العوامل على

تنفيذ الرؤية المستقبلية الإستراتيجية، هذه العوامل هي نظام الموارد البشرية: (ويشمل تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، نظام التعويضات والمكافآت، التدريب والتطوير)، القيادة، الهيكل التنظيمي والولاء للمنظمة، قد تم بناء ست رؤى إستراتيجية مستقبلية يمكن تبينها من قبل المنظمة، هي :النمو الإقليمي، نمو السوق، الاندماج والتحالفات، الإنتاجية العالية بأقل تكلفة، التركيز على المستهلك، والإبداع، وقد كان أهم ما توصلت إليه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة تؤثر على تنفيذ الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

دراسة Budhwar & Sparrow (1997): هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تكامل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسئوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة .كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية( العوامل الظرفية مثل عمر المنظمة وحجمها وطبيعتها، سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على تصنيف المنظمات إلى منظمات ذات درجة عالية من التكامل/ تفويض المسئوليات ومنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل /تفويض المسئوليات، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد موقع الهند مقارنة مع غيرها من الدول الأوروبية ضمن الشبكة التي تم تطويرها والخاصة بدرجة التكامل وتفويض المسئوليات،وقد بينت النتائج وجود درجة تكامل منخفضة جدا بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، حيث بينت النتائج أن ما نسبته 66.4) (%من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل، كما أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل موضوعي، الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات، مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب، توافر إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد، محاولة اجتذاب خريجين جدد، والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

### 3.3.2. التعقيب على الدراسات العربية:

تناول الباحثون في فلسطين والدول العربية موضوع إدارة الموارد البشرية من زوايا مختلفة فمنهم من تناولها في القطاع الخاص، ومنهم من درس واقعها ودرجة ممارستها، ومنهم من سلط الضوء على إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ومنهم من درس واقع إدارة المـوارد البـشرية فـي منظمات المجتمع المدني، حيث تناول كاظم وعبد رسول(2009) تحليـل واقـع ممارسـات إدارة

الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، كذلك دراسة الثويني (2008) من اجل معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية، وتناولت دراسة القرشي(2008) موضوع التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، وقام عويضة (2008) بدراسته بتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وكما واهتم ناجي (2008) في دراسته بتناول موضوع دور نظم المعلومات في إمكانية تحقق الرشد في القرارات التي تتخذها الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في القطاع الخاص باليمن، أما وبالنسبة لدراسة أبو دولة، عبيدات (2007) حيث هدفت هذه الدراسة استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، كذلك تناول العبادي وشعبان (2007) دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في (معمل اسمنت الكوفة)، كما وقدم كل من المدهون وأبو رحمة (2007)دراسة للتعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، كما واهتمت دراسة شبير(2006) بموضوع تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، أما وبالنسبة للبلوي(2002) تناول في دراسته موضوع بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية.

### 4.3.2. التعقيب على الدراسات الأجنبية:

تناول الباحثون في الدول الأجنبية موضوع إدارة الموارد البشرية بزوايا متعددة ففي دراسة Li (2003) حيث استهدفت واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات،بينما عرض Chew & Chong (1999) قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الرؤية المستقبلية الإستراتيجية للمنظمة، أما دراسة Budhwar & Sparrow (1997) هدفت للتعرف على مدى تكامل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة.

### 5.3.2. تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات سواء العربية أو الأجنبية، يتضح بأن الدراسات تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في قطاعات واتجاهات مختلفة، فمنها ما تناول موضوع تحليل واقع ودرجة

ممارسة إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ومنها ما تناولها في قالب آخر وهو القطاع الخاص وداخل منظمات المجتمع المدني، والبعض الأخر اهتم بالتعرف على اثر بعض المتغيرات كالثقافة التنظيمية ونظم المعلومات على درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، كما وتم تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض المنظمات، وأن الناظر إلى هذه الدراسات يجد بأنها دراسات ذات أهمية بالغة في إظهار دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات وزيادة كفاءتها وفاعليتها، وأنها سوف تثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون لتناول أبعادٍ جديدة حول موضوع إدارة الموارد البشرية، وأنماطها في سبيل تطوير أداء المنظمات بصفة عامة، وزيادة قدرتها على البقاء والاستدامة.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو تناولها لمساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، كونها ترتكز إلى الخصوصية في طرح موضوع إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني بإتباع المنهج العلمي السليم، كونها الدراسة الوحيدة في الضفة الغربية (حسب علم الباحث) التي تسلط الضوء على مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، ومن هنا يأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة ذات نفع وفائدة للمنظمات في فلسطين من مدراء وعاملين، وكذلك مؤسسات القطاع العام بما فيها من وزارات ومديريات، والجامعات الفلسطينية والدوائر الإدارية فيها، والباحثين الجدد حول موضوع إدارة الموارد البشرية.

### 4.2 خلاصة

في نهاية هذا الفصل يكون الباحث قد أنهى المرحلة الأولى من الدراسة، وهي مرحلة البحث الوصفي حيث قام بتوضيح الإطار ألمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، من حيث التعريف بالمفهوم وتوضيح لأهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل مختصر، وصولاً إلى الاستدامة والاستمرارية في المنظمات، والحديث عن منظمات المجتمع المدني، وبهذا يكون الباحث قد تناول كل ما يهم دراسته من إطار نظري، واستعرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع

# الفصل الثالث

---

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1.3 مقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات ومنهجية الدراسة التي أتبعها، وذلك وفق الأصول العلميـة للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح مدى مـساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع في الضفة الغربية، لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي أتبعها الباحث لبلوغ هذا الهدف، ابتداء من منهج هذه الدراسـة ونضوج فكرتها، ومروراً بتحديد عينتها ومنهجها وآليات تطبيقها، والتأكد من صـدقها وصـحتها وتنفيذها.

### 2.3 المنهج العلمي المستخدم

لقد تم استخدام المنهج الوصفي من اجل التعرف على مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، حيث أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة، وذلك لكون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف، كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة(عبيدات، وأبو السميد، 2002).

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء منظمات المجتمع المدني في الـضفة الغربيـة، والمـسجلة منظماتهم رسمياً حسب سجلات وزارة الداخلية الفلسطينية للعام (2009).

### 4.3.عينة الدراسـة :

بهدف إجراء الدراسة تم أخذ عينة من (104) مديراً بالطريقة القصدية وفق عدة اعتبـارات مبينـة فيما يأتي:

- أن تكون المنظمة مسجلة في سجلات وزارة الداخلية الفلسطينية.
- أن لا يقل عدد الموظفين فيها عن (15) موظف.
- أن يزيد عمر المنظمة عن (3) سنوات في عملها.
- أن تكون قد سلمت التقارير الإدارية والفنية لـ(3) سنوات الفائتة للداخلية الفلسطينية.

وقد أخذ الباحث هذه الاعتبارات نظراً لوجود عدد هائل من منظمات المجتمع المدني الصغيرة التي تنتشر في مدن وقرى ومخيمات محافظات الوطن، والتي يقل عدد العاملين فيها عن (15) موظف ولا يوجد لديها نظام مالي وإداري، وتكون في الغالب ضعيفة في أنشطتها وأداء العاملين فيها، وتنعدم صفة الاستدامة والاستمرارية في عملها، كما أورده(أبو بكر، 2010)، ومن هنا جاءت الاعتبارات سالفة الذكر لتكون مؤشرات بناءة لقياس هدف الدراسة في منظمات تتصف بكبر حجمها ولها صفة الديمومة والاستمرارية في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

وقد سعى الباحث إلى توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ (104) مديراً من مدراء دوائر الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، حيث قام الباحث بتزويد كل مدير من أفراد المجتمع بإستبانة وطلب منه الإجابة عليها، ونظراً لظروف عدة منها سفر بعض المدراء للخارج، وضغط العمل لدى البعض الآخر لم يتمكن الباحث إلا من استرداد (90) استبانه تم الاستجابة عليها حسب الأصول من قبل مدراء الموارد البشرية فاعتبرت عينة الدراسة.

والجداول التالية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها:

جدول 1.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| دبلوم متوسط فأقل | 22 | %24.4 |
| بكالوريوس | 48 | %53.3 |
| ماجستير | 16 | %17.8 |
| دكتوراه | 4 | %4.4 |
| المجموع | 90 | %100 |

تبين بيانات الجدول (1.3) أنه ما نسبته 24.4% من أفراد العينة قد كانت مؤهلاتهم العلمية دبلوم متوسط فأقل، وكذلك نجد أن ما نسبته 53.3% من أفراد العينة يحملون المؤهل العلمي بدرجة بكالوريوس، وأيضاً نجد أن ما نسبته 17.8% من أفراد عينة الدراسة من حملة الماجستير، وكما ونلاحظ أن ما نسبته 4.4% من نفس أفراد العينة يحملون درجة الدكتوراه، وهذا التنوع في طبيعة الدرجة العلمية نابع من اختلاف نشاطات هذه المنظمات وارتباطها المحلي أو الدولي من حيث تبعيتها، بالإضافة إلى أن بعض منظمات المجتمع المدني يشغل منصب رئيس دائرة الموارد البشرية مدير المنظمة، وبالتالي فأنه لا يتوفر لديهم دائرة مستقلة خاصة بالعنصر البشري.

جدول 2.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص.

| التخصص | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| علوم إدارية ومالية | 49 | %54.4 |
| هندسة | 21 | %23.3 |
| علوم اجتماعية | 19 | %21.2 |
| طبي | 1 | %1.1 |
| المجموع | 90 | %100 |

توضح بيانات الجدول (2.3) أنه ما نسبته 54.4% من أفراد العينة الذين يمارسون الأنشطة المرتبطة بالعنصر البشري لديهم تخصص علمي في العلوم الإدارية والمالية، كما ونجد أن ما نسبته 23.3% من أفراد العينة يحملون تخصص هندسي، بالإضافة إلى أن ما نسبته 21.2% من أفراد نفس العينة كانوا متخصصون في العلوم الاجتماعية، ونجد نسبة بسيطة ممن يحملون

تخصص علمي آخر هو تخصص طبي وهذا ما لوحظ من خلال استطلاع الاستبيانات، وهذا التنوع في التخصص يشير إلى أن العديد من المنظمات لا تولي إدارة الموارد البشرية لأشخاص متخصصين، بالإضافة إلى أن طبيعة نشاط المنظمة وحجمها تنعكس على الأسلوب الذي يدار به نشاط العنصر البشري.

جدول 3.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة نشاط المنظمة.

| طبيعة نشاط المنظمة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| تنموي | 47 | %52.2 |
| زراعي | 4 | %4.4 |
| طبي | 15 | %16.7 |
| ثقافي/تربوي | 6 | %6.7 |
| اجتماعي | 13 | %14.4 |
| حقوقي | 4 | %4.4 |
| مالي اقتصادي | 1 | %1.1 |
| المجموع | 90 | %100 |

تشير بيانات الجدول (3.3) أنه ما نسبته 52.2% من منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تمارس نشاطات تنموية، كما أن ما نسبته 4.4% من هذه المنظمات تمارس نشاطات زراعية، وكذلك 16.6% تمارس أنشطة طبية، و نجد أيضاً أن 6.7% تمارس نشاطات ثقافية وتربوية، بالإضافة لذلك نجد أن 14.4% من المنظمات تعمل في المجال الاجتماعي، و4.4% منها تمارس أنشطة حقوقية، 1.1% منها تمارس نشاط مالي اقتصادي وهذا ما تبين من خلال استعراض استجابات المبحوثين.

ولعل هذا التنوع في طبيعة الأنشطة التي تنفذها منظمات المجتمع المدني يرتبط برؤية ورسالة وأهداف هذه المنظمات ومكان تواجدها والفترة التي تم أنشاؤها بها، ولعل الصفة الغالبة على نشاطات المنظمات سواء أكانت محلية أو أجنبية هو الجانب التنموي داخل الضفة الغربية، بسبب خصوصية المجتمع الفلسطيني وما عاناه ويعانيه من ممارسات الاحتلال الإسرائيلي خلال فترات طويلة، الأمر الذي أفرز استحقاقات كبيرة في هذا الجانب.

جدول 4.3: ويوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد العاملين في المنظمة.

| عدد العاملين في المنظمة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| 15 – 30 فرداً | 58 | %64.4 |
| 31- 45 فرداً | 11 | %12.2 |
| أكثر من 45 فرداً | 21 | %23.3 |
| المجموع | 90 | %100 |

تشير بيانات الجدول (4.3) أن ما نسبته 64.4% من منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية يتوافر بها من 15- 30 فرد، وكذلك نجد أن ما نسبته 12.2% منها يتوفر بها 13-45 فرد، وكما نجد أن ما نسبته 23.3% من هذه المنظمات يعمل بها أكثر من 45 فرداً، وهذه النتائج ارتبطت بالعديد من الأمور وهي أن الباحث خلال اختيار مجتمع الدراسة وضع معيار خاص بعدد العاملين بالمنظمة بحيث لا يقل عن 15 فرد، بالإضافة إلى أن مجمل المنظمات هي حديثة الإنشاء، بحيث ارتبط إنشائها بوضع معين استوجب وجودها من اجل تقديم خدمة معينة، بالإضافة إلى محدودية المصادر والإمكانيات الأمر الذي انعكس على عدد العاملين بها، كما أود أن أشير إلى أن عدد العاملين في هذه المنظمات يزداد ويقل حسب طبيعة وعدد ونوع البرامج والمشاريع التي تقوم بتنفيذها.

جدول 5.3: ويوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 39 | %43.3 |
| من 5-10 سنوات | 29 | %32.2 |
| من 10 سنوات فأكثر | 22 | %24.4 |
| المجموع | 90 | %100 |

توضح البيانات الواردة في الجدول (5.3) أنه ما نسبته 43.3% من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة في مجال إدارة الموارد البشرية وهذه النتيجة كانت بسبب أن معظم منظمات المجتمع المدني في الضفة حديثة العهد في إنشائها، بالإضافة إلى أن الكثير ممن يعملون في إدارة الموارد البشرية غير متخصصون بهذا الجانب.

وكذلك نجد أن ما نسبته 32.2% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات، ونجد أيضاً أن ما نسبته 24.4% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرات تزيد عن 10 سنوات، وهذا يرتبط بعمر المنظمة وفلسفتها وكذلك قدرتها في جذب أفراد لديهم خبرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

جدول 6.3: ويوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عمر المنظمة.

| عمر المنظمة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| من 4 – 8 سنوات | 31 | %34.4 |
| من 9 – 12 سنة | 23 | %25.6 |
| من 13 – 17 سنة | 9 | %10 |
| أكثر من 17 سنة | 27 | %30 |
| المجموع | 90 | %100 |

من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول (6.3) أنه ما نسبته 34.4% من منظمات المجتمع المدني تتراوح فترة وجودها من 4-8 سنوات، بالإضافة إلى أن ما نسبته 25.6% من هذه المنظمات تراوحت فترة وجودها ما بين 9-12 سنة، ونجد أيضاً أن ما نسبته 10% منها تراوح عمرها ما بين 13-17 سنة، وقد كان كذلك ما نسبته 30% من هذه المنظمات داخل الضفة الغربية يزيد عمرها عن 17 سنة، وهذا التنوع في عمر المنظمة يشير إلى أن هذه المنظمات اختلفت الأسباب المؤدية لوجودها، فالنسبة العظمى منها وجدت خلال فترة نهاية التسعينيات نتيجة وجود العديد من الاحتياجات للشعب الفلسطيني، نتيجة القطيعة ما بين السلطة الفلسطينية والدول المانحة، الأمر الذي وجدت به هذه المنظمات الفرصة لتكون بديلاً للسلطة من اجل تقديم الخدمات المتنوعة، ونلاحظ أيضا أن بعض هذه المنظمات وجدت قبل فترة تأسيس السلطة وخلال وجودها، فبعضها كانت تقدم الخدمات للشعب الفلسطيني في ظل غياب سلطة وطنية وأثناء وجود الاحتلال، أما وخلال فترة وجود السلطة فقد لقي العديد من هذه المنظمات الدعم من قبل السلطة خصوصا المنطوية تحت مظلة منظمة التحرير الفلسطينية.

### 5.3. أداة الدراسة

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد(استبانه)، والتي هي صفحة محددة من الفقرات والأسئلة، تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، وتم صياغة الإستبانه على أسس محددة، منها الصيغة الشكلية ومنها صياغة محتوى الاستبانة (شوكت، وفائق، 2004)، وقد طور الباحث الاستبانة

مستعينا بالأدبيات السابقة ومتبعا الخطوات التالية: وقد طور الباحث الاستبانة مستعينا بالأدب السابق متبعا الخطوات التالية:

- صمم الباحث نموذج الاستبانة على غرار استبيانات الدراسات السابقة التي أعدت من قبل باحثين سابقين.
- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات والإطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهتمة بإدارة الموارد البشرية في القطاعات العام والخاص والأهلي.

وقد قسمت الاستبانة على النحو التالي:

- القسم الأول: الفقرة الإرشادية.
- القسم الثاني: البيانات الأساسية الخاصة بالمستجيب.
- القسم الثالث: وتضمن محاور الدراسة الخاصة بمدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية وهي كما يلي:
    - محور تحليل وتصميم العمل وخصص له الفقرات من (1-9).
    - محور تخطيط الموارد البشرية وخصص له الفقرات من (10-18).
    - محور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور وخصص له الفقرات من (19-26).
    - محور الاستقطاب والاختيار والتعيين وخصص له الفقرات من (27-37).
    - محور التحفيز وخصص له الفقرات من (38-47).
    - محور التدريب والتأهيل وخصص له الفقرات من (48-60).
    - محور تقييم الأداء وخصص له الفقرات من (61-69).
    - محور المعيقات التي تحول دون مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة المنظمة.
    - محور الآليات التي تزيد من مساهمة وظائف الموارد البشرية في استدامة المنظمة.

- القسم الرابع : يتناول الاستدامة في منظمات المجتمع المدني وقد شمل على (35) فقرة .

### 1.5.3. صدق أداة الدراسة :

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (عبد الحافظ، باهي، 2000)، وعلى ذلك تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن لهم صلة بالبحث العلمي، ومن ذوي الخبرات والتخصصات الإدارية والتنموية للتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل محور من محاور الدراسة، وكذلك صياغتها اللغوية، وأنها تحقق الغرض الذي صممت لأجله، ولمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها، وكذلك من اجل زيادة موضوعية الدراسة، حيث لاحظ الباحث اجتهادات مختلفة للمحكمين من تعديل، وحذف أو إضافة، واعتمد الباحث جزءا منها بعد المناقشة مع بعض المحكمين، وإعادة توزيع الفقرات على المحاور لتجنب نقاط الضعف ولتعزيز نقاط القوة، وأخيراً الأخذ بأية ملاحظات مناسبة.

في ضوء ملاحظات المحكمين تم ما يلي:

- حذف بعض الفقرات.
- إضافة بعض الفقرات.
- تعديل بعض العبارات، وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المحاور التي تنتمي إليها العبارات بدقة.

### 2.5.3. ثبات الأداة :

يعرف ثبات الأداة بأنه درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة منه مكافئة له على نفس المجموعة (عبد الحافظ، باهي، 2000)، وعلى ذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (104) فقرات فعليه موزعة على سبعة محاور أساسية، ومجال خاص بتحقق الاستدامة في منظمات المجتمع المدني. حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي بالإضافة إلي ستة متغيرات مستقلة صنفها الباحث على النحو الآتي: (المؤهل العلمي، والتخصص، وطبيعة نشاط المنظمة، وعدد العاملين بالمنظمة، وسنوات الخبرة، وعمر المنظمة).

