



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر  
الحكومية في الخدمة المدنية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

وائل نزيه اسماعيل طه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ/2018 م

مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر  
الحكومية في الخدمة المدنية الفلسطينية في المحافظات الشمالية

إعداد

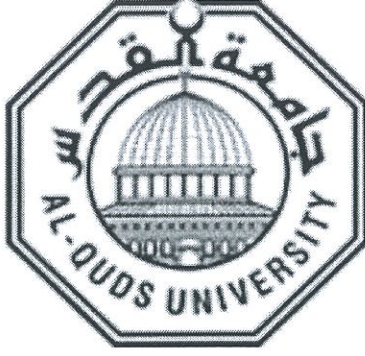
وائل نزيه اسماعيل طه

بكالوريوس اللغة العربية وآدابها/ جامعة بيرزيت - فلسطين

إشراف الدكتور عزمي الأطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص التنمية  
المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس.

2018/هـ-1439



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية

الفلسطينية في المحافظات الشمالية

إعداد: وائل نزيه اسماعيل طه

الرقم الجامعي : 21510016

المشرف : د. عزمي الاطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 16/5/2018 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع.....  
التوقيع.....  
التوقيع.....

1-رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الاطرش

2-ممتحنا داخليا : د. سعدي الكرنز

3-ممتحنا خارجيا : د.نضال درويش

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018 م

## الإهداء

قال تعالى: " أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ" (لقمان، آية 14)

إلى من كان رضاها بعد رضى ربي غايتي...أمي وأبي.

الى رفيقة الدرب وتوأم الروح...زوجتي الغالية.

الى فلذات كبدي تسير حولي..الغوالي ابنائي نزيه ومحمد حفظهما الله.

الى الأكرم منا جميعا..الذين رحلوا بصمت..شهداء فلسطين الأبرار.

اهدي هذا الجهد المتواضع.

## إقرار

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

التوقيع.....

وائل نزيه اسماعيل طه

التاريخ.....

## شكر و عرفان

وقم في مقام الشكر وانشر لواءه...برأس عمود خذه من غرة الفجر.  
فان لجامعتي حقوقا جليلة علي...فنبُ يا شعر عني في الشكر.  
أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساعدني على إتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر:  
المشرف الفاضل د. عزمي الاطرش اعترافا بجهده ونصحه لي على مدار فترة إعداد هذه الدراسة.  
كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس، وإلى المعهد العالي للتنمية المستدامة وإلى الأساتذة  
الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية، والعاملين في كل باسمه وشخصه.  
و الشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل الذين شرفوني بقبول التحكيم لهذه الرسالة وأداتها، وإلى  
كافة المؤسسات التي قدمت لي العون والمساعدة والعاملين فيها. إلى كافة السيدات والسادة الذين  
تعاونوا معي من المبحوثين تخصيصا، بتعبئة استبانة الدراسة.  
وإلى الزملاء والأصدقاء الذين تكلفوا الجهد والعناء في مساعدتي لاجراء هذه الدراسة الى حيز  
الوجود واخص بالذكر الأخ والزميل عبدالفتاح ابو ماضي، والاخ والزميل محمد طوافشة على  
دعمهما المتواصل طوال فترة اعداد هذه الدراسة.

والله ولي التوفيق

وائل نزيه اسماعيل طه

## مصطلحات الدراسة

**الكفايات: (competencies)** تعرفها هذه الدراسة بانها: مجموع ما يملكه الفرد من معرفة ومهارة وخبرة يوظفها في أداء مهمته والقيام بالأعمال المطلوبة منه، وتؤثر في اتقانه لعمله.

### الإدارة الوسطى: (Middle Level Mangement)

وتعرف هذه الدراسة الإدارة الوسطى بانها: هي الإدارة التي تقع بين مستويين من الإدارة العليا والإدارة الدنيا وتختص بالاشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والاجراءات التي حددتها الإدارة العليا.

### الدائرة الحكومية (Governmental Institution)

اية وزارة او إدارة او مؤسسة عامة او سلطة او اية جهة اخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية او ملحقة بها. (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لعام 1998 المعدل عام 2005).

### الخدمة المدنية: (civil service)

العمل في اي من الدوائر الحكومية وفقاً لاحكام قانون الخدمة المدنية.(قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لعام 1998 والمعدل عام 2005).

### الوظيفة: (Job)

مجموعة من المهام التي توكلها جهة مختصة الى موظف للقيام بها بمقتضى قانون الخدمة المدنية او اي تشريع اخر او تعليمات او قرارات ادارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات ( قانون الخدمة المدنية، مرجع سابق)

## **ديوان الموظفين العام: (General Personnel Council)**

هو دائرة حكومية تعنى بشؤون الخدمة المدنية ويمارس مهامه استناداً الى القانون الاساسي

الفلسطيني لسنة 2002 المادة (78). (القانون الاساسي الفلسطيني، 2002)

## **الإدارة العامة: (Public Administration)**

وتعرف على انها العملية المتصلة بالعملية الادارية وتنظيم الجهاز الاداري والوظيفة العامة

والموظفين العموميين المرجع (جمال الدين، سامي، 2006). ويعرف الباحث الإدارة العامة في هذه

الدراسة انها: تعريف اجرائي (هي تلك الإدارة المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة لجمهور

المواطنين في الدولة دون السعي لتحقيق الربح).

## **التعاقب الوظيفي: (Succession Planning)**

ويمكن تعريفه بأنه وضع وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية الاحتياجات المستمرة للقادة والمختصين في

جميع انحاء المؤسسة الحكومية عبر توفير عدد كاف من المرشحين الداخليين او الخارجيين

المؤهلين بصورة مستمرة. (وزارة الخدمة المدنية السعودية، 2015).

## الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجه نظر مسؤوليهم المباشرين، والتعرف على مدى توفر الكفايات الإدارية. وأيًّا من مكوناتها التي يحتاجها مدراء الموارد البشرية في هذه الدوائر.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الوصفي في وصف الكفايات بشكلها العام ومدى توفرها لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، والمنهج التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها وفق اداة الدراسة. أظهرت الدراسة مجموعة نتائج من أهمها: ان مجال كفاية التنظيم هو اكثر المجالات في الكفايات الادارية توافرا. يليها مجال كفاية التوظيف، ثم مجال كفاية الرقابة، ثم مجال كفاية التخطيط واخيرا مجال كفاية التوجيه.

وهذا يعود الى اهمية ما جرى من تطوير وتحسين على سياسات ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية في عملية تعيين واختيار مدراء الموارد البشرية، وفقا لجدول تشكيلات الوظائف وبطاقة الوصف الوظيفي وجملة المعايير التي تتبع لها. اضافة الى ان مدراء الموارد البشرية يتمتعون بخبرات كبيرة (76%) من مجتمع الدراسة تصل سنوات الخبرة لديهم من (15-25) سنة. اضافة الى عمليات التحديث المستمرة في الخدمة المدنية وما يصاحبها من برامج تدريبية في المجالات ذات العلاقة في إدارة الموارد البشرية.