**و**للتحقق من ثبات أداة الدراسة المتعلقة بمدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، تم حساب معامل الثبات كرونباخ–ألفا (Cronbach-

Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي(Consistency)، وذلك من خلال توزيع فقرات الأداة، البالغ عددها (104) فقرات على عينة ثبات قوامها (20) كعينة استطلاعية، حيث تبين أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات عالية نسبياً، وذلك على مستوى المحاور الفرعية وعلى الأداة الكلية، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (0.90%) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 7.3: معاملات الثبات على محاور الدراسة الخمسة والدرجة الكلية حسب معادلة كرونباخ – ألفا.

| الرقم | المحاور | قيمة ألفا |
|---|---|---|
| 1 | تحليل وتصميم العمل | %0.77 |
| 2 | تخطيط الموارد البشرية | %0.79 |
| 3 | تقييم الوظائف وإدارة هيكل الإجور | %0.73 |
| 4 | الاستقطاب والاختيار والتعيين | %0.87 |
| 5 | الحوافز | %0.86 |
| 6 | التدريب والتأهيل | %0.76 |
| 7 | تقييم الأداء | %0.94 |
| **الدرجة الكلية** | | **%0.90** |

يتضح من الجدول (7.3) أن ثبات الإستبانة لمحاورها المختلفة يتراوح بين (0.73- 0.94)، وفيما يتعلق بالثبات الكلي فقد وصل إلى (0.90)، وهذه القيم جيدة وطبيعية ومقبولة في البحث العلمي، وهي تفي بالغرض المطلوب من هذه الدراسة.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

تسلسل الباحث في خطوات إجراء دراسته بخطوات قامت على التالي: بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم الإستبانة لمعرفة مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وبعد تصميم الإستبانة بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل التالية:-

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.

- تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحث التي أراد معالجتها وقام بصياغتها على شكل سؤال رئيسي متعلق بمشكلة الدراسة، وأسئلة فرعية منبثقة عنها، وقام الباحث بصياغة فرضية رئيسية للدراسة وفرضيات فرعية.
- قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع، وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارها وهي الإستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.
- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (90) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج التحليل (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلاص التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

## 7.3 متغيرات الدراسة

لقد تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

### 1.7.3. المتغيرات المستقلة وتشمل:

- المؤهل العلمي.
- التخصص.
- طبيعة النشاط.
- عدد العاملين.
- سنوات الخبرة.
- عمر المنظمة.

### 2.7.3. المتغيرات التابعة وتشمل:

مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

## 8.3 أساليب المعالجات الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات، وتفريغ اجابات المبحوثين وإدخالها إلى الحاسوب، تم معالجتها باستخدام برمجية الـ (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية وصفية دقيقة لتلك البيانات المتوفرة، لذلك بعد تحويل استجابات المبحوثين على السلم الخماسي لمقياس لكرت، تم حساب التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

للإجابة عن أسئلة الدراسة. كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بالموازنة مع ($\alpha \leq 0.05$) إذا كانت النتيجة أقل من (0.05) ترفض الفرضية، وإذا كانت أكبر من (0.05) تقبل الفرضية، بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، واختبار(Scheffe) للمقارنات البعدية لفحص فرضيات الدراسة.

## 9.3 خلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي قام بها، حيث تم استعراض المنهج العلمي لهذه الدراسة، والمجتمع، وطريقة تحديد العينة، واختيار الأداة المناسبة لجمع المعلومات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، كذلك تم عرض متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة، وكيفية تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها وجمعها.

# الفصل الرابع

---

## عرض النتائج ومناقشتها

### 1.4 المقدمة

في هذا الفصل سيتم عرض النتائج، من خلال مناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها، وذلـك للتعـرف على مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المـدني فـي الـضفة الغربية، ففي الجزء الأول من هذا الفصل سأقوم بالإجابة على أسئلة الدراسة، أمـا وفـي الجـزء الثاني سوف يتم مناقشة الفرضيات الخاصة بالمتغيرات المستقلة والمرتبطة بمجالات الدراسة.

### 1.1.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة: الذي ينص على "ما مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"؟ من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة ولتسهيل عملية عرض النتائج فقد تم استخراج مجموعة من الأسئلة الفرعية عن مشكلة الدراسة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات الاستبانه ولمحاورها، وتم توزيع درجات التقدير كما يلي:

| | | |
|---|---|---|
| 5 – 4.21 | بدرجة كبيرة جداً. | أتفق بشدة |
| 4.20 – 3.41 | بدرجة كبيرة. | أتفق |
| 3.40 – 2.61 | بدرجة متوسطة. | نوعاً ما |
| 2.60 – 1.81 | بدرجة منخفضة. | لا اتفق |
| 1.80 – 1.00 | بدرجة منخفضة جداً. | لا اتفق بشدة |

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على" ما مساهمة وظيفة تحليل وتصميم العمل في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية" ؟ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد عينة الدراسة على محور وظيفة تحليل وتصميم العمل.

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|---|---|---|---|
| .1 | تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية . | 4.26 | 0.55 | كبيرة جداً |
| .2 | تحديد الأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة (الوصف الوظيفي). | 4.23 | 0.56 | كبيرة جداً |
| .3 | تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي مع الوصف والتوصيف الوظيفي. | 4.05 | 0.64 | كبيرة |
| .4 | مراعاة الاعتبارات القانونية داخل وخارج بيئة العمل. | 4.07 | 0.72 | كبيرة |
| .5 | المرونة في هيكلية المنظمة. | 3.57 | 0.95 | كبيرة |
| .6 | تطبيق القوانين التي تحدد حقوق الموظفين وواجباتهم في المنظمة. | 4.20 | 0.82 | كبيرة |
| .7 | وضع معايير للرقابة مرتبطة بأهداف المنظمة. | 4.18 | 0.79 | كبيرة |
| .8 | توفير معلومات عن الوظائف لتسهيل عملية تقييمها. | 4.30 | 0.72 | كبيرة جداً |
| .9 | تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين عن ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة. | 4.06 | 0.68 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 4.10 | 0.43 | كبيرة |

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (1.4) أن وظيفة تحليل وتصميم العمل التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تساهم في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة على محور وظيفة تحليل وتصميم العمل ضمن الفقرات (1-9)، وبدرجة استجابة كبيرة.

وبناءاً على ذلك نلاحظ أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور وظيفة تحليل وتصميم العمل كانت الفقرة الثامنة، وقد حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.30)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية تحليل وتقييم الوظائف تساعد في جمع وتسجيل

وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف من خلال أساليب متنوعة كالمقابلات والتقارير الذاتية وقوائم الاستقصاء والملاحظة، بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة، ودور هذه الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقاتها ببقية الوظائف في المنظمة، وهذا بدوره يساعد مدراء الموارد البشرية في تقييم هذه الوظيفة وشاغلها بطريقة، وبالتالي مساعدة المنظمات في تحديد الأهمية النسبية لهذه الوظائف ومدى قدرتها على خدمة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

كما ونجد من جدول (1.4) أن الفقرة الأولى حظيت بالمرتبة الثانية من حيث مساهمة وظيفة تحليل وتصميم العمل في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.26)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن من أهم مسؤوليات إدارة الأفراد في المنظمات إيجاد قدر من التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشخص الذي سيشغلها، وفي حالة غياب هذا التوافق لن ينجز العمل بكفاءة وفاعلية، ولضمان ذلك لا بد من أن تتوفر صورة حقيقية وتفصيلية عن محتوى العمل من حيث الواجبات والمسؤوليات، وعن الشخص الذي سيكلف بأداء هذا العمل، ونتيجة لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تدرس هذه الوظائف من حيث وصفها الوظيفي وتقوم بتحديد الاحتياجات من العنصر البشري الذي تتناسب مواصفاته الوظيفية مع هذا الوصف من اجل انجاز الأعمال المتنوعة التي تنفذها هذه المنظمات بشكل يخدم رؤيتها وفلسفتها ويساعد في استدامتها في تقديم خدماتها.

كما وأظهرت بيانات جدول (1.4) أن الفقرة الثانية حظيت بالمرتبة الثالثة، من حيث مساهمة وظيفة تحليل وتصميم العمل في تحديد الأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة(الوصف الوظيفي)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.23)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، وهذا يدل على أن تحليل العمل يوضح الوصف الوظيفي من حيث الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات والوسائل المستخدمة في الوظيفة، وبالتالي تحديد الأفراد القادرون على أداء الأعمال والأنشطة التي تنفذها منظمات المجتمع المدني وتحديد مستوى الانجاز المرغوب به.

تبين كذلك من خلال بيانات جدول (1.4) أن الفقرات السادسة والسابعة في محور وظيفة تحليل وتصميم العمل حظيت بالمرتبة الرابعة والخامسة، من حيث تطبيق القوانين التي تحدد حقوق الموظفين وواجباتهم في المنظمة، ووضع معايير للرقابة مرتبطة بأهداف المنظمة، حيث حظيت الفقرتين بمتوسط حسابي قدره (4.20-4.18)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وظيفة تحليل العمل من خلال تحديدها للوصف والمواصفات الوظيفية توضع للإدارة الواجبات التي

يكلف بها العامل والتي سوف يتعرض للمسائلة بناء على نتائجها، كما أنها تحدد للعامل ظروف العمل الخاصة بكل وظيفة وتحديد المخاطر المرتبطة بالوظيفة ونسبة الأجر التي تستحقها كل وظيفة بناء على الجهد الخاص بأدائها، كما أن تحليل العمل يضع معايير لمستويات الانجاز سواء أكانت كمية أو نوعية يتم من خلالها الرقابة على العمل وتقييم مستوى الانجاز وتصحيح الانحرافات عن الخطط والمعايير بشكل يخدم أهداف ورؤية ورسالة المنظمة التي وجدت من اجل تحقيقها.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور وظيفة تحليل وتصميم العمل، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.10)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى أن تحليل الوظائف يعد بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأفراد في الممارسة السلمية لمختلف وظائفها الأساسية، وهي بما تشمله من وصف ومواصفات وظيفية تساعد على استدامة منظمات المجتمع المدني، من خلال ما توفره من معلومات يتم الاستفادة منها على صعيد العمل أو على الصعيد الخاص بالموظف، فمن خلالها يتم تحديد مسؤوليات وواجبات الموظفين وكذلك حقوقهم وظروف العمل داخل وخارج المنظمة، وتوضح أيضا المهارات والخبرات والقدرات والمؤهلات التي يجب على المنظمة تحديدها بالأفراد الذين سوف يتم استقطابهم بالمستقبل وبالتالي التخطيط السليم للمورد البشري، الأمر الذي يسهم في تنفيذ المشاريع والبرامج التي تعمل المنظمة على تقديمها للأفراد في الضفة الغربية بكفاءة وفاعلية.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على"ما مساهمة وظيفة تخطيط الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"؟ فقد تـم اسـتخراج المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد عينة الدراسة على محور وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تحديد الاحتياجات النوعية من الأفراد( كماً ونوعاً). | 4.44 | 0.58 | كبيرة جداً |
| 2 | توفير المعلومات الكاملة عن مصادر الموارد البشرية. | 4.22 | 0.85 | كبيرة جداً |
| 3 | تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة. | 4.17 | 0.71 | كبيرة |
| 4 | إعداد موازنات الأجور للموارد البشرية داخل المنظمة. | 4.22 | 0.63 | كبيراً جداً |
| 5 | توزيع المورد البشري على الوظائف التي تتناسب وإمكانياته. | 4.18 | 0.81 | كبيرة |
| 6 | تحديد التغيرات المتوقعة في طبيعة أعمال المنظمة. | 3.88 | 0.96 | كبيرة |

جدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد عينة الدراسة على محور وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|---|---|---|---|
| 7 | التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي. | 4.13 | 0.76 | كبيرة |
| 8 | موائمة الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المنظمة. | 3.35 | 1.22 | متوسطة |
| 9 | تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات بالمنظمة. | 3.41 | 1.05 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 4.00 | 0.46 | كبيرة |

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (2.4) أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تساهم في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة على محور وظيفة تخطيط الموارد البشرية ضمن الفقرات (1- 9)، وبدرجة استجابة كبيرة.

وبناءاً على ذلك نجد أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور وظيفة تخطيط الموارد البشرية كانت الفقرة الأولى، والتي تنص على" إن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تساعد في تحديد الاحتياجات النوعية من الأفراد (كماً ونوعاً)"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.44)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد في تقدير احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها، كما أنها تساعد في تلافي حصول فائض أو عجز في الكوادر البشرية لدى المنظمة، من خلال التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي بشكل يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة، وهذا بدوره يمكن المنظمة من تخطيط برامجها بشكل يرتبط بوجود النوعية والكمية المطلوبة من العنصر البشري، وبالتالي يحقق استدامة عمل برامج وأنشطة المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها قريبة وبعيدة المدى.

كما ونجد من جدول (2.4) أن الفقرة الثانية والرابعة حظيت بالمرتبة الثانية من حيث مساهمة وظيفة تخطيط الموارد البشرية في توفير المعلومات الكاملة عن مصادر الموارد البشرية وإعداد

موازنات الإجور للموارد البشرية داخل المنظمة، حيث حظيتا بمتوسط حسابي قدره (4.22)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه ومن خلال تخطيط الموارد البشرية يتم تجميع المعلومات المختلفة عن مصادر الحصول على المورد البشري سواء أكانت مصادر داخلية أو مصادر خارجية من خلال سوق العمل، وفي هذه المرحلة يتم التعرف على نوعيات القوى العاملة المتوفرة وخصائصها وبالتالي وضع برامج وسياسات يتم من خلالها جذب هذه العناصر التي تساعد على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، كما أن تخطيط الموارد البشرية يساعد في وضع موازنات مالية خاصة بالعنصر البشري تستطع من خلالها المنظمة جذب الأعداد المناسبة للأعمال المختلفة ضمن قدرتها المالية، وهذا بدوره يضمن لها الاستمرار بنشاطاتها وبالتالي تحقيق أهدافها الأمر الذي سينعكس على استدامتها.

كما وأظهرت بيانات جدول (2.4) أن الفقرة الخامسة حظيت بالمرتبة الثالثة، من حيث مساهمة وظيفة تخطيط الموارد البشرية في استدامة المنظمة من خلال توزيع الموارد البشرية على الوظائف التي تتناسب مع الإمكانيات المختلفة، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.18)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تخطيط المورد البشري يضمن التخصص في أداء العمل داخل المنظمة من خلال اختيار الأفراد وتوزيعهم على البرامج والأنشطة التي يتم تنفيذها بشكل يساعد في تحقيق السرعة في التنفيذ والوصول إلى رضا الجمهور، وبالتالي كسب ولاء شرائح المجتمع لهذه المنظمات وتحقيق الرضا عنها وتحقيق الشرعية داخل المجتمع والوصول إلى الاستدامة.

تبين كذلك من خلال بيانات جدول (2.4) أن الفقرة الثالثة في محور وظيفة تخطيط الموارد البشرية حظيت بالمرتبة الرابعة، من حيث تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه ومن خلال تخطيط المورد البشري في منظمات المجمع المدني يتم انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تتمتع بمواصفات وخبرات عالية وبدرجة كبيرة من الكفاءة في العمل، الأمر الذي يساعد على تقليل الهدر في الموارد المتاحة والوصول إلى التشغيل الكامل لتحقيق أهداف وغايات المنظمات.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور وظيفة تخطيط الموارد البشرية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.00)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تساعد المنظمات في تقدير احتياجاتها من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مستقبلية، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص أو وجود زيادة غير ضرورية، كما انه يساعد المنظمات في توفير العمالة ذات المهارة

العالية، وبالتالي فأن ذلك يضمن للمنظمة الاستمرار في تقديم خدماتها بشكل متميز ويمكنها من البقاء والاستدامة.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على" ما مساهمة وظيفة تقيم الوظائف وإدارة هيكل الأجور في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية" ؟ فقد تم اسـتخراج المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد عينة الدراسة علـى محور وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور.

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|---|---|---|---|
| 1 | جذب الموظفين المطلوبين (أعداد ونوعية). | 4.10 | 0.71 | كبيرة |
| 2 | تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين داخل المنظمة. | 4.11 | 0.69 | كبيرة |
| 3 | الحفاظ على مكانة تنافسية في سوق العمل. | 3.88 | 0.85 | كبيرة |
| 4 | توافق أداء الموظفين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية. | 4.22 | 0.57 | كبيراً جداً |
| 5 | مراجعة هيكل الأجور بشكل يتناسب مع سوق العمل. | 4.21 | 0.77 | كبيرة جداً |
| 6 | تحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية. | 3.48 | 1.12 | كبيرة |
| 7 | التعويض العادل (مادياً ومعنوياً)عن الجهد المبذول. | 3.80 | 1.08 | كبيرة |
| 8 | الاعتماد على أساس جودة أداء العاملين في منح الأجور. | 4.04 | 0.88 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 3.98 | 0.50 | كبيرة |

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يوضح الجدول (3.4) أن وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تساهم في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة على محور وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور ضمن الفقرات (1-8)، وبدرجة استجابة كبيرة.

تبين من خلال بيانات الجدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور كانت الفقرة الرابعة، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.22)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية تقييم الوظائف وإدارة هيكل

الإجور توضح الأهمية النسبية لكل وظيفة والمخاطر المرتبطة بها وبالتالي تحديد مستوى الأجر الذي تستحقه كل وظيفة، فإن ذلك يحدد مستوى الجهد المطلوب والمرغوب به من قبل الموظف لأداء العمل وانجازه بالمستوى المطلوب، وهذا يساعد في تحقيق أهداف التنظيم المستقبلية والتي يتم السعي إليها من خلال تنفيذ البرامج المختلفة في هذه المنظمات والتي تظهر نتائجها من خلال بقائها واستدامتها.

كما ونجد من جدول (3.4) أن الفقرة الخامسة حظيت بالمرتبة الثانية من حيث مساهمة وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الإجور في استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال مراجعة هيكل الإجور بشكل يتناسب مع سوق العمل، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.21)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى منظمات المجتمع المدني تستفيد من وظيفة تقييم الوظائف في سبيل وضع خطط وسياسة لتعويض العاملين الذين يقومون بتنفيذ برامجها بشكل يتناسب مع مستويات الأجر العامة في سوق العمل، الأمر الذي يساعد على جذب أفضل العناصر البشرية للعمل داخل المنظمة، ويحقق الرضا الوظيفي للأفراد نتيجة أن جهودهم يتم التعامل معها بعدالة وموضوعية، وهذا بدوره يزيد من انتماء وولاء العاملين للمنظمة ويجعلهم حريصون على تحقيق أهدافها وغاياتها قصيرة وبعيدة المدى.

كما وأظهرت بيانات جدول (3.4) أن الفقرة الثانية حظيت بالمرتبة الثالثة، من حيث مساهمة وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الإجور في استدامة المنظمة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين داخل المنظمة، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات عندما تقوم بوضع خطط وسياسات عادلة لمستويات الأجور، فإن ذلك سوف يؤثر وبشكل ايجابي على درجة ارتباط العاملين بالمنظمة، ويقلل من تسربهم تجاه منظمات أخرى ذات امتيازات أفضل، وبذلك فإن المنظمة تضمن بقاء قوة العمل المنتجة والفاعلة والتي تمكنها من أداء مهامها وواجباتها داخل المجتمع.

تبين كذلك من خلال بيانات جدول (3.4) أن الفقرة الأولى والثامنة حظيتا بالمرتبة الرابعة والخامسة على التوالي، حيث حظيت كل منهما بمتوسط حسابي قدره على التوالي (4.10، 4.04)، وبدرجة مساهمة كبيرة، حيث أن وجود تقدير واهتمام من قبل المنظمة بالعاملين فيها ووضح سياسات واضحة يتم منح الأجور والامتيازات على أساسها، يضمن للمنظمة الحصول على أفضل العناصر البشرية ذات المهارة والكفاءة العالية الموجودة في سوق العمل، وبالتالي تقديم أفضل نوعية من الخدمات للفئات المستهدفة من نشاطات المنظمة بشكل دائم وبكفاءة وفاعلية.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الإجـور، فقـد كـان المتوسط الحسابي لها (3.98)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى أن وظيفة تقيـيم الوظـائف تحدد الأهمية النسبية لجميع وظائف المنظمة وأعمالها، وبالتالي تحديد التعـويض المـادي الـذي تستحقه كل وظيفة، وبشكل يحقق معه العدالة والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العـاملين في المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على استقرار العمالة داخـل المنظمـة والقيـام بالأعمـال المختلفة وتحقيق الاستقرار والاستدامة للمنظمة، وهذا يتفق مع دراسة كاظم وعبد رسول 2009.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على" ما مساهمة وظيفة استقطاب واختيار وتعيـين الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربيـة" ؟ فقـد تـم اسـتخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد عينة الدراسة علـى محور وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين.

| الرقم | نص الفقرة | متوسط حسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|---|---|---|---|
| 1 | البحث عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للمنظمة. | 4.33 | 0.63 | كبيرة جداً |
| 2 | استقطاب الموارد البشرية (المؤهلات، والمهارات، والإمكانيات). | 4.51 | 0.67 | كبيرة جداً |
| 3 | وضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات في سوق العمل. | 4.34 | 0.62 | كبيرة جداً |
| 4 | تحديد مصادر الاستقطاب التي تتناسب مع المنظمة (داخلياً وخارجياً) | 4.17 | 0.71 | كبيرة |
| 5 | بناء قوة العمل الفاعلة التي تخدم (رسالة وأهداف المنظمة) لتحقيق التميز. | 4.38 | 0.61 | كبيرة جداً |
| 6 | توصيل رسالة المنظمة للمتقدمين بأنها المكان المناسب للعمل. | 4.30 | 0.77 | كبيرة جداً |
| 7 | اعتماد أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل. | 4.31 | 0.78 | كبيرة جداً |
| 8 | بناء ثقافة تنظيمية تحفز من فرص الإبداع. | 4.06 | 0.65 | كبيرة |
| 9 | مواكبة التقنيات الحديثة التي تستخدمها مصادر المنافسة الأخرى. | 4.01 | 0.75 | كبيرة |
| 10 | تصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي. | 3.83 | 0.98 | كبيرة |
| 11 | إعتماد مبدأ الجدارة (الكفاءة) في التعيين. | 4.22 | 1.18 | كبيرة جداً |
| | الدرجة الكلية | 4.22 | 0.52 | كبيرة جداً |

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يبين الجدول (4.4) أن وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تساهم في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة على محور وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين ضمن الفقرات (1-11)، وبدرجة استجابة كبيرة جداً.

نجد من خلال الجدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين كانت الفقرة الثانية، وقد حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.51)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويؤكد الباحث على أهمية ما تقوم به بعض منظمات المجتمع المدني في عمليات استقطاب واختيار وتعيين العناصر البشرية اللازمة لتنفيذ برامجها المتنوعة، حيث أنها تسعى إلى الوصول إلى أفضل العناصر والمهارات البشرية المتواجدة في سوق العمل، وتهدف من وراء ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات، الأمر الذي سوف ينعكس بالإيجاب تجاه نظرة المجتمع لهذه المنظمات وبالتالي قدرتها على الاستمرار والبقاء.

ويتضح أيضاً من جدول (4.4) أن الفقرة الخامسة حظيت بالمرتبة الثانية، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.21)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، وهذا يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن منظمات المجمع المدني في الضفة الغربية تسعى وبشكل كبير إلى الحصول على عناصر بشرية مميزة من حيث العدد والنوعية، وتستطيع من خلالها تنفيذ أعمالها المختلفة، كما وأنها تعمل وبشكل مستمر بتكوين فرق العمل المتخصصة ببرامج ومشاريع معينة، يمكن أن تعتمد عليها في المستقبل من اجل الوصول إلى الغايات المرجوة من وجودها وتحقيق أهدافها ورسالتها، وبشكل يمكنها من تحقيق التميز والديمومة. كما وتشير بيانات جدول (4.4) أن الفقرة الثالثة حظيت بالمرتبة الثالثة، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.34)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ولعل ذلك يعود إلى طبيعة ممارسات منظمات المجتمع المدني التي تقوم بوضع برامج لاستقطاب الموارد البشرية، تعتمد على منح امتيازات وظيفية وإدارية للعاملين في المنظمة، سواء أكان ذلك يتعلق بقيمة الراتب أو بالعلاوات والحوافز المتنوعة التي يمكن أن تمنحها للعاملين سواء على أساس طبيعة العمل أو على أساس الانجاز، وهي بذلك تهدف للحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تعميق الرؤيا التنظيمية وتدعيم إستراتيجيات المنظمة، وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية.

نجد من خلال جدول (4.4) أن الفقرة الأولى والسابعة حظيتا بالمرتبة الرابعة والخامسة على التوالي، حيث حظيت كل منهما بمتوسط حسابي قدره على التوالي (4.33،4.31)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات من خلال ممارستها المختلفة تسعى إلى الوصول

إلى أفضل العناصر البشرية والتي يمكنها ضمها للمنظمة من اجل تنفيذ أعمالها وبرامجها المختلفة، كما وأنها تعتمد على أسلوب العمل الجماعي والتي يمكنها من خلالها تنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية، حيث أن هذه الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني تمكنها من تحقيق الاستدامة والبقاء داخل المجتمع من خلال امتلاك قوة العمل المنتجة والمميزة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.22)، وبدرجة كبيرة جداً، ويؤكد الباحث هنا على أن العنصر البشري يعد أهم عناصر الإنتاج وتتوقف فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة للعاملين، فالمنظمة تهتم بوظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين نظرا لأهميتها في توفير العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي ضمان بقائها واستدامتها. وهذا يتفق مع دراسة ناجي 2008.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على" ما مساهمة وظيفة تقديم الحـوافز للمـوارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"؟ فقد تـم اسـتخراج المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد عينة الدراسة على محور وظيفة تقديم الحوافز.

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|---|---|---|---|
| 1 | جعل الموظفين أكثر حرصا على المصلحة العامة للمنظمة. | 4.38 | 0.64 | كبيرة جداً |
| 2 | زيادة انتماء الموظف للمنظمة. | 4.16 | 0.65 | كبيرة |
| 3 | إثارة الدوافع الخاصة بالعاملين وتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب. | 4.17 | 0.80 | كبيرة |
| 4 | الجودة في إنتاجية الموظفين داخل المنظمة. | 4.15 | 0.86 | كبيرة |
| 5 | تهيئة الفرص للموظفين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم. | 4.20 | 0.69 | كبيرة |
| 6 | توفير بيئة عمل تساعد العنصر البشري باستخراج إبداعاته (ابتكاراته). | 3.91 | 0.77 | كبيرة |
| 7 | الاعتماد على الحفز الجماعي كسياسة تحفيزية داخل المنظمة. | 4.02 | 0.71 | كبيرة |
| 8 | استخدام أساليب حفز معنوية تتناسب مع الموارد البشرية. | 4.10 | 0.71 | كبيرة |

جدول 5.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد عينـة الدراسـة على محور وظيفة تقديم الحوافز.

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|---|---|---|---|
| 9 | رفع مستوى التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية للمنظمة(الهيكل التنظيمي، الموارد المادية والبشرية، ثقافة المنظمة ...الخ). | 3.95 | 0.80 | كبيرة |
| 10 | رفع مستوى التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية للمنظمة (تكنولوجيا، تمويل، تشريعات، سياسات ...الخ). | 3.98 | 0.86 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 4.10 | 0.51 | كبيرة |

- **أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.**

يوضح الجدول (5.4) أن وظيفة التحفيز التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تساهم في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة على محور وظيفة التحفيز ضمن الفقرات (1-10)، وبدرجة استجابة كبيرة.

يبين الجدول (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور وظيفة التحفيز كانت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.38)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن الحوافز التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للعاملين في المنظمة، تساعد في كسب ولاء الموظفين، وتجعلهم أكثر حرصاً على المصلحة العامة للمنظمة، ويصبح الفرد أكثر إدراكا بأن نجاح أهداف المنظمة سوف يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية، في النمو والبقاء والتطور في الوظيفة والاستقرار داخل هذه المنظمات، وهذا الأمر ينعكس بشكل ايجابي على المنظمة في جعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبناء قوة العمل التي تعتمد عليها من اجل تحقيق الاستدامة والاستمرار في تنفيذ نشاطاتها وبرامجها المتنوعة.

ويتضح أيضاً من جدول (5.4) أن الفقرات الخامسة والثالثة حظيت بالمرتبة الثانية والثالثة، وقد كان المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي (4.20، 4.17)، وبدرجة مساهمة كبيرة، حيث أن هنالك العديد من منظمات المجمع المدني تمكن العاملين في المشاركة في التخطيط والتنفيذ واقتراح الاستراتيجيات العامة ووضح برامج لتطوير النظم، وهذا يرتبط بفلسفتها ورؤيتها المستقبلية، حيث أن ذلك من شأنه تحقيق وكسب ولاء العاملين لهذه المنظمات، كما أن الحوافز تعمل على إثارة قدرات العاملين نحو العمل وتحقيق الجودة في أداءهم، وتحرص هذه المنظمات على تحقيق مبدأ

العدالة بين العاملين من خلال مكافأة المجد ودفعه إلى المزيد من الاهتمام بالعمل والأخذ بيد المقصر وتصحيح مواقفه ومعالجة أخطاءه وإعادته إلى الصواب.

فمن خلال الحوافز تقوم العديد من منظمات المجتمع المدني بإثارة دوافع العاملين من اجل الوصول إلى مستويات معينة من الانجاز تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ضمن فترات معينة، الأمر الذي يمكنها من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع خصوصاً أنها قد تعمل في ظل ظروف متغيرة، الأمر الذي يستوجب عليها الدقة والسرعة في التنفيذ، ومن شأن ذلك أن يعطيها مصداقية عالية في المجتمع ويعزز من مكانتها التنافسية، من خلال ما تملكه من موارد بشرية مؤهليه ومحفزة وقادرة على تنفيذ جميع أنشطتها.

نلاحظ من خلال جدول (5.4) أن الفقرات الثانية والرابعة حظيتا بالمرتبة الرابعة والخامسة على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره على التوالي (4.16، 4.15)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن منظمات المجتمع المدني من خلال ممارستها لوظيفة التحفيز تجاه العاملين تحقيق وتضمن استدامتها، من خلال زيادة انتماء الموظفين للمنظمة وجعله أكثر حرصا على تحقيق مصالحها ورؤيتها ورسالتها، وبالتالي الوصول إلى مستوى عالي من الجودة في الإنتاجية، الأمر الذي يمكنها من تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية، ويزيد من احترام المتعاملين معها ويزيد من ثقتهم بها ويوفر لها الدعم، الأمر الذي يعزز إمكانية بقائها واستدامتها وحصولها على مشاريع إضافية تنفذها لصالح المجتمع.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور وظيفة التحفيز، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.10)، وبدرجة كبيرة، ويؤكد الباحث هنا على أن ممارسة عملية التحفيز الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني للعاملين، تمكنها من جذب العمالة المطلوبة للعمل والمحافظة على العمالة المتاحة والعمل على استقرارها ورفع أداءها والحد من عملية الغياب والتأخير والتباطؤ في العمل، الأمر الذي يساعد المنظمة على حل كثير من المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري ويزد من قدرتها على البقاء، وهذا يتفق مع دراسة الثويني 2008.

وللاجابة عن سؤال الدراسة السادس والذي ينص على" ما مساهمة وظيفة تدريب وتأهيل المـوارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"؟ فقد تـم اسـتخراج المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد عينة الدراسة على محور وظيفة التدريب والتأهيل.

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|---|---|---|---|
| 1 | زيادة معارف الموظفين (برؤية، رسالة، أهداف المنظمة وغاياتها). | 4.07 | 1.00 | كبيرة |
| 2 | تنمية وتعميق الروابط الإنسانية والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين. | 4.31 | 0.64 | كبيرة جداً |
| 3 | الإمداد بالمعلومات عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية. | 4.42 | 0.54 | كبيرة جداً |
| 4 | تمتع المنظمة بقدر أكبر على حل المشكلات واتخاذ القرارات. | 4.15 | 0.87 | كبيرة |
| 5 | الزيادة في الإنتاج والاقتصاد في النفقات. | 4.34 | 0.52 | كبيرة جداً |
| 6 | تحقيق جودة عالية في مستوى الخدمة المقدمة من قبل المنظمة. | 4.56 | 0.60 | كبيرة جداً |
| 7 | تنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة والحفاظ على مكانتها. | 4.45 | 0.54 | كبيرة جداً |
| 8 | تقليل الاعتماد على الاستشارات والخبرات الخارجية. | 4.23 | 0.86 | كبيرة جداً |
| 9 | إعداد كوادر من الموظفين لشغل الوظائف القيادية في المنظمة. | 3.76 | 1.57 | كبيرة |
| 10 | مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الداخلية والخارجية للمنظمة. | 4.33 | 0.58 | كبيرة جداً |
| 11 | تسهيل مهمة الإشراف والرقابة داخل المنظمة. | 4.35 | 0.73 | كبيرة جداً |
| 12 | تنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للموظفين. | 4.32 | 0.68 | كبيرة جداً |
| 13 | تحسين عملية الاتصالات على مستوى المنظمة بشكل كامل. | 4.40 | 0.59 | كبيرة جداً |
| | الدرجة الكلية | 4.28 | 0.41 | كبيرة جداً |

- **أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.**

توضح البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن وظيفة التدريب والتأهيل التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تساهم بدرجة كبيرة جداً في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة ضمن الفقرات (1- 13)، وبدرجة استجابة كبيرة جداً.

يوضح الجدول (6.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور وظيفة التدريب والتأهيل كانت الفقرة السادسة بمتوسط حسابي قدره (4.38)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن ما تقوم به منظمات المجتمع المدني من برامج تدريبية وتأهيله للعناصر البشرية المتوفرة لديها، ينتج عن ذلك تحقيق جودة عالية في مستوى الخدمات التي تقوم بتقديمها وتنفيذها

لصالح المجتمع،نتيجة ما تقوم به من صقل للمهارات والخبرات للعاملين لديها، الأمر الذي يعزز من مكانتها التنافسية بالاعتماد على العنصر البشري بالمقارنة مع منظمات أخرى، وبالتالي قدرتها على الحصول على تمويل ودعم مستمر من اجل تنفيذ مشاريع أخرى تخص المجتمع، وهذا الدعم والتميز في العنصر البشري يوفر لها الاستمرار والبقاء.

من خلال بيانات جدول (6.4) يتضح أن الفقرات السابعة والثالثة حظيت بالمرتبة الثانية والثالثة، بمتوسط حسابي قدره على التوالي (4.45، 4.42)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، حيث أن منظمات المجمع المدني تهدف من خلال برامج التدريب والتأهيل إلى تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين تجاه نشاطات المنظمة وثقافتها التنظيمية، وتحفز الأفراد إلى العمل على الحفاظ على مكانتها من خلال مستويات الانجاز الجيدة، بالإضافة إلى أنها تضع خطط تطويرية للعاملين من خلال توفير معلومات عن مستويات أدائهم فيها، وتحديد نقاط الضعف لديهم ووضع برامج خاصة من شأنها تحسين قدراتهم على تنفيذ الأعمال، وهذا بدوره يعزز قدرات العاملين ويزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي زيادة قدرة هذه المنظمات على القيام بالمشاريع، ويضمن لها البقاء والاستمرار. كما ونجد من خلال جدول (6.4) أن الفقرات الحادية عشر والثالثة عشر حظيتا بالمرتبة الرابعة والخامسة على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره على التوالي (4.40، 4.35)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات تهدف من خلال تنفيذ التدريب والتأهيل إلى تحسين الاتصالات الإدارية على مستوى المنظمة، من اجل تحسين وتسريع تنفيذ الأعمال وتعزيز المشاركة الفاعلة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يسهل عملية الإشراف والمتابعة على أداء العاملين في المنظمة ويحسن من مستوى جودة الخدمة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور وظيفة التدريب والتأهيل، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.28)، وبدرجة كبيرة جداً، ويؤكد الباحث هنا على أن برامج التدريب والتأهيل المنفذة في منظمات المجتمع المدني من شأنها تحسين أداء الأفراد، ومواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية، وتقليل الحاجة إلى الإشراف، وتحسين خدمات المنظمة وتخفيض حوادث العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في المنظمة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، ويعزز قدراتها وكفاءتها في تنفيذ الأنشطة، وبالتالي يحقق لها الاستدامة.

وللإجابة عن سؤال الدراسة السابع والذي ينص على" ما مساهمة وظيفة قياس وتقييم أداء المـوارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية " ؟ فقد تم اسـتخراج المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد عينة الدراسة على محور وظيفة تقييم الأداء.

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تزويد الإدارة بالمعلومات الصادقة عن أداء لموظفين. | 4.47 | 0.54 | كبيرة جداً |
| 2 | تحديد معايير للأداء (واضحة ومفهومة وموضوعية). | 4.05 | 1.00 | كبيرة |
| 3 | قياس كفاءة أداء الموظف للتعرف على أوجه القوة والضعف. | 4.07 | 0.91 | كبيرة |
| 4 | تحقيق الموائمة بين تقييم الأداء مع الميزانية التقديرية. | 4.13 | 0.63 | كبيرة |
| 5 | وضع سياسات عادلة للموظفين. | 4.05 | 0.86 | كبيرة |
| 6 | تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمورد البشري. | 4.22 | 0.71 | كبيرة جداً |
| 7 | الاختيار السليم لترقية الأفراد. | 4.02 | 0.82 | كبيرة |
| 8 | تعزيز درجة المنافسة الايجابية بين الموظفين داخل المنظمة. | 3.77 | 1.00 | كبيرة |
| 9 | تحديد الموظفين الذين يستحقون التقدير والمكافأة التشجيعية. | 4.04 | 0.87 | كبيرة |
| الدرجة الكلية | | 4.09 | 0.68 | كبيرة |

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

توضح البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن وظيفة تقييم الأداء التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تساهم بدرجة كبيرة في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة ضمن الفقرات (1- 9)، وبدرجة استجابة كبيرة.

يوضح الجدول (7.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور وظيفة تقييم الأداء كانت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.47)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ولعل ذلك بسبب أن عملية تقييم الأداء التي تقوم بها المنظمات تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة بشكل موضوعي من خلال أساليب عادلة وواضحة، وهذا بدوره يساعد في التعرف على أوجه القصور وأوجه القوة في أداء العاملين، وبالتالي وضع برامج تدريبية من شأنها رفع قدراتهم ومهاراتهم من اجل تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

وتشير بيانات جدول (7.4) إلى أن الفقرات السادسة والرابعة حظيت بالمرتبة الثانية والثالثة، بمتوسط حسابي قدره على التوالي (4.22، 4.13)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزوا الباحث ذلك حيث أن عملية تقييم الأداء تقدم معلومات عن أداء العاملين سواء أكانت ايجابية أو سلبية وبالتالي يتم الاسترشاد بها في وضع خطط وبرامج تدريبية ترفع من قدرات الأفراد، كما تستخدم هذه المعلومات في اتخاذ قرار منح العلاوات والامتيازات والترقيات للأفراد المبدعين في العمل، وهذا يرتبط بشكل مباشر بالموازنة المالية التي تضعها المنظمات، من أجل تنفيذ هذه القرارات الناتجة عن تقييم الأداء، ولا شك بأنه إذا تم تقييم الأداء بشكل موضوعي وعادل سوف يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة، ويجعلهم أكثر حرصا على مصلحتها وعلى حسن تحقيق أهدافها وأنشطتها المتنوعة، الأمر الذي يدعم من مكانتها التنافسية ويعزز من فرصة استمرارها وبقائها.