# **The extent of availability of administrative competencies to human resources managers in Palestinian government departments in the northern governorates**

**Prepared by: Wael Nazeeh Ismaeel Taha**

**Supervised by: Dr. Azmi Atrash**

## **Abstract**

This study aims to identify the availability of administrative competencies to human resources managers in Palestinian government departments in the northern governorates, from the perspective of their direct senior officials. It also tries to identify the extent of availability of these administrative competencies and the components needed by human resources managers in these departments.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher has used the analytical descriptive method. He used the descriptive approach in describing competencies in general, and the extent of its availability to the human resources managers in the Palestinian government departments; and used the analytical approach in analyzing the data collected according to the study tool.

The study shows a number of results, the most important of which is: the area of organization efficiency is the more available in areas of administrative competencies, followed by the area of employment competencies, then the area of control competencies , after that the area of planning competencies and finally the area of guidance competencies.

These results reached are due to the important accomplishments achieved in the field of development and improvement of the policies of the Public Servant's Bureau, and the other government departments in the process of recruiting and selecting human resource managers, according to the table of job profiles, job description card and the set of standards that follow. The results also indicate that human resources managers have considerable experience: (76%) of the study population have 15-25 years of experience. In addition there is an ongoing process of civil service modernization, accompanied by training programs in related fields at the human resources administration.

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

تعتمد المنظمات في تحقيق أهدافها المختلفة - الاستراتيجي منها والتشغيلي - اعتمادا كبيرا على مدراء الوحدات التنظيمية فيها (الإدارة الوسطى) بوصفهم العمود الأساس للعملية الإدارية للنهوض بمستوى المنظمة وتطويرها، ولأنهم حلقة الوصل بين قيادة المنظمة والعاملين في المراتب التشغيلية، والعناصر الفاعلة التي يتوقف عليها نجاح العمل الإداري.

فالأداء الجيد للمدراء يعد من أهم المتطلبات التي تنتشدها المؤسسات على اختلاف مستوياتها وأنواعها، لذا فإن الاهتمام بالمدراء ورفع مستوى أدائهم وتوفير وسائل التطوير لهم وصقل مهاراتهم والملكات التي تمكنهم من القيام بواجباتهم للإسهام الفاعل في تحسين الأداء العام للمنظمة هو من أولى اهتمامات قيادة المنظمة. وتوفير كفايات تكفل نجاح هؤلاء المدراء في عملهم وما ينطوي على هذا النجاح من أهمية ولما له من انعكاسات على أدائهم وروحهم المعنوية وأداء المنظمة ككل.

ومن اجل تحقيق النجاح لأي مدير وأداء مهماته المكلف بها بدقة وإتقان، لا بد من اكتساب مجموعة من الكفايات الجوهرية(القاعدية) والفنية التي تمكنه من الوصول إلى هذا النجاح، ويحتاج أيضا إلى مجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل مع زملائه، ومجموعة من الكفايات

الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل (حامد، 2009).

وتوفّر الكفايات من أهم معايير تقييم أداء المؤسسة، وهو الضامن الأول للقيام بالأعمال والنشاطات وفق الخبرات التي اكتسبها ويكتسبها المدراء من أعمالهم وتنفيذ المهمات الموكلة لهم (المجروشي، 2008). وقد جاءت هذه الدراسة:

للتعرف على واقع الكفايات اللازمة لمدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية (الوزارية وغير الوزارية).

ولتسليط الضوء على موضوع الكفايات باختلاف أنواعها والوقوف على واقع الكفايات الإدارية وأهميتها، بغرض مساعدة المسؤولين وصناع القرار فيما يجب اتخاذه من قرارات وسياسات وإجراءات إدارية تتعلق بنتائج الدراسة وتوصياتها لدى الجهة المسؤولة عن الموارد البشرية وموظفي الخدمة المدنية في القطاع العام الفلسطيني.

لأهمية الدور الذي يلعبه مدراء الموارد البشرية في الأداء العام للموظفين، جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع الكفايات الإدارية التي تتوفر لدى هؤلاء المدراء بحثاً لرصد واقع الكفايات الإدارية ومدى توفرها لدى المدراء في الوحدات الإدارية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر رؤسائهم المباشرين، وبغرض توفير دراسة متخصصة لما هو متوفر من الكفايات وكيفية استثمارها وما يوجد من نقص يجب توفيره بمختلف الوسائل الممكنة لإحداث تنمية مستدامة في الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في الحاجة الى قياس مدى توفر الكفايات الادارية اللازمة للعمل لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية، للوقوف على مخزون خبراتهم والتحقق من واقع الكفايات الإدارية وما ينقص منها لتوفيره بمختلف الوسائل الممكنة وجاءت هذه الدراسة تطبيقاً عملياً وبحثاً ميدانياً عن واقع الكفايات الادارية للمساهمة في حل مشكلة الدراسة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

ما مدى توفر الكفايات الادارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر مسؤوليهم؟

## 3.1 مبررات الدراسة:

تم اختيار هذه الدراسة استناداً الى مجموعة من المبررات وهي:

- ندرة الدراسات المحلية في موضوع الكفايات بشكل عام والكفايات الإدارية بشكل خاص كأحد الكفايات المهمة والضرورية لتطوير أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني وتحديد العاملين في الخدمة المدنية (حسب علم الباحث).
- تطابق مجال الدراسة في البحث وسبل إحداث تنمية مستدامة في الموارد البشرية وتخصص الباحث في دراسة التنمية المستدامة في بناء المؤسسات وإدارة وتنمية الموارد البشرية ووظيفته التي يعمل بها كمدير عام للتخطيط الوظيفي وجدول التشكيلات في ديوان الموظفين العام.

- قلة البيانات والمعلومات عن مجتمع البحث والتي يحتاجها المسؤولون وصناع القرار في الدوائر الحكومية الفلسطينية خاصة في اتخاذ قرارات ورسم سياسات التنمية المستدامة وإدارة العمليات الخاصة في مجال الموارد البشرية المتوفرة عن القطاع العام الفلسطيني.
- الرغبة في الإسهام في التنمية المستدامة للموارد البشرية العاملة في القطاع العام الفلسطيني. لما لهذه التنمية من دور في تطوير وبناء مؤسسات الدولة الفلسطينية المنشودة والحديثة لإثراء الخبرات التراكمية في إدارة الموارد البشرية الفلسطينية ووضعها على سلم التميز المؤسسي.
- لأهمية مجتمع البحث والمتمثل في الوحدات التنظيمية للموارد البشرية ومدراء الموارد البشرية فيها في الدوائر الحكومية الفلسطينية، للوقوف على واقع الكفايات الإدارية، التي يتمتعون بها وكيفية استثمارها في تنمية الموارد البشرية ولدراسة ما يلزمهم لتنمية أدائهم وتطوير قدراتهم على المساهمة في إحداث إدارة فاعلة لتنمية الموارد البشرية العاملة في القطاع العام الفلسطيني.
- حداثة موضوع الدراسة - الكفايات بانواعها - كمعيار يُستند إليه في اتخاذ القرارات الخاصة في إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية وصولاً لأداء أفضل وتحقيق أهداف الخطط التنموية في الدوائر الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية. (حسب علم الباحث).