كما ونجد من خلال جدول (7.4) أن الفقرات الثالثة والخامسة حظيتا بالمرتبة الرابعة والخامسة وبمتوسط حسابي قدره على التوالي (4.07، 4.05)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن منظمات المجتمع المدني تسعى إلى وضع برامج عادلة لعملية تقييم الأداء من اجل قياس كفاءة أداء العاملين لديها والتعرف على أوجه القوة والضعف في مستويات أدائهم، الأمر الذي يحقق لها الاستدامة نتيجة متابعتها المستمرة لوضع العاملين لديها ومعالجة أوجه الخلل، وتحقيق الرضا العام داخل المنظمة نتيجة عدالة التقييم، الأمر الذي يرتبط وبشكل ايجابي في كسب ولاء وانتماء العاملين، وجعلهم يبذلون مزيد من الجهود في سبيل تحقيق غايات وأهداف ورسالة المنظمة في المدى القريب والبعيد.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور وظيفة تقييم الأداء، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.09)، وبدرجة كبيرة، ويؤكد الباحث هنا على أن عملية تقييم الأداء تعتبر كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، حيث أنها تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين من خلال تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، وتزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم، وتمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف، والكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين، وهذا يتفق مع دراسة الثويني 2008.

على مستوى المحاور المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومحورها الكلي.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقـدير لمحـاور إدارة المـوارد البشرية ومحورها الكلي.

| الرقم | المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|---|---|---|---|
| 1 | محور تحليل وتصميم العمل | 4.10 | 0.43 | كبيرة |
| 2 | محور تخطيط الموارد البشرية | 4.00 | 0.46 | كبيرة |
| 3 | محور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 3.98 | 0.50 | كبيرة |
| 4 | محور الاستقطاب والاختيار والتعيين | 4.22 | 0.52 | كبيرة جداً |
| 5 | محور الحوافز | 4.10 | 0.51 | كبيرة |
| 6 | محور التدريب والتأهيل | 4.28 | 0.41 | كبيرة جداً |
| 7 | محور تقييم الأداء | 4.09 | 0.68 | كبيرة |
| المحور الكلي | | 4.11 | 0.40 | كبيرة |

أظهرت بيانات جدول(8.4) بأن مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية فـي اسـتدامة منظمـات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة، وهذا الأمر واضـح مـن خـلال متوسـط استجابات المشمولين بالعينة حيث بلغ المتوسط العام لمحور وظيفة تحليل وتصميم العمـل (4.10) وكانت درجة التقييم الخاص بهذا المحور بدرجة كبيرة، أما محور وظيفة تخطيط الموارد البـشرية فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص به(4.00) وقد كانت درجة التقييم الخاص بهذا المجـال بدرجـة كبيرة، أما محور وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور فقد بلغ المتوسط الحـسابي الخـاص به(3.98) وقد كانت درجة التقييم الخاص بهذا المحور بدرجة كبيرة، أما محور وظيفة الاسـتقطاب والاختيار والتعيين فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص به(4.22) وقد كانت درجة التقييم الخاص بهذا المحور بدرجة كبيرة جداً، أما محور وظيفة الحوافز فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بـه(4.10) وقد كانت درجة التقييم الخاص بهذا المحور بدرجة كبيرة، أما محور وظيفة التدريب والتأهيل فقـد بلغ المتوسط الحسابي الخاص به(4.28) وقد كانت درجة التقييم الخاص بهذا المحور بدرجة كبيرة جداً، أما محور وظيفة تقييم الأداء فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص به(4.09) وقد كانـت درجـة التقييم الخاص بهذا المحور بدرجة كبيرة، وبلغت درجة استجاباتهم على المحـور الكلـي بدرجـة كبيرة(4.11)، ومن هنا يتبين أن مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية فـي اسـتدامة منظمـات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثامن والذي ينص على" ما واقع الاستدامة في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية" ؟ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

أما على مستوى الفقرات فجاءت النتائج كما يأتي:

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لأفراد العينة على أعلى (10) فقرات حول استدامة منظمات المجتمع المدني.

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هناك اهتمام بتعزيز الشرعية المجتمعية للمؤسسة. | 4.40 | 0.59 | أتفق بشدة |
| 2 | هناك تشبيك مع المؤسسات ذات العلاقة من خلال تبادل المعلومات. | 4.35 | 0.73 | أتفق بشدة |
| 3 | هناك تكامل في تنفيذ الأعمال بين مؤسستك والمؤسسات ذات القطاع المشترك. | 4.33 | 0.58 | أتفق بشدة |
| 4 | هناك اهتمام بتعزيز الشرعية القانونية للمؤسسة. | 4.32 | 0.68 | أتفق بشدة |
| 5 | يوجد استمرارية في الحصول على التمويل من مشاريع خاصة بالمؤسسة. | 4.30 | 0.72 | أتفق بشدة |
| 6 | يوجد رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة في ضوء الإمكانيات المتوفرة. | 4.23 | 0.56 | أتفق بشدة |
| 7 | توجد علاقة شراكة مع الممولين. | 4.20 | 0.82 | أتفق |
| 8 | هناك استمرارية في الحصول على التمويل من ممولين. | 4.20 | 0.79 | أتفق |
| 9 | هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. | 4.13 | 0.76 | أتفق |
| 10 | تستخدم المؤسسة مواردها من خلال إدارتها بشكل مخطط. | 4.13 | 0.76 | أتفق |

أظهرت نتائج جدول ( 8.4) أن أعلى فقرة حظيت بمتوسط حسابي في استجابات المبحوثين حول استدامة منظمات المجتمع المدني، كانت الفقرة الثانية عشرة بمتوسط قدره (4.40) وبدرجة تقدير أتفق بشدة، حيث أن دائرة الموارد البشرية تعمل على تعزيز الشرعية المجتمعية من خلال المناصرين والمؤازرين، مما يدعم استدامة المنظمات وإستمراريتها في تقديم الخدمات للمجتمع، يلي ذلك الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي قدرة (4.35)، وهذا يدل على أن للتنسيق المتبادل بين

المنظمات دور كبير على تبادل المعلومات حول المشاريع ذات القطاع المشترك، مما يـدعم مـن بقائها لتنفيذ رؤيتها ورسالتها، أما الفقرة التي حظيت بالمرتبة الثالثة فقـد كانـت الفقـرة التاسـعة بمتوسط حسابي قدره(4.33)، وهذا يدل على أن التكامل في تنفيذ الأعمال بين منظمـات المجتمـع المدني يعمل على وضع جذور مجتمعية ومالية تدعم الفئات المستفيدة بشكل كبير جداً ويزيـد مـن أثرها المستقبلي.

كما دلت نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة والتي حظيت بالمرتبة الرابعة كانت الفقرة الحادية عـشرة بمتوسط حسابي قدره (4.32) يليها الفقرة السابعة بمتوسط حسابي قدره(4.30) وبدرجـة اسـتجابة عالية، وهذا يدل على أن استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تأخذ شـرعيتها مـن خلال الحصول على تراخيص من مؤسسات الاختصاص وخاصة وزارة الداخلية الفلسطينية الأمر الذي يعزز من شرعية هذه المنظمات أمام المؤسسات الشريكة والمانحة بشكل يعمل علـى زيـادة قدرتها في جعل المؤسسات الممولة مؤسسات تقوم على مبدأ المشاركة في تمويل وتنفيذ المـشاريع من واقع رؤية ورسالة هذه المنظمات، وهذا ما أظهره نتائج الفقرات والتي حظيت بالمرتبة السادسة والسابعة والثامنة والتي تفيد بأن لوجود رؤية واضحة للمنظمة في ضوء الإمكانيات المتوفرة يزيـد من استمرارية منظمات المجتمع المدني، حيث أن المبحوثين أجمعوا على الاتفاق بشدة علـى هـذا الأمر بمتوسط استجابات عالي نسبياً، قد بلغ (4.21). وتبين من نتائج جـدول (8.4) أن الفقـرات التي حظيت بالمرتبة التاسعة والعاشرة من وجهة نظر المبحوثين، كان الفقرات الحادية والثلاثـون والحادية والعشرون على التوالي بمتوسط حسابي قدرة (4.13) وبدرجة أتفاق عالية، ومرد ذلك أن واقع المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في منظمات المجتمع المدني يعطي درجـة جيـدة مـن التشاور حول آليات تدعم وتعمل على تمكين منظمات المجتمع المدني في إنجاز أعمالها وخططهـا المستقبلية الأمر الذي ينعكس على بقائها وإستمراريتها

اما على مستوى المحور الكلي لمحور الاستدامة فجاءت النتائج كما يأتي:

جدول 10.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لأفراد العينة على محـور استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

| الرقم | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **استدامة منظمات المجتمع المدني** | 4.00 | 0.466 | أتفق |

تبين من الجدول (10.4) أن المبحوثين المشمولين بالدراسة من مدراء الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، أفادوا بأن لدائرة الموارد البشرية دور فاعل وكبيرة في استدامة المنظمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الاستدامة(4.00) وبانحراف معياري قدرة(0.46)، ومرد ذلك بأن ما تقوم به دائرة الموارد البشرية من تحديد رؤية واضحة للمنظمات في ضوء الإمكانيات المتاحة سواء بالموارد البشرية أو المالية وحصولها على التمويل داخليا وخارجياً مع اهتمامها بتعزيز شرعيتها القانونية والمجتمعية في ظل تكيفها مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية، وما تستخدمه من تكنولوجيا تحقيق أهدافها، كل ذلك يساعد في استدامتها ويعزز من ثقافة التقييم الذاتي للمنظمات بشكل يقيس من مستويات الكفاءة المتحققة لديها بصورة دورية للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها والحد من العقبات التي تعيق عمل هذه المنظمات لتلافيها ووضع الحلول لها لمواجهتها، الأمر الذي يحقق الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

أما من حيث المعيقات التي تحد من مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. فقد تمحورت إجابات أفراد عينة الدراسة من مدراء الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في العديد من المعيقات التي تعاني منها هذه المنظمات، والتي تؤثر على كفاءتها وقدرتها على خدمة شرائح المجتمع وتحقيق استدامتها من اجل الوصول إلى أهدافها وغاياتها، حيث تعاني هذه المنظمات من جملة من المشكلات، وتواجه العديد من التحديات التي لها ارتباط بالبناء المؤسسي، ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل، ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المنظمة، عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة، المركزية وضعف مبدأ التفويض. كما كان من أهم المعيقات أمام إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني، تتمثل في تسرب الموظفين الأكفياء إلى منظمات أخرى، عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص، والتنافس الشديد بين المنظمات في الحصول على المورد البشري، وتدني مستوى قدرة العاملين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل، وانخفاض مستوى مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ قرارات المنظمة، ومحدودية الرؤيا المستقبلية في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، عدم وجود معايير واضحة لهيكل الأجور والمكافآت والتعويضات، عدم اعتماد المكافئات والترقيات على كفاءة الأداء.

كما أن ضعف أهلية الكثير من مجالس إدارة وقيادة المنظمات، وضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة، تبني أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها، القصور في معلومات البحوث الفنية المتعلقة بأنشطة المنظمة، ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة البيانات

خاصة بالعنصر البشري، عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي، محدودية الموارد المالية، تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات، وضعف التنسيق بين الإدارة ودائرة الموارد البشرية بشكل متكامل لتحديد سياسات واضحة من حيث الاستقطاب والتوظيف والتدريب، وعدم وضوح الأدوار بين الجهاز التنفيذي والجهاز الإداري، وتدخل المدير العام بشكل مباشر في بعض الأمور والاحتكام للمزاج الشخصي، وقلة الانتماء للمنظمة.

أما من حيث السبل والآليات التي يمكن من خلالها زيادة مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. فتبين من الاستعراض العام لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه السبل والآليات المقترحة في سبيل زيادة مساهمة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، فقد كان من جملة هذه الاقتراحات تتمثل في تمكين المشاركة الايجابية للموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وضع نظام لتقييم أداء العاملين مبني على معايير تراعي تبيان متطلبات العمل للوظائف المختلفة، إعطاء العناية الكافية لتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية، البحث عن الموظفين الأكفياء ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات العمل المتنوعة سواء على الصعيد الإداري أو المالي أو التنفيذي، تحقيق التكامل بين الموازنة التقديرية وتخطيط الموارد البشرية وذلك في سبيل تقدير الاحتياجات الخاصة بأنشطة المنظمة من الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق ذلك من خلال التغطية المالية لهذه النشاطات والكوادر البشرية.

كما التخطيط الاستراتيجي طويل المدى للموارد البشرية من اجل الحد من تقلبات السوق وضمان تحقيق تنفيذ أنشطة وبرامج المنظمة المستقبلية وتقيل حالات المخاطرة، وتقديم الحوافز العادلة للموظفين الأمر الذي يزيد من انتماء الموظفين للمنظمة ويزيد حرصهم على إنجاح رسالة ورؤية المنظمة، واعتماد طرق وأساليب عادلة في تقييم الأداء الأمر الذي يزيد من الانتماء العام لدى الموظفين ويحدد أسس عادلة للترقية ويحدد المسار الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية التي تعتمد على أنماط حديثة في إدارة وقيادة العاملين تعتمد على النمط الديمقراطي ألتشاركي.

### 2.1.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم الوظائف واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

جدول 11.4: معامل ارتباط بيرسون بين استدامة منظمات المجتمع المدني وتحليل وتصميم الوظائف.

| Pearson Correlation | | تحليل وتصميم العمل |
|---|---|---|
| استدامة منظمات المجتمع المدني | معامل ارتباط بيرسون | 0.515 |
| | مستوى المعنوية | 0.000 |
| | عدد أفراد العينة | 90 |

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

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تحليل وتصميم العمل في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية والاستدامة، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي0.515 ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية, أي توجد علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم الوظائف واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، ويبدو أن هذه النتيجة منطقية كون تحليل وتصميم العمل يؤدي إلى تحديد حجم الوظائف في المنظمة وطبيعة اختصاصها، وتحديد المهام والواجبات للموظفين ويبين لهم التزاماتهم تجاه المنظمة وبالتالي يكون هنالك اختصاص في تنفيذ الأعمال الأمر الذي ينعكس على جودة تنفيذها، وهذا يؤثر بشكل مباشر على تعزيز شرعية المجتمعية والقانونية للمنظمة.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

جدول 12.4: معامل ارتباط بيرسون بين استدامة منظمات المجتمع المدني وتخطيط الموارد البشرية.

| **Pearson Correlation** | | **تخطيط الموارد البشرية** |
|---|---|---|
| استدامة منظمات المجتمع المدني | معامل ارتباط بيرسون | 0.767 |
| | مستوى المعنوية | 0.000 |
| | عدد أفراد العينة | 90 |

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

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية والاستدامة، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط

تساوي0.767 ومستوى المعنوية0.000 مما يؤكد قبول الفرضية, أي توجد علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. وهـذا مردة إلى أن تخطيط الموارد البشرية يحدد حجم احتياج المنظمة من الكادر البشري الذي يمكنهـا من خلاله تنفيذ برامجها المختلفة بما يخدم رؤية ورسالة المنظمة ويحقق أهـدافها، الأمـر الـذي ينعكس على تحقيق الاستدامة.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

جدول 13.4: معامل ارتباط بيرسون بين استدامة منظمات المجتمع المدني وتقييم الوظائف.

| Pearson Correlation | | تقييم الوظائف |
|---|---|---|
| استدامة منظمات المجتمع المدني | معامل ارتباط بيرسون | 0.684 |
| | مستوى المعنوية | 0.000 |
| | عدد أفراد العينة | 90 |

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

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين عملية تقييم الوظائف فـي منظمـات المجتمـع المدني في الضفة الغربية والاستدامة، ويظهر الجدول رقـم (13.4) أن قيمـة معامـل الارتبـاط تساوي0.684 ومستوى المعنوية0.000 مما يؤكد قبول الفرضية, أي توجد علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية بين تقييم الوظائف واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

حيث أن التقييم الجيد للوظائف يحدد أعبائها والتزاماتها وبالتالي تحديد التعـويض العـادل الـذي يستحقه العاملين فيها، وهذا يؤدي إلى رضا العاملين داخل المنظمة ورفح الحماسة لديهم ويزيد من الانتماء الوظيفي ويقلل من حالات التسرب لمنظمات أخرى منافسة، وهذا يرتبط بشكل ايجابي نحو تحقيق المشاريع والبرامج التي تنوي المنظمة من تنفيذها بالأجل القريب والبعيد وبالتالي يعزز لديها القدرة على التخطيط الأمر الذي ينعكس إيجابا على استدامتها وبقائها.

- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

جدول 14.4: معامل ارتباط بيرسون بين استدامة منظمات المجتمع المدني استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية.

| Pearson Correlation | | استقطاب واختيار وتعيين |
|---|---|---|
| استدامة منظمات المجتمع المدني | معامل ارتباط بيرسون | 0.496 |
| | مستوى المعنوية | 0.000 |
| | عدد أفراد العينة | 90 |

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

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين الممارسة في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية والاستدامة، ويظهر الجدول رقم (14.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.496 ومستوى المعنوية0.000 مما يؤكد قبول الفرضية, أي توجد علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية بين عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، ولا شك أن عملية الاستقطاب للكفاءات والاختيار الجيد للعناصر الفاعلة في المنظمة يعزز من قدراتها على الانجاز ويزد من إمكانياتها التنفيذية لبرامج ومشاريع متنوعة الأمر الذي يزيد من مواردها التي تمكنها من تلبية احتياجاتها المختلفة وبالتالي القدرة على البقاء والاستدامة.

- الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تقديم الحوافز للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

جدول 15.4: معامل ارتباط بيرسون بين استدامة منظمات المجتمع المدني وتقديم الحوافز

| Pearson Correlation | | الحوافز |
|---|---|---|
| استدامة منظمات المجتمع المدني | معامل ارتباط بيرسون | 0.872 |
| | مستوى المعنوية | 0.000 |
| | عدد أفراد العينة | 90 |

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

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين عملية التحفيز الممارسة في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية والاستدامة، ويظهر الجدول رقم (15.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.872 ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية, أي توجد علاقة طرديه ذات دلالة

إحصائية بين عملية تقديم الحوافز واستدامة منظمات المجتمع المدني في الـضفة الغربيـة. وذلـك بسبب أن هنالك اهتمام عند بعض المنظمات في غرس القيم الإيجابية والـسلوكيات الحميـدة لـدى العاملين لديها من اجل تمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم اتجاه رؤسائهم في العمل وتنمية روح التحدي لمواجهة المشكلات وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم.

- الفرضية السادسة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتأهيل الموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

جدول 16.4: معامل ارتباط بيرسون بين استدامة منظمات المجتمع المدني والتدريب والتأهيل.

| Pearson Correlation | | التدريب والتأهيل |
|---|---|---|
| استدامة منظمات المجتمع المدني | معامل ارتباط بيرسون | 0.673 |
| | مستوى المعنوية | 0.000 |
| | عدد أفراد العينة | 90 |

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

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين عملية التدريب والتأهيل الممارسة في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية والاستدامة، ويظهر الجدول رقم (16.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي0.673 ومستوى المعنوية0.000 مما يؤكد قبول الفرضية, أي توجد علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب والتأهيل واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. ويعني ذلك أنه كلما كانت نظرة المنظمة إيجابية لمواردها البشرية واعتبرتهم أهم الموارد لديها وحرصت على استقطاب الكوادر المؤهلة وأتاحه فرص التعلم لهم أدي ذلك إلى تطوير أدائهم وبالتالي تحقيق الاستدامة لها من خلال تنفيذ برامجها ومشاريعها المتنوعة الأمر الذي يسهم في تحقيق رسالتها وغايتها قريبة وبعيدة المدى.

- الفرضية السابعة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين عملية تقييم أداء الموارد البشرية فـي منظمـات المجتمع المدني في الضفة الغربية والاستدامة، ويظهر الجدول رقم (17.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي0.586 ومستوى المعنوية0.000 مما يؤكد قبول الفرضية, أي توجد علاقة طرديه ذات دلالة

إحصائية بين عملية تقييم أداء الموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، حيث أن التقييم العادل لمستويات الأداء والانجاز سواء للمشاريع أو الأفراد يعزز من الايجابيات ويطورها ويحد من الأخطاء ونقاط الضعف ويساعد المنظمة من تسخيرها باتجاه صالح المنظمة، الأمر الذي يعزز من فرص بقائها وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين الأمر الذي يعزز من شرعيتها ويمكنها من الاستدامة.

جدول 17.4: معامل ارتباط بيرسون بين استدامة منظمات المجتمع المدني وتقييم أداء الموارد البشرية.

| Pearson Correlation | | تقييم أداء الموارد البشرية |
|---|---|---|
| استدامة منظمات المجتمع المدني | معامل ارتباط بيرسون | 0.586 |
| | مستوى المعنوية | 0.000 |
| | عدد أفراد العينة | 90 |

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

- الفرضية الثامنة:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها باختلاف كل من متغير المؤهل العلمي، التخصص، وطبيعة نشاط المنظمة، وعدد العاملين في المنظمة، وسنوات الخبرة، عمر المنظمة".

وعلى ذلك فقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية لكل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:

- متغير المؤهل العلمي: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي (One way Anova) وذلك لمعرفة دلالة الفروق في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة حيث الجداول (18.4، 19.4) توضح ذلك:

تبين من خلال استعراض الجدول (19.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي تبعاً لجميع محاور الدراسة والمحور الكلي والعرض التالي يوضح ذلك:

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها حـسب متغير المؤهل العلمي.

| محاور الدراسة | المتوسطات الحسابية | | | |
|---|---|---|---|---|
| | دبلوم متوسط فأقل | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
| تحليل وتصميم العمل | 3.98 | 4.20 | 3.94 | 4.30 |
| تخطيط الموارد البشرية | 3.95 | 4.01 | 4.01 | 4.11 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 3.87 | 4.03 | 3.97 | 4.00 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 4.08 | 4.32 | 4.06 | 4.52 |
| الحوافز | 4.14 | 4.15 | 3.93 | 3.95 |
| التدريب والتأهيل | 4.37 | 4.30 | 4.15 | 4.17 |
| تقييم الأداء | 3.94 | 4.21 | 3.95 | 4.11 |
| المحور الكلي | 4.05 | 4.17 | 4.00 | 4.16 |

جدول 19.4: نتائج اختبار One way ANOVA لبيان الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

| محاور الدراسة | بين المجموعات | | داخل المجموعات | | قيمة F | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مجموع المربعات | متوسط المربعات | مجموع المربعات | متوسط المربعات | | |
| تحليل وتصميم العمل | 1.33 | 0.44 | 15.78 | 0.18 | | |
| تخطيط الموارد البشرية | 9.54 | 3.18 | 19.40 | 0.22 | 0.14 | 0.93 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 0.38 | 0.12 | 22.40 | 0.26 | 0.48 | 0.69 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 1.60 | 0.53 | 22.46 | 0.26 | 2.04 | 0.11 |
| الحوافز | 0.71 | 0.23 | 22.43 | 0.26 | 0.91 | 0.43 |
| التدريب والتأهيل | 0.52 | 0.17 | 14.59 | 0.17 | 1.03 | 0.38 |
| تقييم الأداء | 1.49 | 0.49 | 40.73 | 0.47 | 1.05 | 0.37 |
| المحور الكلي | 0.47 | 0.15 | 13.87 | 0.16 | 0.97 | 0.41 |

فنجد أن محور وظيفة تحليل وتصميم العمل ووظيفة تخطيط الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي (0.07)،(0.93)، وهذه القيم أعلى من (0.05 $\geq \alpha$)، قد يكون السبب في انسجام وتوافق أفراد عينة الدراسة من مدراء دوائر الموارد البشرية في

منظمات المجتمع المدني، وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية، حول المساهمة الفاعلة لوظيفة تحليل وتصميم العمل ووظيفة تخطيط الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال ما تقوم به هذه الوظائف من تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ضمن ما تقوم به من تحديد للوصف الوظيفي من حيث الواجبات والمسؤوليات والمهام ومواصفات شاغل الوظائف من حيث المهارات والخبرات والقدرات، الأمر الذي ينعكس على وضوح رؤية المنظمة في عملية تحديد احتياجاتها المستقبلية والحالية من الموارد البشرية، بالإضافة إلى ما توفره وظيفة تخطيط الموارد البشرية للمنظمات من إمكانيات لتحديد احتياجاتها النوعية من الأفراد (كماً ونوعاً)، ومساعدتها بتوفير معلومات متنوعة وكاملة عن مصادر الحصول على الموارد البشرية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

أما محور وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور ووظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين ووظيفة التحفيز حسب متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لهذه المحاور على التوالي (0.69)،(0.11)، (0.43) وهذه القيم أعلى من($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائياً، قد يكون السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على المساهمة الفاعلة لهذه الوظائف في استدامة منظمات المجتمع المدني، كونها تساعد المنظمة في عملية جذب الموظفين(أعداد ونوعية) نتيجة ما توفره من مزايا تشجيعية للموظفين للانضمام لهذه المنظمات، كما أنها تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين داخل المنظمة نتيجة العدالة في التقييم والحصول على الأجر، وتمكن المنظمة من البحث عن أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها، واستقطاب المورد البشري الذي يتمتع بمؤهلات ومهارات وإمكانيات عالية، يمكن توظيفها في خدمة رؤية وأهداف ورسالة المنظمة، وبالتالي العمل على استدامتها، بالإضافة إلى وظيفة التحفيز تجعل الموظفين أكثر حرصاً على المصلحة العامة للمنظمة وتزيد من انتماءه لها، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة. وهذا يتفق مع دراسة ناجي 2008.

وبالنسبة لمحور وظيفة التدريب والتأهيل ووظيفة تقييم الأداء حسب متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي (0.38)،(0.37)، وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، قد يكون السبب حسب رأي الباحث في انسجام وتوافق أفراد عينة الدراسة من مدراء دوائر الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني، وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية، حول المساهمة الفاعلة لهذه الوظائف في استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال ما توفره هذه الوظائف من زيادة معارف الموظفين برؤية ورسالة وأهداف وغايات المنظمة، وتعميق الروابط الإنسانية والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة، كما وان وظيفة تقييم الأداء تزود الإدارة بالمعلومات الحقيقية

عن أداء العاملين بالمنظمة من خلال قياس أدائهم بالاعتماد على معايير واضحة ومفهومة وموضوعية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.وهذا يتفق مع دراسة المدهون وأبو رحمة 2007.

أما محور الأداة الكلية حسب متغير المؤهل العلمي، فقد كانت الدلالة الإحصائية لها (0.41)، وهذه القيمة أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد العينة من مدراء دوائر الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وهذا يدل على اهتمام وتوافق أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

- متغير التخصص: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص، فقد تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي (One way Anova) وذلك لمعرفة دلالة الفروق في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة حيث الجداول التالية توضح ذلك:-

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها حسب متغير التخصص.

| محاور الدراسة | المتوسطات الحسابية | | | |
|---|---|---|---|---|
| | علوم إدارية ومالية | هندسة | علوم اجتماعية | طبي |
| تحليل وتصميم العمل | 4.05 | 4.20 | 4.13 | 4.00 |
| تخطيط الموارد البشرية | 3.94 | 4.22 | 3.92 | 3.77 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 3.95 | 4.14 | 3.89 | 3.50 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 4.19 | 4.32 | 4.18 | 4.27 |
| الحوافز | 4.08 | 4.20 | 4.06 | 4.00 |
| التدريب والتأهيل | 4.23 | 4.49 | 4.20 | 4.00 |
| تقييم الأداء | 4.05 | 4.27 | 4.02 | 3.66 |
| المحور الكلي | 4.07 | 4.26 | 4.06 | 3.88 |

تبين من خلال استعراض الجدول (21.4) ادناه بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، تعزى لمتغير التخصص تبعاً لجميع محاور الدراسة والمحور الكلي والعرض التالي يوضح ذلك:

جدول 21.4: نتائج اختبار One way Anova لبيان الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص.

| محاور الدراسة | بين المجموعات | | داخل المجموعات | | قيمة F | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مجموع المربعات | متوسط المربعات | مجموع المربعات | متوسط المربعات | | |
| تحليل وتصميم العمل | 0.32 | 0.10 | 16.79 | 0.19 | 0.55 | 0.64 |
| تخطيط الموارد البشرية | 1.32 | 0.44 | 18.18 | 0.21 | 2.08 | 0.10 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 0.94 | 0.31 | 21.84 | 0.25 | 1.24 | 0.30 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 0.29 | 9.71 | 23.77 | 0.27 | 0.35 | 0.78 |
| الحوافز | 0.30 | 0.10 | 22.85 | 0.26 | 0.37 | 0.77 |
| التدريب والتأهيل | 1.23 | 0.41 | 13.88 | 0.16 | 2.54 | 0.06 |
| تقييم الأداء | 1.03 | 0.34 | 41.19 | 0.47 | 0.72 | 0.54 |
| المحور الكلي | 0.66 | 0.22 | 13.68 | 0.15 | 1.39 | 0.25 |

فبالنسبة لمحور وظيفة تحليل وتصميم العمل ووظيفة تخطيط الموارد البشرية حسب متغير التخصص، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي (0.64)،(0.10)، وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في انسجام وتوافق أفراد عينة الدراسة من مدراء دوائر الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني، حول المساهمة الفاعلة لهذه الوظائف في استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال ما توفره وظيفة تحليل وتصميم العمل من تحقيق التوافق بين الوظائف في الهيكل التنظيمي مع الوصف والتوصيف الوظيفي وذلك من اجل ضمان انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية بالإضافة إلى انه ومن خلال تحليل العمل تستطيع المنظمة مراعاة الاعتبارات القانونية داخل وخارج بيئة العمل، كما أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تمكن المنظمة من تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة لديها، ووضح الموازنات المتعلقة بالأجور بما يتناسب مع حجم الموارد البشرية الحالية والمستقبلية التي ترغب المنظمة في ضمها للمؤسسة، وهذه الوظائف ومن خلال هذه الخدمات مكنت منظمات المجتمع المدني من تحقيق الاستدامة في الضفة الغربية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

أما وبالنسبة لمحاور وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور ووظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين ووظيفة التحفيز حسب متغير التخصص، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لهذه المحاور على التوالي (0.30)،(0.78)، (0.77) وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يظهر عدم وجود فروق

دالة إحصائياً، قد يكون السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على المساهمة الفاعلة لهذه الوظائف في استدامة منظمات المجتمع المدني، كونها تساعدها في الحفاظ على مكانة تنافسية في سوق العمل، وتؤدي إلى تحقيق التوافق بين أداء الموظفين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية العامة للمنظمة، كما أنها تسعى إلى تحديد مصادر الاستقطاب التي تتناسب مع أوضاعها (داخلياً وخارجياً)، وتقوم بوضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل هذه المهارات والقدرات البشرية من سوق العمل، بالإضافة إلى ما يقوم به بعض المدراء من محاولات جادة للتعرف على الدوافع لدى العاملين وإثارتها بشكل يخدم مصلحة العمل، ومحاولة إشباع هذه الدوافع وتوجيه سلوك الأفراد نحو خدمة رؤية ورسالة المنظمة، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.وهذا يتفق مع دراسة كاظم وعبد رسول 2009.

أما وبالنسبة لمحور وظيفة التدريب والتأهيل ووظيفة تقييم الأداء حسب متغير التخصص، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي (0.06)،(0.54)، وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، قد يكون السبب حسب رأي الباحث في انسجام وتوافق أفراد عينة الدراسة من مدراء دوائر الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني، وعلى اختلاف تخصصاتهم، حول المساهمة الفاعلة لهذه الوظائف في استدامة منظمات المجتمع المدني، من خلال ما تقدمة هذه الوظائف من معلومات للإدارة حول الاحتياجات التدريبية المستقبلية المرتبطة بالتطورات المختلفة، والتي سوف تساعد المنظمات على أداء أعمالها بشكل أفضل وبكفاءة وفاعلية، كما وأنها تعمل على تنمية المهارات الفكرية والفنية لدى العاملين وتجعلهم أكثر قدرة على دراسة وتحليل المشكلات ضمن إطار علمي، ووضع بدائل مختلفة للقرارات واختيار القرار الأفضل، وهذا يوجد قيادات إدارية داخل المنظمة تستطيع من خلالها تحقيق التميز والمنافسة، كما وأن هذه المنظمات تسعى إلى قياس أداء العاملين ومقارنته بالمعايير الكمية والنوعية المحددة والموجه للسلوك، وذلك بهدف التعرف على مستوى الانجاز وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط علاجية لتلافي أي مشكلات في السلوك، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة. وهذا يتفق مع دراسة العبادي وشعبان 2007.

أما محور الأداة الكلية حسب متغير التخصص، فقد كانت الدلالة الإحصائية لها (0.25)، وهذه القيمة أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد العينة من مدراء دوائر الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، حيث أن هنالك اهتمام وتوافق عام لدى أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني على اختلاف تخصصاتهم، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

- متغير طبيعة نشاط المنظمة: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير طبيعة نشاط المنظمة، فقد تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي (One way Anova) وذلك لمعرفة دلالة الفروق في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة حيث الجداول التالية توضح ذلك:-

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها حسب متغير طبيعة نشاط المنظمة.

| محاور الدراسة | المتوسطات الحسابية | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | تنموي | زراعي | طبي | ثقافي/ تربوي | اجتماعي | حقوقي | مالي اقتصادي |
| تحليل وتصميم العمل | 4.13 | 4.08 | 4.02 | 3.92 | 4.11 | 4.44 | 4.00 |
| تخطيط الموارد البشرية | 4.04 | 3.97 | 3.86 | 3.79 | 4.09 | 4.13 | 3.77 |
| تقييم الوظائف وإدارة الأجور | 4.05 | 3.96 | 3.76 | 3.70 | 4.10 | 4.25 | 3.00 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 4.28 | 4.22 | 4.07 | 4.19 | 4.09 | 4.65 | 4.27 |
| الحوافز | 4.11 | 4.30 | 3.94 | 4.10 | 4.16 | 4.25 | 4.10 |
| التدريب والتأهيل | 4.27 | 4.40 | 4.17 | 4.32 | 4.44 | 4.25 | 3.92 |
| تقييم الأداء | 4.21 | 3.75 | 3.84 | 3.75 | 4.09 | 4.61 | 3.44 |
| المحور الكلي | 4.16 | 4.10 | 3.95 | 3.97 | 4.15 | 4.37 | 3.78 |

جدول 23.4: نتائج اختبار One way Anova لبيان الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير طبيعة نشاط المنظمة.

| محاور الدراسة | بين المجموعات | | داخل المجموعات | | قيمة F | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مجموع المربعات | متوسط المربعات | مجموع المربعات | متوسط المربعات | | |
| تحليل وتصميم العمل | 0.80 | 0.13 | 16.31 | 0.19 | 0.68 | 0.66 |
| تخطيط الموارد البشرية | 0.86 | 0.14 | 18.64 | 0.22 | 0.64 | 0.69 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 2.83 | 0.47 | 19.95 | 0.24 | 1.96 | 0.08 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 1.48 | 0.24 | 22.58 | 0.27 | 0.91 | 0.49 |
| الحوافز | 0.69 | 0.11 | 22.46 | 0.27 | 0.42 | 0.85 |
| التدريب والتأهيل | 0.69 | 0.11 | 14.42 | 0.17 | 0.66 | 0.67 |
| تقييم الأداء | 4.31 | 0.71 | 37.91 | 0.45 | 1.57 | 0.16 |
| المحور الكلي | 0.99 | 0.16 | 13.35 | 0.16 | 1.03 | 0.41 |

تبين من خلال استعراض بيانات جدول (23.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، تعزى لمتغير طبيعة نشاط المنظمة، تبعاً لجميع محاور الدراسة والمحور الكلي والعرض التالي يوضح ذلك:-

فبالنسبة لمحور وظيفة تحليل وتصميم العمل ومحور وظيفة تخطيط الموارد البشرية حسب متغير طبيعة نشاط المنظمة لم تكن بهما فروق دالة إحصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي(0.66)، (0.69) وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى مستويات الانسجام والتوافق بدرجات متنوعة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف طبيعة نشاط المنظمات التي يعملون بها، حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني، من خلال ما تحققه هذه الوظائف من مرونة في التنظيم وتحديد القوانين التي توضح حقوق الموظفين وواجباتهم المنبثقة والموضحة من خلال تحليل العمل، بالإضافة إلى مساهمتها ومن خلال تخطيط المورد البشري في توزيع الموارد البشرية على الوظائف التي تتناسب مع الإمكانيات المتنوعة، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة. وهذا يتفق مع دراسة القرشي 2008.

أما وبالنسبة لمحاور (وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور ووظيفة استقطاب واختيار وتعيين العنصر البشري ووظيفة التحفيز) حسب متغير طبيعة نشاط المنظمة لم تكن بها فروق دالة إحصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية على التوالي(0.08)، (0.49)، (0.85) وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد يكون السبب في هذا الانسجام والتوافق بين استجابات أفراد العينة على اختلاف طبيعة نشاط المنظمات التي يعملون بها، حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني، بسبب ما تؤديه هذه الوظائف من خدمات متنوعة للمنظمة والعاملين من حيث وضع هيكل أجور يتناسب مع مستوى الأجر سوق العمل، ويشكل مصدر جذب لاستقطاب العاملين للعمل في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى بناء قوة عمل فاعلة يمكن من خلالها خدمة رسالة وأهداف المنظمة في سبيل تحقيق التميز، كما وان هذه المنظمات من خلال ما توفره من خدمات وبرامج تدريبية لصالح الموارد البشرية، تعطي انطباع ايجابي لدى قوة العمل بأنها المكان الملائم للعمل وتطوير الذات، بالإضافة إلى أن نمط القيادة في بعض هذه المنظمات يعتمد على أسلوب المشاركة الجماعية في وضع الحلول واتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا عام لدى العاملين وكسب ولائهم وانتمائهم للمنظمة والعمل على الدفاع عن مصالحها والتزاماتها، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة ناجي 2008.