#### 4.1 أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة- في حدود علم الباحث - الدراسة الأولى عن واقع الكفايات بانواعها في الخدمة المدنية والإدارة العامة، ومدى توفرها وما يحتاجه مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية وقد اكتسبت أهميتها في ناحيتين نظرية وعملية وهي كما يلي:

#### 1.4.1 الأهمية النظرية:

وتكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال ما يلي:

- إثراء بحوث الإدارة العامة من خلال ترسيخ مفاهيم ومصطلحات إدارية في تقييم أداء الموظفين في الخدمة المدنية عموماً ومدراء الوحدات الإدارية للموارد البشرية خصوصاً، وتسلط الضوء على مفهوم الكفايات وأنواعها ومكوناتها ومعاييرها ومقاييسها.
- تأطير الدراسات الحديثة المتخصصة ولترسيخ حداثة التجربة الفلسطينية في إدارة الموارد البشرية واستخدامها في ميدان بحوث الإدارة العامة ومؤسسات الخدمة المدنية في القطاع العام تحديداً.

#### 2.4.1 الأهمية التطبيقية:

- استخدام مخرجات ونتائج هذه الدراسة في عملية التعلم وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مؤسسات الخدمة المدنية الوزارية وغير الوزارية، ولتسهم في كيفية استثمار الكفايات المتوفرة لدى الكادر العامل فيها.
- توفير قاعدة بيانات موثقة حسب الأصول العلمية عن مواصفات الكادر الوظيفي من مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية ومخزون كفاياتهم المتعددة
- توفير المعلومات الضرورية لتقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفايات للكادر الوظيفي (مواصفاته وصفاته) والتي تسهم في المساعدة على إعادة الهيكلة التنظيمية ما ينجم عنها من إعادة توزيع للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية

- ربطت هذه الدراسة الكفايات بأنواعها وخاصة الإدارية منها مع باقي متطلبات تنمية الموارد البشرية لمدراء الموارد البشرية باعتبارها وظائف ادارية تجمع بين مستويين من الكفايات الادارية وأهمية دورهم في تطوير الأداء الوظيفي لبقية العاملين.

### 5.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام للدراسة معرفة واقع الكفايات المتوفرة لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، من وجه نظر مسؤوليهم المباشرين، ولدراسة هذا الواقع هدفت هذه الدراسة لتحقيق التالي:

- دراسة مدى توفر الكفايات الإدارية لمدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية.
- دراسة أي من مكونات الكفايات الادارية يحتاجها مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية.
- إخراج نموذج كفايات مناسب للحالة الفلسطينية، كتأسيس لمنهج كفايات يعمم على باقي المستويات في مؤسسات الخدمة المدنية والوحدات التنظيمية المختلفة فيها.

### 6.1 أسئلة الدراسة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث - الكفايات - ومكوناتها ومتطلبات توفرها المتعلقة بمفردات الدراسة ومتغيراتها نشأت مجموعة من الأسئلة حيث شكلت إجابات هذه الأسئلة محاكاة لأهداف الدراسة وتلخصت فيما يلي:

**السؤال الرئيسي للدراسة:** ما مدى توفر الكفايات الادارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر

الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر مسؤوليهم المباشرين؟

ولتوضيح السؤال الرئيس وتحقيق أهداف الدراسة يكون بالإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توفر كفاية التخطيط لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية من وجهة نظر

مسؤوليهم المباشرين؟

2. ما مدى توفر كفاية التنظيم لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية من

وجهة نظر مسؤوليهم المباشرين؟

3. ما مدى توفر كفاية التوجيه لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية من

وجهة نظر مسؤوليهم المباشرين؟

4. ما مدى توفر كفاية الرقابة لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، وجهة

نظر مسؤوليهم المباشرين؟

5. ما مدى توفر كفاية التوظيف لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية من

وجهة نظر مسؤوليهم المباشرين؟

6. ما هي الكفاية الإدارية الأكثر توافراً لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية

من وجهة نظر مسؤوليهم المباشرين؟

**السؤال الثاني للدراسة:** هل تختلف تقديرات المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة حول مدى توفر

الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد في الدوائر البشرية الحكومية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات

الديموغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

## 7.1 فرضيات الدراسة:

بعد دراسة الباحث لمجموعة من الدراسات السابقة والبحث في العديد من المراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة فقد خلص لبناء الفرضيات التالية للدراسة بناء على أسئلتها انبثاقاً من أهدافها. وتلخصت الفرضيات في كل من ما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** لا يتوفر أي من الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر مسؤوليهم المباشرين؟

وانبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كما يلي:

1. لا تتوفر كفاية التخطيط لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، من نظر مسؤوليهم المباشرين.

2. لا توفر كفاية التنظيم لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر مسؤوليهم المباشرين.

3. لا تتوفر كفاية التوجيه لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر مسؤوليهم المباشرين.

4. لا تتوفر كفاية الرقابة لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، من نظر مسؤوليهم المباشرين.

5. لا تتوفر كفاية التوظيف لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر مسؤوليهم المباشرين.

## وكانت الفرضية الخاصة بالسؤال الثاني للدراسة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، تغزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

## 8.1 هيكلية الدراسة ومتغيراتها

هيكلية الدراسة: وتتضمن فصول الدراسة وما تحويه من عناوين كما يوضحها الجدول رقم (1.1).

### جدول (1.1) هيكلية الدراسة

المحتوى	الفصل
مقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، هيكلية الدراسة، متغيرات الدراسة	الفصل الأول: خلفية الدراسة وتناولت
أولاً: الكفايات الكفايات النشأة والتاريخ أنواع الكفايات الكفايات الإدارية مكونات الكفايات الإدارية أهمية الكفايات الإدارية أثر الكفايات الإدارية على الأداء: الأفراد، المدراء الوحدات التنظيمية، المؤسسة ثانياً: الدراسات السابقة: المحلية، العربية، الأجنبية	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ويشمل
منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، الطريقة والإجراءات، تصميم أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة وثباتها، محددات الدراسة، متغيرات الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة، المعالجة الإحصائية.	الفصل الثالث:
نتائج تحليل بيانات الدراسة، نتائج اختبار الفرضيات، ملخص نتائج الدراسة	الفصل الرابع
استنتاجات الدراسة، الاقتراحات	الفصل الخامس

## 9.1 حدود الدراسة

تم تنفيذ هذه الدراسة وفقا للحدود التالية:

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة بين: شهر ايار من عام 2017 الى ايار عام 2018.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

**الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة مدراء الموارد البشرية في الوحدات التنظيمية المختصة بالموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية.

**الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة موضوعها على الكفايات الإدارية ومدى توفرها في الفئة المستهدفة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل تستعرض الدراسة الى الادبيات وتحليلها والتي سبق وكتبها أهل الاختصاص وبحثوا فيها في موضوع الموارد البشرية وما نشر من أبحاث متخصصة في مفاهيم ومفردات ومصطلحات ذات الصلة ب"الكفايات" وتعريفها للوصول إلى تعريفات إجرائية خاصة بهذه الدراسة وإسهامها منها في تزويد المكتبة العربية عموما والفلسطينية خصوصا بالأدبيات المستحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية ودراسة واقع معايير تقييم نجاعة أداء العاملين في الوحدات التنظيمية الخاصة بالموارد البشرية.

### 1.2 مقدمة

تتبع أهمية دراسة الكفايات الادارية في كونها احد اهم الأسس في تعيين مدراء للوحدات التنظيمية المختصة في إدارة الموارد البشرية من ذوي الخبرة والاختصاص صار لزاما على المنظمات اختيار مدراء من ذوي الكفايات الادارية، لذا أصبح الطلب على المدراء المتخصصين في إدارة وتنمية الموارد البشرية في ازدياد مستمر في كلا القطاعين العام والخاص. وصار من الضروري توفر الكفايات بمختلف أنواعها في هؤلاء المدراء ومن أهم هذه الكفايات الكفايات الإدارية لارتباط وظائفها بوظائف الإدارة في المنظمات وعليه فان تبيان الكفايات ومفاهيمها وتاريخ العمل بها وأنواعها.

بات من البديهي أن الموارد البشرية بمختلف مستوياتها في الهيكل التنظيمي في أي منظمة هي رأس المال الحقيقي (humane capital) القادر على صناعة التميز والابتكار والانجاز، وأن الموارد البشرية هي الميزة التنافسية الأولى لأي منظمة في أي قطاع، فهي الموارد التي تدير الأعمال وتصنع قيمة للموارد الأخرى. أصبحت إدارة الموارد البشرية محل اهتمام عند الأكاديميين ومؤشر ذلك إجراء العديد من الدراسات والأبحاث المتخصصة والهادفة لتطوير أداء إدارات الموارد البشرية وتميئتها حتى بات تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية محل اختصاص يدرس في أعرق الجامعات العالمية.

إن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقدين الماضيين حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيفة Organization Lean ، وتم تقليص عدد مديري الإدارة الوسطى، ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير حيث أصبح التركيز على نوعية المدراء ووظيفتهم، إذ أصبحت موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية. (دره، 2009)

يستنتج من ذلك أن الإدارات الوسطى المتمثلة بمدراء الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وبالتالي فهم الذين يقع على عاتقهم المسؤولية في الإشراف المباشر على تنفيذ الاستراتيجيات.

باتت القاعدة واضحة لا تحتاج لإثبات أنه كلما اهتمت قيادة المنظمة بالموارد البشرية وأولتها الأهمية المناسبة وقدمت لهم الحوافز في مختلف جوانبها المعنوية والمادية، كلما زادت الميزات التنافسية لهذه المنظمة وحقق قفزات نوعية في تطوير وإبداع الأداء لديها.

وهذا ما ستوضحه الدراسة في العناوين التالية.

## المبحث الأول

### 2.2 الكفايات (competencies)

يعد موضوع الكفايات من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، وقد نال الاهتمام الكثير في الدول المتقدمة، وذلك لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات على اختلاف أنواعها، لذلك ظهرت الحاجة إلى دراسة هذا المصطلح في المنظمات ومحاولة تشخيص الكفايات بكل أنواعها في المنظمات العامة. (الطائي، 2007).

خلال الثلاثين سنة الماضية أصبح المنهج القائم على الكفايات منهاجاً متكاملًا في إدارة الموارد البشرية وبات من الضروري أن تُجهز هذه الإدارات والعاملين فيها (مدراء، رؤساء أقسام، موظفين) بالتجهيزات المناسبة، وقد أوصى العديد من الباحثين والدراسين في دراساتهم (Vathanophas, 2007) بالعمل على تطوير كفاية شاغلي هذه الوظائف لتعظيم الأداء الكفاء في المنظمة.

#### 1.2.2 مفهوم الكفايات Concept of competencies

للقوف على معنى الكفايات لا بد من توضيح المعنى اللغوي والتفريق بين المفردات والمترادفات المستخدمة، حيث ترتبط كلمة "الكفاية" (Competency) بكلمات ومفردات أخرى مثل الكفاءة والجدارة والتي تعتبر معاني متماثلة (الغشيمي، 2017)، وتحدد معناها لتصبح مصطلح له مدلولاته حسب مجال البحث والميدان الذي يتضمنه السياق، ومن أجل توضيح ذلك لابد من إيجاز ما يلي وما جاء من أهل الاختصاص إذ إن أصول هذه الكلمة اجنبية.

الكفاية: (competence)، ولها مرادفات انجليزية (qualification: المؤهل)، (worthiness: جدارة)، وقد يخلط بعض الباحثين بينها وبين الكفاءة (adequacy: satisfactoriness)، وبينها

وبين (efficiency: نجاعة). كلمة الكفاية تأتي من كلمة لاتينية تعني "مناسبة: (suitableBueno, 2004)

### الكفاية (competency):

وادر ج (الدريج، 2005) عرف بيير جيلي الكفاية: بأنها ليست سلوكية في حد ذاتها، ولكن سلوكيتها تستمد من النشاط الوظيفي والهادف الذي صدر عنها، لذلك فإذا كانت الكفاية تلاحظ بواسطة النشاط النوعي الذي يميزها، فإنه ليس محرما التفكير في كون الكفاية تتضمن داخل الفرد بشكل واعي أو غير واعي، عمليات عقلية (باطنية) تمكن من تنظيم وترتيب أنشطة تستهدف غاية مأمولة. و عرف (الدريج، 2005) الكفايات بأنها: " قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي اكتسبها، بإثارتها وتجنيدها وتوظيفها بقصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة".

وقد أورد (الطائي، 2007) عدة تعريفات للكفايات فقد عرفت من قبل ( Prahald&Hamey, 1995. ) P82 بأنها عمليات من التعلم الجماعي يتم من خلالها التنسيق بين مهارات الإنتاج والأنماط المختلفة للتكنولوجيا، أو هي مجموعة من المهارات وأسس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى فريق أو مجموعة العمل التي تنتج القدرة التنفيذية للعمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية القياسية.

أما (Javidan) فيرى أن مصطلح الكفايات الجوهرية هو وليد مصطلحات قبله وهي الموارد (Resources) ثم تطور إلى مصطلح القدرات (Capabilities) ثم إلى مصطلح الكفايات (Competences)، وهي بهذا التسلسل تزداد صعوبة وقيمة باعتبارها جهودا مختلفة في

المنظمة لزيادة قيمة مواردها فهي مجموعة من عمليات التنسيق بين القابليات المختلفة التي تمتلكها المنظمة في مختلف مكوناتها. (Javidan, 98, P62)

وعرفها (Vathanophas, 2007) بأنها: "تشمل المعارف والمهارات والقدرات والصفات والسلوكيات التي تسمح للفرد بأداء مهامه ضمن مهنة أو وظيفة معينة. ووفقا لهذا النهج، تستخدم الكفايات كأساس لإدارة الموارد البشرية".

وعرفها (المشايع، 2016): "هو ذلك المحتوى من المهارات والمهام والوظائف التي على المدير أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه ليؤدي عمله وينجزه بفاعلية عالية".