أما وبالنسبة لمحور وظيفة التدريب والتأهيل ومحور وظيفة تقييم الأداء حسب متغير طبيعة نـشاط المنظمة لم تكن بهما فروق دالة إحصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية لهما على التـوالي(0.67)، (0.16) وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هـذا الانـسجام والتوافق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مساهمة وظائف إدارة المـوارد البـشرية فـي استدامة منظمات المجتمع المدني، نتيجة لما يحققه التدريب من الكفاءة والفاعليـة فـي الأعمـال المقدمة من قبل المنظمة الأمر الذي ينعكس على حسن أدائها واستدامة عملها، كما أنها ومن خلال وظيفة التحفيز تسعى إلى وضع سياسات عادلة لتحفيز الموظفين وتقديم الحوافز المادية والمعنويـة ضمن شروط ومعايير واضحة بدون أي تحيز بين الموظفين، وعليه تم قبول الفرضية المفترضـة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة البلوي 2002.

أما وبالنسبة لمحور الأداة الكلية والمتعلق بمتغير طبيعة نشاط المنظمة لم تكـن بـه فـروق دالـة إحصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.41) وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالـة الإحـصائية المفترضة، وهذا يدل على أن هنالك مستويات عالية من الانسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف طبيعة أنشطة منظماتهم، تجاه مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة.

- متغير عدد العاملين في المنظمة: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير عدد العـاملين فـي المنظمة، فقد تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي (One way Anova) وذلك لمعرفة دلالة الفروق في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة حيث الجداول التالية توضـح ذلك:

جدول 24.4-أ: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مدى مـساهمة وظـائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني فـي الـضفة الغربيـة تبعـاً لمحاورها حسب متغير عدد العاملين في المنظمة.

| محاور الدراسة | المتوسطات الحسابية | | |
|---|---|---|---|
| | 15 – 30 فرداً | 31 – 45 فرداً | أكثر من 45 فرداً |
| تحليل وتصميم العمل | 4.11 | 4.10 | 4.08 |
| تخطيط الموارد البشرية | 3.99 | 4.15 | 3.96 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 3.93 | 4.10 | 4.05 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 4.23 | 4.06 | 4.30 |

جدول 24.4-ب: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها حسب متغير عدد العاملين في المنظمة.

| محاور الدراسة | المتوسطات الحسابية | | |
|---|---|---|---|
| | 15 – 30 فرداً | 31 – 45 فرداً | أكثر من 45 فرداً |
| الحوافز | 4.04 | 4.09 | 4.27 |
| التدريب والتأهيل | 4.25 | 4.37 | 4.32 |
| تقييم الأداء | 4.05 | 4.03 | 4.24 |
| المحور الكلي | 4.09 | 4.13 | 4.18 |

جدول 25.4: نتائج اختبار One way Anova لبيان الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد العاملين في المنظمة.

| محاور الدراسة | بين المجموعات | | داخل المجموعات | | قيمة F | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مجموع المربعات | متوسط المربعات | مجموع المربعات | متوسط المربعات | | |
| تحليل وتصميم العمل | 1.01 | 5.07 | 17.11 | 0.19 | 0.02 | 0.97 |
| تخطيط الموارد البشرية | 0.27 | 0.13 | 19.22 | 0.22 | 0.62 | 0.53 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 0.39 | 0.19 | 22.39 | 0.25 | 0.76 | 0.46 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 0.40 | 0.20 | 23.66 | 0.27 | 0.74 | 0.47 |
| الحوافز | 0.80 | 0.40 | 22.35 | 0.25 | 1.56 | 0.21 |
| التدريب والتأهيل | 0.15 | 7.77 | 14.96 | 0.17 | 0.45 | 0.63 |
| تقييم الأداء | 0.59 | 0.29 | 41.62 | 0.47 | 0.62 | 0.53 |
| المحور الكلي | 0.12 | 6.30 | 14.22 | 0.16 | 0.38 | 0.68 |

تبين من خلال استعراض بيانات جدول (25.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد العاملين في المنظمة تبعاً لجميع محاور الدراسة والمحور الكلي والعرض التالي يوضح ذلك: فبالنسبة لمحاور (وظيفة تحليل وتصميم العمل ووظيفة تخطيط الموارد البشرية ووظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور) حسب متغير عدد العاملين في المنظمة لم تكن بها فروق دالة إحصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذه

المحاور على التوالي(0.97)، (0.53)،(0.46)، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة (0.05 $\geq \alpha$)، ويعزو الباحث ذلك إلى مستويات الانسجام والتوافق بين إجابات مـدراء دوائـر المـوارد البشرية على اختلاف عدد العاملين في المنظمة، حول مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني، ولعل ذلك بسبب أن وظيفة تحليل العمل تساعد المنظمة فـي وضع معايير للرقابة متعلقة بالوصف والمواصفات الوظيفية والتي تساعد فـي تحقيـق بأهـداف المنظمة، كما أن المنظمات تسعى إلى تخطيط الموارد البشرية من اجل مواجهة التغيرات التي قـد تحصل في طبيعة وبرامج عمل هذه المنظمات، لان هذه البرامج ترتبط بظروف معينة تـستوجب وجودها سواء أكانت ظروف وأحداث سياسية أو اجتماعية وبالتالي فأن عدد العـاملين فـي هـذه المنظمات يتذبذب حسب نوعية وكمية هذه المشاريع والبرامج، بالإضافة إلـى أن هنالـك جهـود متعددة من قبل هذه المنظمات في تحديث السياسات والبرامج المتعلقة بـالمورد البـشري، ودفـع التعويض المادي الذي يتناسب مع الجهد، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة، وهذا يتفق مع دراسة القرشي والثويني 2008.

أما وبالنسبة لمحاور (وظيفة استقطاب واختيار وتعيين العنصر البشري ووظيفة التحفيز ووظيفـة التحفيز ووظيفة التدريب والتأهيل ووظيفة تقييم الأداء) حسب متغير عدد العاملين في المنظمة لـم تكن بها فروق دالة إحصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية على التوالي(0.47)، (0.21)، (0.63)، (0.53)، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة (0.05 $\geq \alpha$)، وقد يكون الـسبب فـي هـذا الانسجام والتوافق بين استجابات أفراد العينة على اختلاف عدد العاملين في المنظمة، حول مـدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني، حيـث أن منظمـات المجتمع المدني على اختلافها تمارس أساليب العمل الجماعي بدرجات متنوعة مـن خـلال فـرق العمل، الأمر الذي يعمل على تحفيز العاملين ويوحد جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهي بذلك تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية وبيئة عمل تساعد العاملين على الابتكار والإبداع، مـن خـلال تعزيز المبادرات الفردية البناءة التي تخدم رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، كما وان هذه المنظمات تستخدم أساليب تحفيزية متنوعة (مادية، معنوية)، تتناسب مع التنوع في احتياجات ودوافع الأفراد، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق وكسب ولاء الموظف للمنظمة، علاوة على ذلك فإن ممارسة وظيفـة التدريب والتأهيل توفر الكفاءات والخبرات الإدارية والقيادية في مجالات العمل المختلفة، وبالتـالي توفير التكاليف المرتبطة بخدمات الاستشارات الخارجية حول بعض جوانب العمل، وهنالك كـذلك فوائد كبيرة من جراء القيام بتقييم الأداء داخل المنظمة حيث أن ذلك يوفر المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمنح الحوافز والعلاوات أو الترقيات الإدارية، ولا شك بأن جميـع هـذه الوظائف من خلال ممارسة أنشطتها تخدم المنظمة وتساعد في عملية بقائهـا واسـتدامتها إذا تـم

التعامل معها بشكل ايجابي ضمن معايير عادلة وموضوعية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضـة، وهذا يتفق مع دراسة ناجي والثويني 2008.

أما وبالنسبة لمحور الأداة الكلية والمتعلق بمتغير عدد العاملين في المنظمة لم تكن به فروق دالة إحصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.68) وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة، وهذا يدل على أن هنالك مستويات عالية من الانسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف عدد العاملين في المنظمة، تجاه مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

- متغير سنوات الخبرة: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم اسـتخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وذلك لمعرفة دلالة الفـروق فـي استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة حيث الجداول التالية توضح ذلك:-

جدول 26.4 **:** المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مـدى مـساهمة وظـائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني فـي الـضفة الغربيـة تبعـاً لمحاورها حسب متغير سنوات الخبرة.

| **محاور الدراسة** | **المتوسطات الحسابية** | | |
|---|---|---|---|
| | **أقل من 5 سنوات** | **من 5 – 10 سنوات** | **من 10 سنوات فأكثر** |
| تحليل وتصميم العمل | 4.03 | 4.16 | 4.14 |
| تخطيط الموارد البشرية | 3.87 | 4.07 | 4.14 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 3.84 | 4.13 | 4.03 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 4.11 | 4.29 | 4.33 |
| الحوافز | 4.03 | 4.14 | 4.18 |
| التدريب والتأهيل | 4.25 | 4.36 | 4.25 |
| تقييم الأداء | 3.94 | 4.23 | 4.18 |
| المحور الكلي | 4.01 | 4.20 | 4.18 |

تبين من خلال استعراض بيانات جدول (27.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في اسـتدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعـاً لجميـع محـاور الدراسة والمحور الكلي، عدا محور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور وفيما يأتي توضيح ذلك:

جدول 27.4: نتائج اختبار One way Anova لبيان الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| محاور الدراسة | بين المجموعات | | داخل المجموعات | | قيمة F | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مجموع المربعات | متوسط المربعات | مجموع المربعات | متوسط المربعات | | |
| تحليل وتصميم العمل | 0.32 | 0.16 | 16.80 | 0.19 | 0.82 | 0.44 |
| تخطيط الموارد البشرية | 1.17 | 0.58 | 18.32 | 0.21 | 2.79 | 0.06 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 1.48 | 0.74 | 21.30 | 0.24 | 3.02 | 0.05 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 0.89 | 0.44 | 23.17 | 0.26 | 1.68 | 0.19 |
| الحوافز | 041 | 0.20 | 22.74 | 0.26 | 0.79 | 0.45 |
| التدريب والتأهيل | 0.22 | 0.11 | 14.89 | 0.17 | 0.66 | 0.51 |
| تقييم الأداء | 1.65 | 0.82 | 40.57 | 0.46 | 1.77 | 0.17 |
| المحور الكلي | 0.72 | 0.36 | 13.62 | 0.15 | 2.30 | 0.10 |

فبالنسبة لمحور وظيفة تحليل وتصميم العمل ومحور وظيفة تخطيط الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة، لم تكن بهما فروق دالة إحصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي(0.44)، (0.06) وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم، لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك حول مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني، من خلال ما تقدمه هذه الوظائف من معلومات عن الوظائف والأعمال داخل المنظمة الأمر الذي يسهل عملية تقييمها وإعطاء صورة حقيقية عن مسؤولياتها وواجباتها وصلاحياتها بالإضافة إلى مهارات وخبرات شاغلها، بحيث يتم تحديد معايير عادلة وموضوعية تتناسب مع الاختلافات النوعية في الوظائف، بالإضافة أن تخطيط المورد البشري يمكن المنظمة من التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية، والاحتياجات الخاصة بهم، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

كما وأظهرت نتائج جدول (27.4) وجود فروق دالة إحصائياً في محور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور فقد بلغت الدلالة الإحصائية له (0.05)، وهذه القيمة تساوي قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات مختلفة من الفهم والإدراك لأهمية عملية تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور في استدامة عمل منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وهذا يرتبط باختلاف ممارسة وظيفة تقييم الوظائف وتحديد معدلات الأجور في

منظمات المجتمع المدني التي تخضع لمعايير قد تكون غير موضوعية، كما أن التباين في مستوى الأجور والمرتبات ناتج عن اختلاف القدرات المالية للمنظمات، لذا تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة في هذا المحور والأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على أن هنالك فروق دالة إحصائياً في مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني بالضفة الغربية في محور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور.وهذا يتفق مع نتائج دراسة كاظم وعبد رسول 2009.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة، وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 28.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات سنوات الخبرة لمحور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور.

| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات (3.84) | من 5 – 10 سنوات (4.13) | أكثر من 10 سنوات (4.03) |
|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات (3.84) | --- | - 0.29 | - 0.19 |
| من 5 – 10 سنوات (4.13) | --- | --- | 9.95 |
| أكثر من 10 سنوات (4.03) | --- | ---- | --- |

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات سنوات الخبرة تبعاً لمحور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات مدراء الموارد البشرية من حيث فئة من 5- 10 سنوات وبين فئة أكثر من 10 سنوات وكانت الفروق لصالح فئة من (5-10) سنوات ذات المتوسط الحسابي(4.13).

أما وبالنسبة لمحاور (وظيفة استقطاب واختيار وتعيين العنصر البشري ووظيفة التحفيز ووظيفة التحفيز ووظيفة التدريب والتأهيل ووظيفة تقييم الأداء) حسب متغير سنوات الخبرة لم تكن بها فروق دالة إحصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية على التوالي(0.19)، (0.45)، (0.51)، (0.17)، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم، لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك حول مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني، من خلال ما تقوم به نتيجة تصميم الوظائف بإيجاد نوع من الإثارة والتحدي والبعد عن الروتين في أداء وتنفيذ

الأعمال(توسيع الوظائف وإثرائها)، وهذا يعتبر من الأساليب التحفيزية الحديثة في بيئة ومنظمـات الأعمال والتي تهدف من خلالها المنظمات زيادة تكيف الموظف مع متطلبات البيئة الداخلية وتزيد من انتماءه لها، كما وأنها تستخدم أساليب عمل حديثة تسهل أداء الوظائف وتسهم في حماية وراحة واستقرار الموظف، وهنالك اهتمام كبير في عمليات التدريب للعاملين التي يمكن الاستفادة منها في تسهيل عمليات الإشراف والرقابة الداخلية، وتكسب العاملين مهارات مختلفة تتناسب مع التغير في طبيعة الأعمال الأمر الذي يمكن المنظمة من مواجهة أية تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجيـة، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.وهذا يتفق مع ناجي 2008 ودراسة كاظم وعبد رسول 2009. أما وبالنسبة لمحور الأداة الكلية والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة لم تكن به فروق دالـة إحـصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.10) وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضـة، وهذا يدل على أن هنالك مستويات عالية من الانسجام والتوافق في استجابات أفراد عينة الدراسـة على اختلاف سنوات خبرتهم، تجاه مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيـق الاسـتدامة لمنظمات المجتمع المدني، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

- متغير عمر المنظمة: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير عمر المنظمة، فقد تـم اسـتخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي (One way Anova) وذلك لمعرفة دلالـة الفـروق فـي استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة حيث الجداول التالية توضح ذلك:-

جدول 29.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة علـى مـدى مـساهمة وظـائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني فـي الـضفة الغربيـة تبعـاً لمحاورها حسب متغير عمر المنظمة.

| محاور الدراسة | المتوسطات الحسابية | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 4- 8 سنوات | 9-12 سنة | 13-17 سنة | أكثر من 17 سنة |
| تحليل وتصميم العمل | 4.01 | 4.22 | 4.19 | 4.08 |
| تخطيط الموارد البشرية | 3.86 | 4.19 | 4.28 | 3.90 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 3.80 | 4.23 | 4.13 | 3.92 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 4.12 | 4.93 | 4.40 | 4.13 |
| الحوافز | 3.96 | 4.23 | 4.34 | 4.08 |
| التدريب والتأهيل | 4.21 | 4.36 | 4.49 | 4.23 |
| تقييم الأداء | 3.92 | 4.39 | 4.23 | 3.99 |
| المحور الكلي | 3.98 | 4.29 | 4.29 | 4.05 |

جدول 30.4: نتائج اختبار One way Anova لبيان الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عمر المنظمة.

| محاور الدراسة | بين المجموعات | | داخل المجموعات | | قيمة F | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مجموع المربعات | متوسط المربعات | مجموع المربعات | متوسط المربعات | | |
| تحليل وتصميم العمل | 0.64 | 0.21 | 16.48 | 0.19 | 1.11 | 0.34 |
| تخطيط الموارد البشرية | 2.41 | 0.80 | 17.09 | 0.19 | 4.04 | 0.01 |
| تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور | 2.76 | 0.92 | 20.02 | 0.23 | 3.95 | 0.01 |
| الاستقطاب والاختيار والتعيين | 1.49 | 0.49 | 22.57 | 0.26 | 1.89 | 0.13 |
| الحوافز | 1.52 | 0.50 | 21.63 | 0.25 | 2.02 | 0.11 |
| التدريب والتأهيل | 0.78 | 0.26 | 14.33 | 0.16 | 1.56 | 0.20 |
| تقييم الأداء | 3.46 | 1.15 | 38.76 | 0.45 | 2.56 | 0.06 |
| المحور الكلي | 1.64 | 0.54 | 12.70 | 0.14 | 3.71 | 0.01 |

تبين من خلال استعراض بيانات جدول (30.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، تعزى لمتغير عمر المنظمة تبعاً لجميع محاور الدراسة، عدا محور تخطيط الموارد البشرية ومحور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور والمحور الكلي والعرض التالي يوضح ذلك:

فبالنسبة للمحاور التالية (وظيفة تحليل وتصميم العمل ووظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين ووظيفة الحوافز ووظيفة التدريب والتأهيل ووظيفة تقييم الأداء) حسب متغير عمر المنظمة، لم تكن بها فروق دالة إحصائياً حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذه المحاور على التوالي (0.34)، (0.13)، (0.11)، (0.20)، (0.06) وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف عمر المنظمة، لديهم مستويات من الوعي والفهم تجاه مساهمة هذه الوظائف في استدامة المنظمات، فتقييم الوظائف يعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين تجاه ممارسة أعمالهم داخل المنظمة، نتيجة التحديد الواضح للمهام والواجبات وخطوط السلطة والمسؤولية في العمل، كما أن اعتماد مبدأ الكفاءة في التعيين من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار تمكن المنظمة من أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية، وترفع من مقدرة الموظف على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية من خلال الحوافز والتدريب والتأهيل، وتهتم أيضاً بتحديد واضح لخطوط الاتصال بين المستويات الإدارية التي من شأنها تحسين التنسيق بين

العاملين والإدارة خلال تنفيذ الخطط، كما أنه يتم وضع سياسات عادلة لتقيـيم الأداء، يـتم علـى أساسها تحديد الموظفين الذين يستحقون التقدير والمكافأة التشجيعية، هذه الوظائف من شأنها زيـادة ارتباط العاملين بالمنظمة وجعلهم أكثر حرصا على تحقيق أهدافها، التي تنعكس بشكل مباشر على تحقيق أهداف الموظفين، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.وهذا يتفق مع دراسة ناجي 2008.

كما وأظهرت نتائج جدول (30.4) وجود فروق دالة إحصائياً في محور تخطيط الموارد البـشرية فقد بلغت الدلالة الإحصائية له (0.01)، وهذه القيمة أقل من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعـزو الباحـث سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات مختلفة من الفهم والإدراك لأهميـة تخطـيط الموارد البشرية في استدامة عمل منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربيـة، وهـذا بـسبب أن عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات محدودة وتخضع لمعايير مختلفة، سواء أكانت معايير خاصة بالمورد المالي أو بحجم ومدة البرامج المنفذة، بالإضافة إلى قصور القـائمين علـى هـذه المنظمات في إجراء ووضع الخطط للعنصر البشري، لذا تم رفض الفرضية الصفرية المفترضـة في هذا المحور والأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على أن هنالك فـروق دالـة إحـصائياً فـي مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني بالضفة الغربيـة فـي محور تخطيط الموارد البشرية، وهذا يتفق مع دراسة شبير 2006.

للكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديـة لإظهار الفروق حسب متغير عمر المنظمة، وفيما يلي هذه الجداول توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 31.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئـات عمـر المنظمة لمحور تخطيط الموارد البشرية.

| عمر المنظمة | 4-8 سنوات (3.86) | 9-12 سنة (4.19) | 13-17 سنة (4.28) | أكثر من 17 سنة (3.90) |
|---|---|---|---|---|
| من 4-8 سنوات (3.86) | --- | - 0.33 | - 0.41 | - 3.79 |
| من 9-12 سنة (4.19) | --- | --- | - 8.58 | 0.29 |
| من 13-17 سنة (4.28) | --- | --- | --- | 0.37 |
| أكثر من 17 سنة (3.90) | --- | --- | --- | --- |

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات عمر المنظمة تبعاً لمحور تخطيط الموارد البشرية، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات

مدراء الموارد البشرية من حيث فئة من 9- 12 سنة وبين فئة 13-17 سنة وبين فئة أكثر من 17 سنة وكانت الفروق لصالح فئة من (13-17) سنة ذات المتوسط الحسابي(4.28).

جدول 32.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئـات عمـر المنظمة لمحور تقيم الوظائف وإدارة هيكل الأجور.

| عمر المنظمة | 4-8 سنوات (3.80) | 9-12 سنة (4.23) | 13-17 سنة (4.13) | أكثر من 17 سنة (3.92) |
|---|---|---|---|---|
| من 4-8 سنوات (3.80) | --- | ** - 0.43 | - 0.33 | - 0.12 |
| من 9-12 سنة (4.23) | --- | --- | 9.48 | 0.30 |
| من 13-17 سنة (4.13) | --- | --- | --- | 0.21 |
| أكثر من 17 سنة (3.92) | --- | --- | --- | --- |

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات عمر المنظمة تبعاً لمحور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات مدراء الموارد البشرية من حيث فئة من 9- 12 سنة وبين فئة 13-17 سنة وبين فئة أكثر من 17 سنة وكانت الفروق لصالح فئة من (9-12) سنة ذات المتوسط الحسابي(4.23).

جدول 33.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئـات عمـر المنظمة للمحور الكلي.

| عمر المنظمة | 4-8 سنوات (3.98) | 9-12 سنة (4.29) | 13-17 سنة (4.29) | أكثر من 17 سنة (4.05) |
|---|---|---|---|---|
| من 4-8 سنوات (3.98) | --- | ** - 0.30 | - 0.31 | - 6.69 |
| من 9-12 سنة (4.29) | --- | --- | - 7.35 | 0.23 |
| من 13-17 سنة (4.29) | --- | --- | --- | 0.24 |
| أكثر من 17 سنة (4.05) | --- | --- | --- | --- |

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات عمر المنظمة تبعاً للمحور الكلي، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات مدراء الموارد البشرية من حيث فئة من 9- 12 سنة وبين فئة 13-17 سنة وبين فئة أكثر من 17 سنة وكانت الفروق لصالح فئة من (9-12) سنة ذات المتوسط الحسابي(4.29).

# الفصل الخامس

---

## الاستنتاجات والتوصيات

### 1.5 الاستنتاجات

تبين أن مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني فـي الـضفة الغربية قد كان بدرجة كبيرة من خلال ما يلي.

- وظيفة تحليل وتصميم العمل تسهم في استمرارية منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، حيث أنها توفر معلومات عن الوظائف داخل المنظمات يمكن الاستفادة منها بجوانب مختلفة، كما وأنها تحدد مسؤوليات وواجبات الموظفين وحقوقهم وظروف العمل والمهارات والخبرات والمؤهلات في الأشخاص المؤهلين للعمل في المنظمة بالمستقبل، هذا بدوره يساعد بتنفيذ المشاريع والبرامج التي تعمل المنظمة على تقديمها للأفراد في الضفة الغربية بكفاءة وفاعلية.
- تساعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في استدامة عمل منظمات المجتمع المدني حيث أنها تعمل على تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات اللازمة لها المستقبل، الأمر الذي يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص أو وجود زيادة غير ضرورية، وبالتالي فأن ذلك يضمن للمنظمة الاستمرار في تقديم خدماتها بشكل متميز ويمكنها من البقاء والاستدامة.
- تساهم وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور من خلال ما تقوم به من وظائف في تحديد الأهمية النسبية لجميع وظائف المنظمة، وبالتالي تحديد التعويض المادي الذي تستحقه كل وظيفة، بشكل يحقق معه العدالة والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في

المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على استقرار العمالة داخل المنظمة والقيام بالأعمال المختلفة وتحقيق الاستقرار والاستدامة للمنظمات وبشكل فاعل.

- توفر وظيفة الاستقطاب عناصر بشرية ذات مهارات وخبرات متنوعة تنسجم مع أهداف وغايات ومشاريع منظمات المجتمع المدني، الأمر الذي يساعدها في تنفيذ المشاريع المختلفة وتحقيق الشرعية المجتمعية والقانونية، وبالتالي تمكينها من الحصول على دعم الجهات المانحة وإشراكها في تنفيذ المشاريع الأمر الذي يؤثر إيجابا في بقائها لخدمة الجهات المستهدفة فمن خلال ذلك تحقق المنظمة أهدافها وبالتالي ضمان بقائها واستدامتها.
- عملية التحفيز التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني تمكنها من جذب العمالة المطلوبة للعمل، والمحافظة عليها وضمان استقرارها وولائها التنظيمي، الأمر الذي ينعكس إيجابا على العاملين ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم من اجل خدمة مصالح المنظمة وتنمية قدرتها على المنافسة، وهذا ينعكس إيجابياً على حل كثير من المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة ويزيد من قدرتها على البقاء والاستدامة.
- عمليات التدريب والتأهيل المنفذة في منظمات المجتمع المدني تؤدي إلى تحسين أداء الأفراد، ومواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية، وتحسين خدمات المنظمة وتخفيض حوادث العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في المنظمة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، ويعزز قدراتها وكفاءتها في تنفيذ الأنشطة، وبالتالي يحقق لها الاستدامة.
- إن عمليات تقييم الأداء المنفذة في منظمات المجتمع المدني تعتبر أساساً لتنمية المورد البشري فيها، من خلال ما تقوم به من تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء العاملين ومشكلاتهم، الأمر الذي يمكّن الإدارة من تصميم أساليب للعمل ضمن معايير واضحة المعالم تسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين، وهذا بدوره يساعد على إيجاد قوة عمل كفوءة وفاعلة يمكنها تحقيق خطط وأهداف المنظمات وقادرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل، وبالتالي الحفاظ على المنظمة ومساعدتها على البقاء والاستدامة.
- لدى بعض منظمات المجتمع المدني معيقات تحد من مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامتها، ومن ضمنها ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل، التنافس الشديد بين المنظمات في الحصول على المورد البشري، وانخفاض مستوى مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ قرارات المنظمة، ومحدودية الرؤيا المستقبلية في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، عدم وجود معايير واضحة

لهيكل الأجور والمكافآت والتعويضات، وضعف التنسيق بين الإدارة ودائرة الموارد البشرية بشكل متكامل لتحديد سياسات واضحة من حيث الاستقطاب والتوظيف والتدريب.

- هنالك العديد من السبل والآليات التي من شأنها زيادة مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني كان من أهمها، تمكين المشاركة الايجابية للموظفين في عملية اتخاذ القرارات، إعطاء العناية الكافية لتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية، البحث عن الموظفين الأكفياء ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل، وتقديم الحوافز العادلة للموظفين، واعتماد طرق وأساليب عادلة في تقييم الأداء الأمر الذي يزيد من الانتماء العام لدى الموظفين ويحدد أسس عادلة للترقية ويحدد المسار الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.
- هنالك انسجام وتوافق في مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية وذلك تبعا لجميع متغيرات الدراسة وذلك في جميع المحاور، عدا متغيري سنوات الخبرة وعمر المنظمة حيث كانت الفروق في سنوات الخبرة لصالح (5-10) سنوات تبعاً لمحور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور، أما الفروق المتعلقة بعمر المنظمة فقد كانت لصالح فئة من (13-17) سنة تبعا لمحور تخطيط الموارد البشرية، ولصالح الفئة(9-12) سنة تبعاً لمحور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور، وكذلك على المحور الكلي.

## 2.5 التوصيات

بناءاً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها قدم الباحث مجموعة من التوصيات كما يلي:

- إجراء مراجعة شاملة لأهداف وبرامج وغايات منظمات المجتمع المدني، وذلك حتى تتمكن من تحديد الرؤية المستقبلية في ظل الظروف غير المستقرة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، وإن رؤية جديدة للتنظيم والإدارة، واضحة ومحددة، داخل المؤسسة، أصبحت مسألة هامة وضرورية لاستمرارية عمل المؤسسات وديمومتها الأمر الذي يساند وظيفة تحليل العمل.
- ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، بدءا بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة بناء على وصف الوظائف ومواصفاتها الأمر الذي يساند وظيفة تخطيط الموارد البشرية.
- ضرورة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور بشكل يحقق لجميع الموظفين في المنظمة آليات التعويض المادي الذي تستحقه كل وظيفة، ضمن مبدأ العدالة والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع مستحقيها.

- ضرورة وضع سياسات واضحة تعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين، تستبعد العلاقات الاجتماعية في إجراء التوظيف، تستطيع من خلالها الوصول إلى أفضل العناصر البشرية المتواجدة في سوق العمل، لتحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات.
- تعزيز وتطوير نظام الحوافز بإستمرار بجانبيه المادي والمعنوي في منظمات المجتمع المدني بشكل يتناسب مع طموحات الموظفين ومستويات إنجازهم، والعمـل ل علـى تفعيـل روح الجماعة بين الموظفين من خلال مساواة السياسات في التحفيز لكافة العاملين بحيـث تكـون قادرة على رفع روح الإبداع للجميع نحو الريادة والتميز في أداءهم الوظيفي
- ضرورة أن تدرك منظمات المجتمع المدني أهمية دور إدارة الموارد البشرية، وتعمل على تنميتها وتطوير إستراتيجية خاصة بها، وذلك من خلال تطوير قدرات وإمكانات العاملين فيها، بتوفير البرامج والدورات التدريبية الخاصة بأعدادهم وتأهيلهم استراتيجياً.
- زيادة الاهتمام بنظم تقييم أداء العاملين،بحيث تكون مبنية على معايير تراعي تبيان متطلبات العمل للوظائف المختلفة، يصاحبها آليات للتغذية الراجعة، حتى يتم تحديد ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف عند العاملين، ليتمكنوا سويا من العمل على تحسين وتطوير الأداء.
- صياغة استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، متضمنة الغايات التي تريد إدارة الموارد البشرية تحقيقها والرؤية المستقبلية لدورها في بناء القدرات التنافسية، وتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها.
- رفع المعيقات أمام المنظمات في الحصول على الأموال اللازمة لاستمرارية وديمومة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها وأداء دورها المنوط بها في خدمة وتنمية المجتمع الفلسطيني، وأن تسعى المؤسسات إلى تنويع مصادر وتنمية مواردها المالية سواء الداخلية أو الخارجية.وإزالة المشاكل التي تعيق تطبيقها، والعمل على توفير أفراد متخصصين في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

# المراجع

## المراجع العربية


- أبو بكر، أ.(2010): دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المـدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها، وآفاق تعزيزها، ، جامعـة القـدس، القـدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- أبو دولة، ج، عبيدات، ش.(2007): واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية فـي قطـاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة،مجلد27، عدد2،الأردن.
- أبو سيف، ع.(2005):المجتمع المدني والدولة قراءة تفصيلية مع إحالة للواقع الفلـسطيني، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
- أبو شيخة، ن.(2000): إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو علفة، ع.(2002):اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البـشرية، شـركة الجمهوريـة للطباعة، الإسكندرية.
- بريرا، ك.(2000): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.
- برنوطي ، س.(2000): الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار الأوائل للنشر، عمان، الأردن.
- بلال، م.(2004): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، جامعة الإسكندرية، مصر
- بلوط، ح.(2002):إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منـشورات دار النهـضة العربية، بيروت، لبنان.
- البلوي، ح.(2002): بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية، جامعة القاهرة، مصر.
- ثابت، ز.(2001): كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية ، مصر.
- الثويني،ع.(2008):أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المـوارد البـشرية بـالتطبيق علـى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- جودة، م.(2008): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات،الطبعة الأولى، دار وائل، عمان.
- حجازي، م.(2002): إدارة المنظمات الفندقية، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حجازي، م.(2005): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حسن، ر. (2003): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الـدار الجامعيـة، الإسكندرية.

- حمود،خ، الخرشة، ي.(2006):ادارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان.
- حميد، م.(2003): إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة.
- حنفي,ع.(2000):إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية,الإسكندرية.
- حنفي،ع. (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الخزامي, ع.(2003): إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجـارب التطلعـات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى، القاهرة.
- ديسلر، ج.(2003): إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المغتال، عبد المحـسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- راموينو، م، شلبي، س.(2001): تحفز الأفراد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ربايعة، علي.(2003): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء ولنشر والتوزيع، الطبعـة الأولـى عمان.
- رشيد، م.(2001): إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقـات العمليـة، مكتبـة العيبكان، الرياض.
- زويلف، م.(2003): إدارة الأفراد، صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- السالم، م.(2002): تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، سوريا.
- سلطان، م.(2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- السوري، إ.(2006): بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية، اللجنة الاقتصادية الاجتماعية للأمم المتحدة غرب آسيا، القاهرة.
- شاويش، م.(2000): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .
- شاويش، م.(2005):ادارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنـشر والتوزيـع، عمان.
- شبير، ر.(2006): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شحادة، ن.(2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- شوقي، ن.(2000): السلوك التنظيمي، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان.
- شوكت، ع، فائق، ف.(2004): البحث العلمي، مناهجه، أساليبه، أدواته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- صـالح، م.(2004): إدارة المـوارد البـشرية عـرض وتحليـل، دار حامـد للنـشر والتوزيع،الأردن.

- الصبيحي، أ.(2000): مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحـدة العربية.
- الصيرفي، م.(2003): إدارة الموارد البشرية، المفـاهيم والمبـادئ، دار المنـاهج للنـشر والتوزيع، الأردن.
- الصيرفي، م.(2005): السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- العبادي، هـ، شعبان، ع.(2007):التحـديات الإسـتراتيجية وممارسـات إدارة المـوارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلـة القادسـية للعلـوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 4 ، العراق.
- عباس، س.(2003):ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنـشر والتوزيـع، ط1، عمان.
- عباس، س.(2006): أدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيـع، ط2، عمان.
- عباس، س، حسين، ع.(2006):إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- عبد الباقي، ص.(2001): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الباقي، ص.(2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة المـوارد البـشرية، دار الجامعـة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- عبد الحفيظ، إ، باهي، م.(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربويـة والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عبد الهادي، ع.(2002 ): دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المـدني، مركـز بيـسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين.
- عبيدات، ذ، أبو السميد، س.(2002): البحث العلمي، البحث النوعي والكيفـي، دار الفكـر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، ع.(2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائـل للنـشر، الطبعة الأولى، الأردن.
- العلاق, ب.(2004): المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإداريـة والمحاسـبة والتمويـل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي.
- عويضة، إ.(2008): أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- الفارس، س، مدلعون، ع، مبارك، ي.(2000): إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- فريز،غ.(2002): بناء القدرات الذاتية للمنظمات غير الحكومية ، بحث مقدم إلى مؤتمر الدور التكاملي للمنظمات غير الحكومية والحكومية والدولية، في التنمية المستدامة، الدوحة.
- القرشي، ز.(2008): التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، صحيفة الرياض، العدد 14606، السعودية.
- القريوتي، م.(2003):السلوك التنظيمي، دار الشروق ، عمان.
- كاظم، ع، عبد الرسول، ح.(2009): تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2.
- ماهر، أ.(2003): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أ.(2004): أدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أ.(2005): إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة.
- المدهون، م.(2005): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان.
- المدهون، م، أبو رحمة، أ.(2007): مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السادس عشر، العدد الثاني.الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المرسي، ج.(2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية.
- الموسوي، س.(2000): أدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ناجي، ف.(2008): دور نظم المعلومات في ترشيد قرارات الموارد البشرية: دراسة نظرية وتطبيقية، جامعة الأزهر، مصر.
- نصر الله، ح.(2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- الهيتي، خ.(2005):إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.


**المراجع الأجنبية**


- Budhuar, P. S., and P. R. Sparrow. 1997. "Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India, The

International", Journal of Human Resource Management, Vol. 8, No. 4, August, PP. 476-494.

- Chew, I. K., & P. Chong. 1999. "Effects of Strategic Human Resource Management on strategic Vision", International Journal of Human Resource Management, Vol. 10, No. 6, PP. 1031-1045.
- Denisi.A., &Griffin, W., (2001),Human resource management , New-York
- Jack, E., &John, C,(2005), Human Resources program evaluation, society for HRM, handbook .
- Li, J. 2003. "Strategic Human Resource Management and MNEs' berformance in China", International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, No. 2, PP. 157-173.