والكفايات تتمثل في امتلاك الشخص المعلومات، والمهارات، والقدرات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء، وهي باختصار تعبير عن مدى مناسبة الشخص بهذه الإمكانيات للقيام بالمهام المطلوبة (شاويش، 2010) .

كما ورد تعريفها في (Business Dictionary, 2018) بأنها مجموعة من القدرات والالتزامات والمعارف والمهارات ذات الصلة التي تمكن الشخص (أو منظمة) من العمل بفعالية في وظيفة أو حالة. وتشير إلى كفاية المعرفة والمهارات التي تمكن شخص ما من العمل في مجموعة واسعة من الحالات. ولأن كل مستوى من مستويات المسؤولية له متطلباته الخاصة، يمكن أن تحدث الكفاية في أي فترة من حياة الشخص أو في أي مرحلة من مراحل حياته المهنية".

كما يتضح من التعريفات يمكن ان الكفايات بمفهومها العام تعريفا إجرائيا بأنها: مجموع ما يملكه الفرد من معرفة ومهارة وخبرة يوظفها في أداء مهمته والقيام بالأعمال المطلوبة منه، وتؤثر في إتقان أدائه لعمله. وعليه لا بد من توضيح مفردات هذا التعريف كما يلي:

**المعرفة:** تشير إلى تعلم الفرد للعلوم والمفاهيم والمبادئ والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من خلال مجموعة مصادر المعرفة المتعددة مثل الكتب ووسائل الإعلام والموسوعات، والمؤسسات الأكاديمية وغيرها من المصادر. والمعرفة في حد ذاتها ليست قابلة للملاحظة لكنها قابلة للقياس. (أبو الجدائل، 2012).

**المهارة:** القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو فعل أو عمل ينتج عنها أداء متميز. ويستخدم المدير مهاراته لإدارة فعاليات وأنشطة المنظمة على اختلافها، كما يستخدمها لقيادة أفرادها وتوجيههم نحو الهدف المطلوب. وتأخذ المهارات أشكالاً مختلفة، وباختلافها يختلف حجم وفاعلية التأثير الذي يمارسه المدير في المنظمة وعلى أفرادها (دره، 2009) وبعبارة أخرى، تشير المعرفة إلى النظرية، وتشير المهارات إلى تطبيق هذه النظرية بنجاح في الممارسة والحصول على النتائج المتوقعة (جابر، 2013).

**الخبرة:** هي المعرفة ببواطن الأمور وهي المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، يكتسب الإنسان الخبرة من خلال مشاركة عمل ما، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعتوية أكثر. لذلك تترافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة مهارة (الرجاني، 1983).

يتضح من العرض آنف الذكر ان الكفايات تشكل مزيجا مركبا من المعرفة والمهارة والخبرة تؤثر في سلوك العاملين وأدائهم ومن هذه الكفايات ما يبرز ويمكن قياسه تسمى الكفايات الظاهرية، ومنها ما هو مخفي يظهر في السلوك وتسمى الكفايات الكامنة.

## 2.2.2 نشأة الكفايات

بالرغم من كون مصطلح الكفايات من المصطلحات الإدارية الحديثة إلا أن له جذوره وامتداداته الفلسفية في الفكر التنظيمي، وفي هذه الدراسة لسنا بمعرض التطرق لمدارس الفكر الإداري بالتفصيل ولكن يمكن اجمال القول ان الكفايات ودراستها والابحاث المتعلقة فيها تعد نوعا من الاهتمام بالانسان والموارد البشرية للمنظمات تحديدا وهذا الاهتمام كان في مدارس الفكر الإداري يتبع لمدرسة العلاقات الانسانية والتي قادها كل من (ماسلو، فولت، التن مايو، وغيرهم).

لكن الكفايات تحديدا ترجع بدايات الاهتمام بها إلى الباحثين في حقل الموارد الذي أصبح فيما بعد مدخلاً تستند عليه الدراسات التنظيمية، وفي هذا المجال فإن الباحثة (Edith penrose) تعد أول من اهتم بالموارد البشرية واعتبرتها عاملاً أساسياً في التنظيم في كتابها (The Theory of the growth of the firm) ثم بعد ذلك جاء (Ansof) الذي استخدم مصطلح الكفايات عام 1965. (الطائي، 2007).

وقد عززت البحوث اللاحقة هذا المدخل فظهر مصطلح الكفايات في عام (1973) في أدبيات علم النفس وذلك في مقالة بعنوان " اختبار لأجل القدرة لا لأجل الذكاء" للعالم ( David McClelland)، إذ تبنى فكرة أن الاختبارات التقليدية الأكاديمية ومحتوى المعرفة هي في الواقع لا تنتبأ عن الأداء الوظيفي ولا في النجاح في الحياة، لذا بدأ البحث عن نظرية وأداة تتسم بالموثوقية وتتنبأ عن الفاعلية في مكان العمل. فظهر مصطلح الجدارة الذي يوازي الكفاية كما سلف ذكره.

أما في عام 1982 كان الباحث (Boyatzis) أول من جمع البيانات الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام طريقة تقييم الكفاية الوظيفية في مؤسسة (McBer & Company). ومنذ ذلك

الحين، أصبحت الكفاية عاملاً هاماً في ممارسات تنمية الموارد البشرية (Simpson، 2002، كما في Vathanophas، 2007).

وفي أثناء البحث عن مراجع ودراسات سابقة عن موضوع الكفاية ومفهومها ومعاييرها ومكوناتها وأدوات قياسها يلحظ الباحث أن استخدامات الكفاية أكثر ما تظهر وتبرز في حقل التربية والتعليم والأبحاث الأكاديمية الخاصة بها، وهذا يؤشر على أهمية الكفاية في المفهوم النظري والتطبيقي في فهم سلوك الإنسان وإمكانية توجيهه وفق قواعد السلوك المرغوب والجيد، بالتالي فإن استخدام الكفاية دخل إلى علوم الإدارة وخاصة فيما يتعلق بالإنسان (الموارد البشرية)، بهدف البحث في السبل والأدوات التي ترقى به وتطوره بغية تحقيق الإبداع الإنساني في المنظمات العامة والخاصة، ولأن الموارد البشرية هي محور العملية الكلية للإنتاج والغاية القصوى لتحقيق الرفاهية للإنسان. ويعد مفهوم الكفايات من المفاهيم المركبة وله دلالات متعددة، ويرجع هذا التعدد الذي قد يصل حد الاختلاف والتضاد إلى الزاوية التي ينظر منها الدارس لمفهوم الكفاية وما يتناسب مع بحثه، حتى وصل الاختلاف في أساس التعريف لمفهوم الكفاية، فمنهم من يرى الكفايات أنه مفهوم وصفي (Descriptive) ومنهم من يرى أنها مفهوماً معيارياً (Normative) (الشريف، 2014).

وقد أورد (الغشيمي، 2017) تحديد الكفايات المطلوبة فيمن يتقدم لشغل الوظيفة العامة، وعناصرها، بمنهج استقرائي، ومن الطبيعي أن لا يوصف شخص بالقدرة على القيام بالأمر إلا إذا كان يمتلك المؤهلات والمهارات والصفات والخصائص التي تمكنه من القيام بعمله، وبهذا يظهر استعمال لفظ الكفاية في الوظيفة العامة أكثر من الكفاءة ويلتقي مصطلح الكفاية مع الجدارة في الفقه الإسلامي، والفقه الإسلامي السابق في جعل الكفاية أساس شغل الوظيفة العامة قبل الفكر الإداري الغربي.

وتطورت الكفاية لتصبح في معناها الواسع: هي التمكن من أداء عمل معين، وفق ما سبق وتم تعلمه من قواعد وأسس الأداء في العمل والمهارات المكتسبة والخبرات المتوفرة لدى العالمين، ويمكن الربط بين الكفايات كمعيار لتقييم الأداء وقياس مدى نجاح الأفراد والمجموعات لأنه المعيار الأكثر مناسبة لمستوى أداء المنظمات، مما قد ينعكس على أدائها المستقبلي ويقوده نحو التطوير في تحقيق المعايير التالية: الكفاءة، الفاعلية، الانتاجية، الجودة، الأمان، الوقت (أبوماضي، 2017).

ومع هذا التطور في استخدام الكفايات فقد برز كثير من النماذج التفصيلية والخاصة بقياس مدى توفر هذه الكفايات في مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي واحتوت هذه النماذج على تقسيم يحدد درجة توفر الكفاية أيضا وعلى أدلة توفر هذه الكفايات (Evidence Guide) وهذا يقود إلى دراسة أنواع الكفايات ونماذجها المستخدمة.

### 3.2.2 أنواع الكفايات وتصنيفها

إن تصنيف الكفايات لأنواع يعود إلى عدة اعتبارات، أهمها المجال الذي تستخدم فيه وحقل عملها، وهل هي معايير يمكن تقييم وقياس الأداء عليها. وباعتبارها معايير لتقييم الأداء فقد استحدثت كثير من الدراسات والمنظمات نماذج تعتمد في قياس أداء أعمالها على مختلف المستويات الأفراد والإدارات، وعلى مستوى المنظمة ككل. وهذا يلزم تسليط الضوء على أسس تحديد الكفايات.

تعد عملية تحديد الكفايات، واختيار مصادر اشتقاقها من الأهمية بمكان، إذ أنها تعتمد بدرجة كبيرة على بعض الأسس التي يتم التحديد وفقها، أو الاختيار في ضوءها. وقد حدد كوبر (cuper) هذه الأسس في أربعة محاور (الطلحي، 2012) وهي:

الأساس الفلسفي: ويقصد به التصور العام عند الفرد الذي يراد إعداده، ومقدار العطاء المنتظر منه، والتصور العام عن دور المؤسسة التي تُعد هذا الفرد (المدير).

الأساس التطبيقي (Imprical): ويقصد به تحديد الكفايات في ضوء المعلومات المستمدة من نتائج البحوث التجريبية (التطبيقات الميدانية) إذ أنّ تلك المعلومات ينظر إليها على أنها صادقة أثبتتها التجربة، وليست فرضية.

الأساس الأدائي (أساس الممارسة): ويقصد به تحديد الكفايات استنادا إلى ما سيؤديه الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه من خلال أداء ذوي الخبرة في موقع العمل ومستواه.

الأساس الواقعي: ويقصد به العودة إلى البرامج القائمة وإشراك العاملين في المؤسسة، إلى جانب وجود وسائل وأدوات مثل: الملاحظة، الاستبانة، والمقابلة الشخصية.

وعليه فإن هذه الدراسة تعتبر الكفايات معايير لتقييم أداء إدارات الوحدات التنظيمية المختصة في الموارد البشرية. وبالتالي ستكون الكفايات الإدارية تحديدا هي محل البحث.

وعندما نذكر الكفايات الادارية فان المعنى يلتصق بالعلمية الادارية وما تقوم به الإدارة من عمليات وانشطة وما تمارسه من مهام، والتي سبق ولخصها علماء الإدارة في مهام اساسية ومهام فرعية وتطورت بفعل تطور الإدارة وعلومها بشكل خاص تشمل عدة عمليات متداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض، من أهمها التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف (الطلحي، 2012) لكن في هذه الدراسة سيكون مفهوم الكفايات الادارية يعني الكفايات في كل من العمليات الادارية الخمس وهي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التوظيف).

ويجمل الجدول (1.2) أنواع الكفايات المتداولة ومفاهيمها وتصنيفها ووصفها كما جاءت في بعض المصادر والدراسات السابقة وتعريفات الباحث الإجرائية.

## جدول (1.2) أنواع الكفايات وتصنيفها ووصفها

الكفايات	الوصف
الكفايات القاعدية	ويشار إليها أيضا باسم الكفايات العامة أو الأساسية، وهي الكفايات المطلوبة من جميع الموظفين في المنظمة. وتستخدم كمنهج عام في المنظمة وتحدد في مجموعة من المسلكيات المطلوبة. هذه المجموعات السلوكية والمهارات تنطبق على جميع مستويات الموظفين. (Basu، 2017)
الكفايات المستعرضة	و تسمى أيضا الكفايات الممتدة، ويقصد بها الكفايات العامة التي لا ترتبط بمجال محدد أو جوانب معينة، وإنما يمتد توظيفها إلى مجالات عدة أو مواد مختلفة. إن هذا النوع من الكفايات يمثل درجة عليا من الضبط والإتقان، ولذلك تسمى كفايات قصوى أو كفايات ختامية(أبولين، 2012).
	تعريف إجرائي: هي مجموعة الكفايات التي يجب أن تتوفر في المدير الذي يمارس مهمات ووظائف الإدارة، وتتفرع إلى كفايات متخصصة حسب مجال عمل المنظمة فتتقسم إلى:
كفاية التخطيط	هي امتلاك المدير المهارات المكتسبة والخبرات السابقة لتطبيق العلم في المفاصل الإدارية ونجاحه في امتلاكه مجموعة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية ما نسميه بالكفايات الإدارية التي تمنحه القدرة على تشخيص وتصنيف وتوصيف المشكلات فضلاً عن إيجاد الحلول المناسبة لها خدمةً لسير الإنجاز(احمد، 2012).
كفاية التنظيم	مجموع المعارف والمهارات والخبرات في التنظيم والتنسيق بين الموارد المتوفرة للمدير من وقت وأفراد ومالية ومعدات، وقدراته على استخدامها وتوزيعها بشكل كفؤ وفعال(الشريف، 2014).
الكفايات الإدارية الأساسية	كفاية التوجيه
	وهي مجموعة معارف ومهارات وخبرات في مبادئ التوجيه تجانس أهداف العاملين وأهداف المنظمة ووحدة الإشراف عليه ومهارات توجيه المرؤوسين وفق هذه المبادئ لضمان حسن ولاء المرؤوسين للمنظمة (الشريف، 2014).
كفاية الرقابة	تعريف إجرائي: وهي مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يستطيع من خلالها المدير ضبط التنفيذ والتأكد من انه يسير وفق ما هو مخطط له من خلال عدة مهارات مثل تقييم الأداء والضبط، واستكشاف الأخطاء قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات التصحيحية أن حدث الانحراف.فهي التي تمد متخذ القرار بكل ما يلزمه من معلومات عن تنفيذ الخطط ومدى القرب من تحقيق الأهداف.
كفاية التوظيف	تعريف إجرائي: هي مجموع المعارف والمهارات والخبرات اللازمة للمدير للقيام بمهام تحليل العمل، ووصف وتصنيف الوظائف، وما يرتبط بعملية الاختيار والتعيين من الاعلان والمسابقة والمقابلة وتدريب الموظفين الجدد وارشادهم وما يتعلق بالمسار الوظيفي.