ملحق 1: منظمات المجتمع المدني المسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب إحصائية 2009 التي شملتها الدراسة. بسم الله الرحمن الرحيم

**منظمـة التحرير الفلسطينيـة**

**السلطة الوطنية الفلسطينيـة**

**وزارة الداخلية**

| الرقم | اسم الجمعية |
|---|---|
| .1 | منظمة كير الدولية |
| .2 | مؤسسة الشرق الأدنى |
| .3 | مؤسسة الرؤيا العالمية |
| .4 | أطباء بلا حدود/ اسبانيا |
| .5 | الجمعية التعاونية الإيطالية للتنمية |
| .6 | أكاديمية التطوير التربوي AED |
| .7 | أوكسفام كيوبك |
| .8 | المنظمة الدولية للتعاون الزراعيACD |
| .9 | الجمعية التعاونية الدولية /كوبي |
| .10 | قرية الأطفال s.o.s |
| .11 | الإغاثة الدولية |
| .12 | المؤسسة الدولية للمساعدات الإنسانية بريمير أيرجنس |
| .13 | مؤسسة أرض الإنسان /سويسرا |
| .14 | وكالة التنمية و التطوير التقني(ACTED) |
| .15 | المؤسسة الدولية GTZ |
| .16 | مؤسسة نظام DPK |
| .17 | منظمة الغذاء العالمي (الفاو) |
| .18 | منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم الثقافية (اليونسكو) |
| .19 | جمعية إنقاذ الطفل / السويدية |
| .20 | المؤسسة الأمريكية لإغاثة اللاجئين في الشرق الأدنى (أنيرا) |
| .21 | جمعية بذور السلام |

| الرقم | اسم الجمعية |
|---|---|
| .22 | خدمات الإغاثة الكاثوليكية |
| .23 | جمعية الإغاثة الإسلامية - فرنسا |
| .24 | جمعية الامديست |
| .25 | الصليب الأحمر الفلسطيني |
| .26 | الوكالة الأمريكية للتنميةUSAID |
| .27 | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP |
| .28 | البنك الدولي |
| .29 | وكالة الغوث الدولية |
| .30 | جمعية الشبان المسيحية |
| .31 | جمعية تأهيل وعلاج ضحايا التعذيب |
| .32 | جمعية ارض الأطفال |
| .33 | المجلس الفلسطيني للإسكان |
| .34 | المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية مدار |
| .35 | منتدى شارك الشبابي |
| .36 | المعهد العربي الأردني |
| .37 | جمعية اتحاد المعاقين الفلسطينية |
| .38 | جمعية إنعاش الأسرة |
| .39 | المركز الفلسطيني للبحوث الاجتماعية |
| .40 | جمعية رواد الشباب |
| .41 | المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية |
| .42 | جمعية لجان العمل الصحي |
| .43 | المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية |
| .44 | مركز بيسان للبحوث والإنماء |
| .45 | جمعية المهندسين الزراعيين – خريجي الإغاثة الزراعية |
| .46 | الجمعية الفلسطينية للتأهيل الاجتماعي النفسي |
| .47 | معهد الأبحاث التطبيقية (أريج) |
| .48 | جمعية رعاية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة |
| .49 | أصدقاء المريض الخيرية |
| .50 | جمعية الإحسان الخيرية |
| .51 | الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام |
| .52 | المركز الفلسطيني للاتصال والتنمية الاقتصادية |
| .53 | جمعية التضامن والتعاون الخيرية |
| .54 | جمعية دار اليتم العربي الخيرية |

| الرقم | اسم الجمعية |
|---|---|
| .55 | جمعية الكفيف نابلس |
| .56 | مركز الدفاع عن الحريات والحقوق المدنية |
| .57 | جمعية رواد المستقبل |
| .58 | جمعية بيت المسنين الخيرية |
| .59 | جمعية جنين الخيرية |
| .60 | جمعية تأهيل المعاقين |
| .61 | جمعية تأهيل ورعاية الكفيف الخيرية |
| .62 | اتحاد لجان الإغاثة الطبية |
| .63 | اتحاد لجان العمل الصحي |
| .64 | اتحاد المزارعين الفلسطينيين |
| .65 | اتحاد لجان الرعاية الصحية |
| .66 | اتحاد لجان العمل الزراعي |
| .67 | جمعية الإغاثة الزراعية |
| .68 | الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال (أصالة) |
| .69 | جمعية المرأة العاملة الفلسطينية للتنمية |
| .70 | جمعية تنظيم وحماية الأسرة |
| .71 | الحركة العالمية للدفاع عن الطفل |
| .72 | مجموعة الهيدرولوجيين |
| .73 | مؤسسة الحق |
| .74 | مؤسسة الضمير |
| .75 | المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي (مفتاح) |
| .76 | مركز أبحاث الأراضي |
| .77 | مركز الإعلام والتنسيق التربوي |
| .78 | مركز بيسان للبحوث والإنماء |
| .79 | المركز العربي للتطوير الزراعي |
| .80 | مركز العمل التنموي / معا |
| .81 | مركز القدس للمساعدات القانونية |
| .82 | مركز الإرشاد الفلسطيني |
| .83 | الهلال الأحمر الفلسطيني |
| .84 | نادي الأسير الفلسطيني |
| .85 | صندوق التنمية الفلسطيني |
| .86 | المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية(فاتن) |
| .87 | معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) |

| الرقم | اسم الجمعية |
|---|---|
| .88 | مؤسسة السي اتش اف chf للإقراض |
| .89 | جمعية المستقبل الفلسطيني للتنمية والديمقراطية |
| .90 | المركز الفلسطيني لاستقلال المحاماة والقضاء(مساواة) |
| .91 | ملتقى الفكر العربي |
| .92 | جمعية بيت المقدس الخيرية |
| .93 | مؤسسة تامر |
| .94 | اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي |
| .95 | مركز القدس للديمقراطية وحقوق الإنسان |
| .96 | المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان |
| .97 | المركز الفلسطيني لمصادر حقوق المواطنة واللاجئين(بديل) |
| .98 | شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية |
| .99 | جمعية الإغاثة الطبية |
| .100 | الميزان للدراسات والأبحاث القانونية |
| .101 | جمعية اتحاد الائتلاف من أجل النزاهة والمساواة(أمان) |
| .102 | الشبكة الفلسطينية للإقراض الصغير ومتناهي الصغر |
| .103 | الإتحاد العام للمعاقين |
| .104 | المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع |

ملحق 2: الاستبانة بصورتها النهائية

**أخي مدير/ة دائرة الموارد البشرية(شؤون الموظفين) المحترم**

**تحية طيبه وبعد،،،**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

# مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/تخصص بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية في جامعة القدس، وعليه فقد طور الباحث استبانة تكونت من قسمين، يمثل القسم الأول: معلومات خاصة بمدراء دوائر الموارد البشرية في الضفة الغربية، ويمثل القسم الثاني: الفقرات التي تعبر عن مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني، ويتضمن (104) فقرات موزعه على عشرة محاور، وبصفتكم أحد مدراء دائرة الموارد البشرية في منظمتك، الرجاء الإجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية، علماً بان المعلومات التي ستدلي بها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

**شاكراً لكم حسن تعاونكم**

**الباحث: أحمد حمزة مصطفى زيد**

**بإشراف: الدكتور ثمين الهيجاوي**

## 1.1 القسم الثاني: البيانات الأساسية

عزيزي المستجيب: يحتوى هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بك، من فضلك ضع إشارة (X) في الخانة التي تلائمك مع الشكر:

**1 المؤهل العلمي** ☐ 1) دبلوم متوسط فأقل 2) بكالوريوس 3) ماجستير 4) دكتوراه

**2 التخصص** ☐ 1) علوم إدارية ومالية 2) هندسة 3) علوم اجتماعية 4) غير ذلك حدد:.....

**3 طبيعة نشاط المنظمة** ☐ 1) تنموي 2) زراعي 3) طبي 4) ثقافي/تربوي 5) اجتماعي 6) حقوقي 7) أخرى حدد:.....

**4 عدد العاملين في المنظمة** ☐ 1) 15 - 30 فرداً 2) 31-45 فرداً 3) أكثر من 45 فرداً

**5 سنوات الخبرة:** ☐ 1) أقل من5 سنوات 2) من 5-10سنوات 3) من 10سنوات فأكثر

**6 عمر المنظمة:** ☐ 1) من4-8سنوات 2) من 9-12 سنة 3) من 13-17سنة 4) أكثر من 17سنة

## 1.2 القسم الثالث: محاور الدراسة

من فضلك أن تقرأ كلاً من العبارات في هذا القسم، والتي تشكل فقرات الاستبانة، وأن تحدد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة عمل منظمتك، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك في المواقف التالية:

| الرقم | الفقـــرة | درجات التقدير | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | بدرجة كبيرة جداً | بدرجة كبيرة | بدرجة متوسطة | بدرجة منخفضة | بدرجة منخفضة جداً |
| **أولاً: ساهم تطبيقك لوظيفة تحليل وتصميم العمل في استدامة منظمتك من خلال:** | | | | | | |
| **1.** | تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية . | | | | | |
| **2.** | تحديد الأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة (الوصف الوظيفي). | | | | | |
| **3.** | تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي مع الوصف والتوصيف الوظيفي. | | | | | |
| **4.** | مراعاة الاعتبارات القانونية داخل وخارج بيئة العمل. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. | المرونة في هيكلية المنظمة. | | | | | |
| 6. | تطبيق القوانين التي تحدد حقوق الموظفين وواجباتهم في المنظمة. | | | | | |
| 7. | وضع معايير للرقابة مرتبطة بأهداف المنظمة. | | | | | |
| 8. | توفير معلومات عن الوظائف لتسهيل عملية تقييمها. | | | | | |
| 9. | تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين عن ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة. | | | | | |
| **ثانياً: ساهم تطبيقك لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في استدامة منظمتك من خلال:** | | | | | | |
| 10. | تحديد الاحتياجات النوعية من الأفراد( كماً ونوعاً). | | | | | |
| 11. | توفير المعلومات الكاملة عن مصادر الموارد البشرية. | | | | | |
| 12. | تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة. | | | | | |
| 13. | إعداد موازنات الأجور للموارد البشرية داخل المنظمة. | | | | | |
| 14. | توزيع المورد البشري على الوظائف التي تتناسب وإمكانياته. | | | | | |
| 15. | تحديد التغيرات المتوقعة في طبيعة أعمال المنظمة. | | | | | |
| 16. | التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي. | | | | | |
| 17. | موائمة الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المنظمة. | | | | | |
| 18. | تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات بالمنظمة. | | | | | |
| **ثالثاً: ساهم تطبيقك لوظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور في استدامة منظمتك من خلال:** | | | | | | |
| 19. | جذب الموظفين المطلوبين (أعداد ونوعية). | | | | | |
| 20. | تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين داخل المنظمة. | | | | | |
| 21. | الحفاظ على مكانة تنافسية في سوق العمل. | | | | | |
| 22. | توافق أداء الموظفين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية. | | | | | |
| 23. | مراجعة هيكل الأجور بشكل يتناسب مع سوق العمل. | | | | | |
| 24. | تحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية. | | | | | |
| 25. | التعويض العادل (مادياً ومعنوياً )عن الجهد المبذول. | | | | | |
| 26. | الاعتماد على أساس جودة أداء العاملين في منح الأجور. | | | | | |
| **رابعاً: ساهم تطبيقك لوظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين في استدامة منظمتك من خلال:** | | | | | | |
| 27. | البحث عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للمنظمة. | | | | | |
| 28. | استقطاب الموارد البشرية (المؤهلات، والمهارات، والإمكانيات). | | | | | |
| 29. | وضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات في سوق العمل. | | | | | |
| 30. | تحديد مصادر الاستقطاب التي تتناسب مع المنظمة (داخلياً وخارجياً) | | | | | |
| 31. | بناء قوة العمل الفاعلة التي تخدم(رسالة وأهداف المنظمة) لتحقيق التميز. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 32. | توصيل رسالة المنظمة للمتقدمين بأنها المكان المناسب للعمل . | | | | | |
| 33. | اعتماد أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل. | | | | | |
| 34. | بناء ثقافة تنظيمية تحفز من فرص الإبداع. | | | | | |
| 35. | مواكبة التقنيات الحديثة التي تستخدمها مصادر المنافسة الأخرى. | | | | | |
| 36. | تصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي. | | | | | |
| 37. | اعتماد مبدأ الجدارة (الكفاءة) في التعيين. | | | | | |
| **خامساً: ساهم تقديمك للحوافز في استدامة منظمتك من خلال:** | | | | | | |
| 38. | جعل الموظفين أكثر حرصا على المصلحة العامة للمنظمة. | | | | | |
| 39. | زيادة انتماء الموظف للمنظمة. | | | | | |
| 40. | إثارة الدوافع الخاصة بالعاملين وتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب. | | | | | |
| 41. | الجودة في إنتاجية الموظفين داخل المنظمة. | | | | | |
| 42. | تهيئة الفرص للموظفين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم. | | | | | |
| 43. | توفير بيئة عمل تساعد العنصر البشري باستخراج إبداعاته(ابتكاراته). | | | | | |
| 44. | الاعتماد على الحفز الجماعي كسياسة تحفيزية داخل المنظمة. | | | | | |
| 45. | استخدام أساليب حفز معنوية تتناسب مع الموارد البشرية. | | | | | |
| 46. | رفع مستوى التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية للمنظمة(الهيكل التنظيمي، الموارد المادية والبشرية، ثقافة المنظمة ..الخ). | | | | | |
| 47. | رفع مستوى التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية للمنظمة(تكنولوجيا، تمويل، تشريعات، سياسات ..الخ). | | | | | |
| **سادساً: ساهم تطبيقك لوظيفة التدريب والتأهيل في استدامة منظمتك من خلال:** | | | | | | |
| 48. | زيادة معارف الموظفين ( برؤية ورسالة وأهداف المنظمة وغاياتها). | | | | | |
| 49. | تنمية وتعميق الروابط الإنسانية والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين. | | | | | |
| 50. | الإمداد بالمعلومات عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية. | | | | | |
| 51. | تمتع المنظمة بقدر أكبر على حل المشكلات واتخاذ القرارات. | | | | | |
| 52. | الزيادة في الإنتاج والاقتصاد في النفقات. | | | | | |
| 53. | تحقيق جودة عالية في مستوى الخدمة المقدمة من قبل المنظمة. | | | | | |
| 54. | تنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة والحفاظ على مكانتها. | | | | | |
| 55. | تقليل الاعتماد على الاستشارات والخبرات الخارجية. | | | | | |
| 56. | إعداد كوادر من الموظفين لشغل الوظائف القيادية في المنظمة. | | | | | |
| 57. | مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الداخلية والخارجية للمنظمة. | | | | | |
| 58. | تسهيل مهمة الإشراف والرقابة داخل المنظمة. | | | | | |
| 59. | تنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للموظفين. | | | | | |
| 60. | تحسين عملية الاتصالات على مستوى المنظمة بشكل كامل. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **سابعاً: ساهم تطبيقك لوظيفة تقييم الأداء في استدامة منظمتك من خلال:** | | | | | | |
| **.61** | تزويد الإدارة بالمعلومات الصادقة عن أداء لموظفين. | | | | | |
| **.62** | تحديد معايير للأداء (واضحة ومفهومة وموضوعية). | | | | | |
| **.63** | قياس كفاءة أداء الموظف للتعرف على أوجه القوة والضعف. | | | | | |
| **.64** | تحقيق الموائمة بين تقييم الأداء مع الميزانية التقديرية. | | | | | |
| **.65** | وضع سياسات عادلة للموظفين . | | | | | |
| **.66** | تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمورد البشري. | | | | | |
| **.67** | الاختيار السليم لترقية الأفراد. | | | | | |
| **.68** | تعزيز درجة المنافسة الايجابية بين الموظفين داخل المنظمة. | | | | | |
| **.69** | تحديد الموظفين الذين يستحقون التقدير والمكافأة التشجيعية. | | | | | |
| **ثامناً: أخي مدير الموارد البشرية، من فضلك ما هي أهم المعيقات التي تحول دون مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة المنظمة التي تعمل بها، وما هي درجتها:** | | | | | | |
| **.70** | | | | | | |
| **.71** | | | | | | |
| **تاسعاً: أخي مدير الموارد البشرية، من فضلك ما هي السبل والآليات التي يمكن من خلالها زيادة مساهمة وظائف الموارد البشرية في استدامة المنظمة التي تعمل بها، وما هي درجتها:** | | | | | | |
| **.72** | | | | | | |
| **.73** | | | | | | |

## 1.3 القسم الرابع: الاستدامة

يرجى الإجابة على الفقرات الآتية بوضع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يمثل وجهة نظرك بخصوص كل عبارة من العبارات الآتية:

| الرقم | الفقـــرة | درجات التقدير | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | أتفق بشدة | أتفق | نوعا ما | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
| **.1** | يوجد رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة في ضوء الإمكانيات المتوفرة. | | | | | |
| **.2** | تجري ترجمة رؤية إدارة الموارد البشرية إلى مشاريع تنفيذية. | | | | | |
| **.3** | تمت صياغة رسالة المؤسسة بشكل يعكس أهدافها. | | | | | |
| **.4** | توجد علاقة شراكة مع المؤسسات المختلفة. | | | | | |
| **.5** | توجد علاقة شراكة مع الممولين. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. | هناك استمرارية في الحصول على التمويل من ممولين. | | | | | |
| 7. | يوجد استمرارية في الحصول على التمويل من مشاريع خاصة بالمؤسسة. | | | | | |
| 8. | يتم حشد الموارد المالية من أجل التوسع في النشاط المستقبلي. | | | | | |
| 9. | هناك تكامل في تنفيذ الأعمال بين مؤسستك والمؤسسات ذات القطاع المشترك. | | | | | |
| 10. | هناك تشبيك مع المؤسسات ذات العلاقة من خلال تبادل المعلومات. | | | | | |
| 11. | هناك اهتمام بتعزيز الشرعية القانونية للمؤسسة. | | | | | |
| 12. | هناك اهتمام بتعزيز الشرعية المجتمعية للمؤسسة. | | | | | |
| 13. | يتم تحقيق رضا الفئات المستهدفة من عمل المؤسسة. | | | | | |
| 14. | يجري استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة. | | | | | |
| 15. | تتوافر قيادة رشيدة للمؤسسة تمكنها من إدارة شؤونها ذاتياً. | | | | | |
| 16. | يتم تأسيس قنوات اتصال واضحة مع فئات المجتمع لبناء مشاركة مجتمعية فاعلة. | | | | | |
| 17. | لدى المؤسسة قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية. | | | | | |
| 18. | تتمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية. | | | | | |
| 19. | يتم توسيع الخيارات أمام عمل المؤسسة. | | | | | |
| 20. | يجري تحقيق الجودة في علاقات المؤسسة مع المستفيدين. | | | | | |
| 21. | تستخدم المؤسسة مواردها من خلال إدارتها بشكل مخطط. | | | | | |
| 22. | هناك شفافية في توفير المعلومات لذوي العلاقة (من خلال وسائل متنوعة مثل الموقع الالكتروني للمؤسسة، والتقارير، والموازنة والميزانية...). | | | | | |
| 23. | يوجد بالمؤسسة نظام للمساءلة يكفل حقوق الجميع. | | | | | |
| 24. | تعتمد المؤسسة نظام مساءلة يحدد مسؤوليات الجميع. | | | | | |
| 25. | تقوم المؤسسة بتقييم دوري للتعرف على نقاط قوتها. | | | | | |
| 26. | تقوم المؤسسة بتقييم دوري للتعرف على نقاط ضعفها. | | | | | |
| 27. | تقيس المؤسسة بصورة دورية مستويات الكفاءة المتحققة. | | | | | |
| 28. | تقيس المؤسسة بصورة دورية مستويات فاعليتها المتحققة. | | | | | |
| 29. | تقوم المؤسسة بتقييم دوري للتعرف على الفرص المتاحة لها. | | | | | |
| 30. | تقوم المؤسسة بتقييم دوري للتعرف على التحديات التي تواجهها. | | | | | |
| 31. | هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. | | | | | |
| 32. | هناك مرونة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. | | | | | |
| 33. | تمتلك المؤسسة نظاما إداريا داخليا سليما. | | | | | |
| 34. | تجيد المؤسسة تحديد الأولويات من خلال الخبرات المتوفرة لدى العاملين. | | | | | |
| 35. | يتوافر في المؤسسة نظام رقابة فاعل يخدم أهدافها. | | | | | |

**انتهت فقرات الاستبانة مع الشكر**

**أحمد زيد**

ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين

| الرقم | الاسم | الدرجة العلمية | مكان العمل |
|---|---|---|---|
| .1 | الدكتور يوسف أبو فارة | دكتوراه إدارة | جامعة القدس المفتوحة |
| .2 | الدكتور يوسف أبو زنط | دكتوراه إدارة | القدس المفتوحة |
| .3 | الدكتور سليمان العبادي | دكتوراه إدارة واقتصاد | الجامعة العربية الأمريكية |
| .4 | الدكتور فتح الله غانم | دكتوراه إدارة | جامعة القدس المفتوحة |
| .5 | الدكتور شاهر عبيد | دكتوراه إدارة | جامعة القدس المفتوحة |
| .6 | الدكتور سائد ربايعة | دكتوراه تربية | جامعة القدس المفتوحة |
| .7 | الأستاذ احمد أبو بكر | ماجـستير تنميـة وبنـاء مؤسسات | وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات |
| .8 | الأستاذ خالد خضر | ماجستير بحث علمي | جامعة القدس المفتوحة |
| .9 | الأستاذ احمد زيود | ماجستير إدارة واقتصاد | وزارة الاقتصاد |
| .10 | الأستاذ إياد أبو بكر | ماجستير خدمة اجتماعية | جامعة القدس المفتوحة |
| .11 | الأستاذ علي أبو عبيد | ماجستير لغة عربية | وزارة التربية والتعليم |

## فهرس الملاحق

## فهرس الجداول

## فهرس المحتويات