## جدول (2.2) الكفايات الإدارية المتخصصة

<p>الكفايات القيادية (Leadership) تصف نماذج القيادة أو الكفاءة الإدارية العوامل التي تؤدي إلى نجاح قادة الشركة وكبار الموظفين والمديرين التنفيذيين وغيرهم ممن يملكون أدوارا عليا في الإدارة العليا أو القيادة. وغالبا ما تستخدم المنظمات نماذج الكفاءة القيادية للتدريب التنفيذي وإنشاء برامج لتنمية المهارات القيادية (Schieltz، 2017).</p>		
<p>كفايات الوظيفة (Job) وعادة ما تصف سلوكيات محددة ومهارات ومجموعة معارف مطلوبة من الوظيفة ذاتها لأداء استثنائي. عادة ما تقوم المنظمات وإدارات الموارد البشرية بتطوير نماذج كفاية محددة لكل وظيفة داخل المنظمة (Schieltz، 2017).</p>		
<p>الكفايات الوظيفية (Functional) تصف معايير الأداء التي يحتاجها فرد يعمل في وظيفة أو مهمة محددة. على سبيل المثال، توجد كفايات وظيفية مختلفة للأفراد في المبيعات والتسويق والبناء والبحث والتطوير (Schieltz، 2017).</p>		<p>الكفايات الإدارية المتخصصة للعاملين في الوحدات التنظيمية للموارد البشرية</p>
<p>داعمة: هي المعارف والمهارات النظرية والعملية التي تسهم في تبسيط وتسهيل ممارسة وظيفة معينة. كالتطبيقات المكتبية والبرمجيات المتخصصة الأجهزة/ الأدوات/ المعدات، اللغات، لتعبير الكتابي، التعبير الشفوي (ديوان الخدمة المدنية الاردني، 2017).</p>	<p>تخصصية: وهي الكفايات المرتبطة بشكل مباشر بتأدية مهام كل وظيفة: الأنظمة والتشريعات المنهجيات وإجراءات العمل الداخلية المهارات الفنية معارف العمل الداخلية والخارجية (ديوان الخدمة المدنية الاردني، 2017).</p>	

### 4.2.2 أهمية الكفايات

تعدّ الكفايات من أهم المقومات الأساسية في تقييم الأشخاص والمؤسسات وفق منظور المناهج الإدارية الحديثة وتتبع أهميتها من طرق استخدامها في تقييم أداء الأفراد والمنظمات، فهي معيار للجودة الشاملة للمؤسسات، لذا يكتسب مفهوم الكفاية أهميته من ما يشغله في جوانب التفكير

والممارسات الإدارية، فيستخدمه الأكاديميون والإداريون على حد سواء، فهو مقياس نسبة النجاح والفضل في مختلف المجالات الإدارية.

لذا تزايد الاهتمام بالكفايات ولعدة أسباب خاصة في حقل الموارد البشرية وبسبب الاتجاهات

الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومن أهمها ما يلي: (ابوالجدائل، 2011)

- تزايد الاهتمام بكيفية مواجهة احتياجات المنظمة بعدد أقل من محترفي إدارة الموارد البشرية، بحيث تساعد الكفايات المنظمة على التركيز على الخصائص التي يجب على الموظفين حيازتها لينتسنى لهم تحقيق النجاح.
- توفر الكفايات الطرق المناسبة لتقويم أداء الموظفين وتحقيق المواءمة بين أداء الموظفين وأهداف المنظمة.
- تحسن من أداء الموظف.
- تمثل إطاراً عملياً لتكامل تطبيقات الموارد البشرية.
- وتتبع أهمية الكفايات الإدارية من استخداماتها وهذا ما سيوضحه التالي.

## 5.2.2 استخدام الكفايات

يمكن استخدام الكفايات الإدارية في شتى حقول البحث العلمي وفي مجال التنمية المستدامة للموارد البشرية فقد اثبت الباحثون في مجال الموارد البشرية الإستراتيجية أن ممارسات الموارد البشرية تسهم إسهاماً فاعلاً في ارتفاع أداء المنظمات وهي مصدر أساس في استدامة الميزات التنافسية للمنظمات. (Chiu، 2004).

وللكفايات استخدامات في إدارة الموارد البشرية تهدف لتنمية المنظمة من خلال تعظيم أداء الموارد البشرية العاملة فيها، ودور الموارد البشرية في تنمية كافة موارد المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف ابتكر الباحثون أدوات منها نماذج لقياس الكفايات المتوفر واللازمة للوصول إلى أهداف تنمية الموارد البشرية وتعظيم أدائها في إدارة موارد المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، هذه النماذج باتت محل اهتمام الباحثين أكاديميين وممارسين، وهذه النماذج في ازدياد بتفاصيل أكثر لخدمة وظائف إدارة الموارد البشرية وغيرها، علما أن الأساس الذي تبنى عليه الكفايات هو الذي يحدد استخداماتها إذ أن الكفايات تتكون من ثلاث ركائز أساسية هي:

- المعارف: النظرية والعملية.
- الاتجاهات: السلوك والقيم.
- المهارات المكونة للخبرات.

ومن أهم ما تستخدم له الكفايات ما يلي: (ديوان الخدمة المدنية الاردني، 2017)

- **تخطيط واختيار الموارد البشرية:** تدخل الكفايات في الربط بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية فيها، وبقدر ما تكون الكفايات للموارد البشرية في المنظمة كفوة بقدر ما تصل المنظمة الى تحقيق اهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية عالية.
- **الاختيار والتعيين:** تعتمد قرارات التعيين والاختيار على تحديد الفجوة بين الكفايات المطلوبة لوظيفة ما وكفايات شاغلي الوظيفة (أو المرشحين لشغلها).
- **إدارة الاداء والتطوير:** من خلال معرفة ودراسة فجوة الكفايات وهي الفارق بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من معارف ومهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة المنشودة.

- **الترقية:** تسهم الكفايات في المساعدة في اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي والإحلال والتعاقب الوظيفي استنادا على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في ادائه للوظيفة.

## 6.2.2 مراحل بناء كفايات الموارد البشرية

تمر عملية بناء كفايات الموارد البشرية في المنظمة بعدة مراحل وهي كما يلي:

**المرحلة الأولى:** تحديد المدخل الذي تدخل منه المنظمة لتمكين الموارد البشرية بالكفايات اللازمة وإمكانية مزج هذه المدخل بما يتناسب وواقع احتياجات المنظمة، أورد (الطائي، 2007) أن الباحثين اتفقوا على ثلاثة مداخل لإيجاد وتطوير الكفايات هي:

- **الإنشاء والتطوير Evolution:** ويستند هذا المدخل على الإمكانيات الداخلية للمنظمة وتعتمد على ركنين رئيسيين هما عمليات التدريب والتعلم فيها.

- **الاحتضان Incubation:** تعتمد فكرة هذا المدخل على تحديد الأفراد الذين يمكن تحويلهم إلى كفايات جوهرية ووضعهم في فريق عمل واحد وعزله عن بقية أعضاء المنظمة لمدة 3-2 سنة وتضم فرق العمل هذه اختصاصات متعددة وهذا التنوع في الاختصاصات يجعل فريق العمل صورة مصغرة للمنظمة.

- **الاكتساب Acquisition:** يحاول هذا المدخل تجاوز سلبيات المداخل السابقة من حيث الوقت حيث يحتاج المدخلان السالفان إلى وقت طويل ومتواصل.

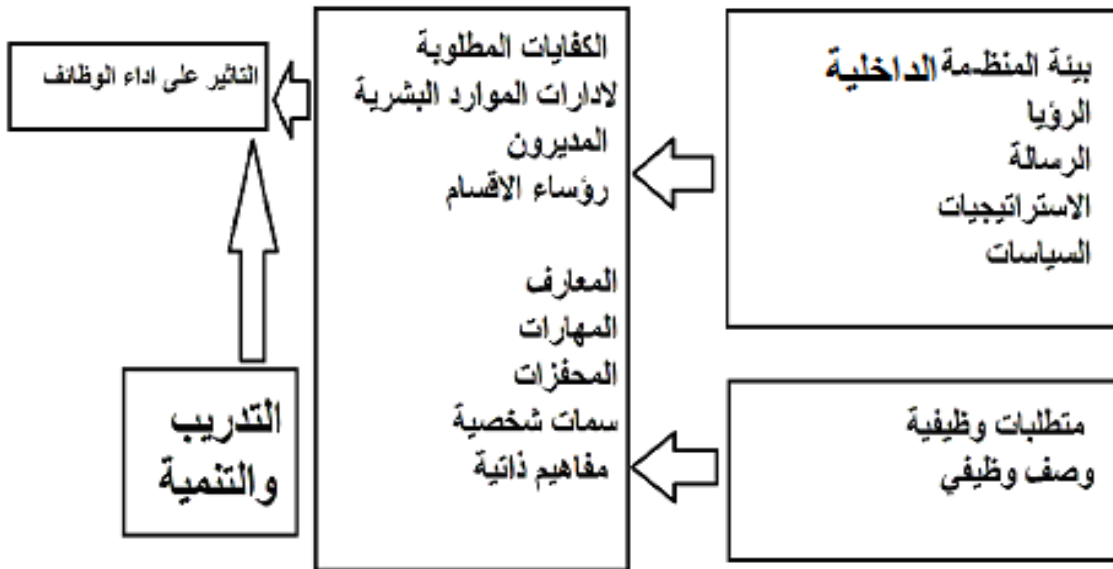
وتتعدد خطوات عملية تمكين الموارد البشرية من الكفايات المطلوبة لتعظيم أداء المنظمة وتتم وفق خطوات متسلسلة، وهي كما يلي: (ديوان الخدمة المدنية الاردني، 2017).

## المرحلة الثانية تحليل المنظمة:

وذلك من خلال دراسة:

- أهداف المنظمة رؤيتها ورسالتها.
- من هم المستهدفون من عملياتها وأنشطتها (الزبائن) وما هي احتياجاتهم.
- من هم الشركاء وما هي متطلباتهم.
- ما هي التحديات التي تتعرض لها في البيئتين الداخلية والخارجية.

كما يوضحها الشكل (1.2) لنموذج بويتز التالي:



الاطار المفاهيمي من نموذج تأثير الاداء الوظيفي - (Boyatzis, 1982)

الشكل (1.2) لنموذج بويتز.

## المرحلة الثالثة تحديد الكفايات المطلوبة:

تتمحور هذه المرحلة في اختيار النماذج الخاصة بكل وظيفة ومستواها على الهيكل التنظيمي وتصنيفها ضمن مجموعات الوظائف والأخذ بعين الاعتبار محددات الوظائف وذلك من خلال ما يلي:

وصف الوظائف وتصنيفها: تحديد مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي، طبيعة الوظيفة لذا صنف المختصون الوظائف إلى مجموعات متناسقة سميت (Job families). مثال ما صنفت (OECD، 2014) الوظائف في ثلاث مجموعات هي: وظائف القيادة التنفيذية (Executive Leadership) ووظائف التحليل وتقديم المشورة (Analysis, and Advice, Policy Research) ووظائف الإدارة (Management) والحكم (administration). (OECD، 2014).

توصيف الكفايات المطلوبة وتعريفها: فيما إذا كانت الكفايات المطلوبة هي كفايات قاعدية أساسية أو مهنية، أو إنسانية، أو كفايات إدارية، أو كفايات مشتركة ومتشابهة بين مختلف الأنواع وهذا التصنيف مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالخطوة السابقة بتقسيم الوظائف. (OECD، 2014)

و قسمت (OECD، 2014) الكفايات إلى ثلاث مجموعات أساسية تتمثل في خمسة عشر من الكفايات والسلوكيات المتوقعة على مختلف المستويات والتي تعكس التباين في التعقيد ونطاق الإشراف والمسؤولية عبر الوظائف ويتم الإشارة إلى الوظائف المرتبطة عادة في كل مستوى من مستويات الوظائف وهي كما يلي:

- مجموعة الكفايات الإستراتيجية: وتضم كفايات التخطيط للمستقبل، تطوير المواهب، رص الموارد والتنسيق التنظيمي، التشبيك الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي.

- **مجموعة الكفايات الشخصية:** وتتضمن كفايات بناء العلاقات، التركيز على المستفيدين من المخرجات (المستهدفين، العملاء)، الدبلوماسية الحساسة، التأثير، التفاوض.
- **مجموعة كفايات تحقيق النتائج:** وتشمل كفايات التفكير التحليلي، التركيز على تحقيق النتائج، مهارات الصياغة، التفكير المرن، إدارة الموارد، العمل بروح الفريق، قيادة الفريق.

#### **المرحلة الرابعة: تحديد مؤشرات الكفايات (Key Indicators):**

بعد تقسيم الكفايات يجري تحديد مؤشرات للقياس عليها حسب المستويات الوظيفية ومجموعات الكفايات المرتبطة بكل مستوى، بحيث يصبح كل مستوى يتضمن مجموعة من مؤشرات توفر الكفاية (المعرفة، المهارة، الخبرة) التي يسلكها الموظف ليبيرهن انه يملك هذه الكفاية أو تلك، وتصمم المؤشرات بحيث تظهر متطلبات نجاح الأداء.

تصنيف مؤشرات السلوك وفق مستويات من قاعدة الهرم التنظيمي سواء على مستوى المنظمة أو على مستويات الوحدات التنظيمية والإدارية، ويمكن تقسيم هذه المستويات وفق (OECD، 2014) إلى:

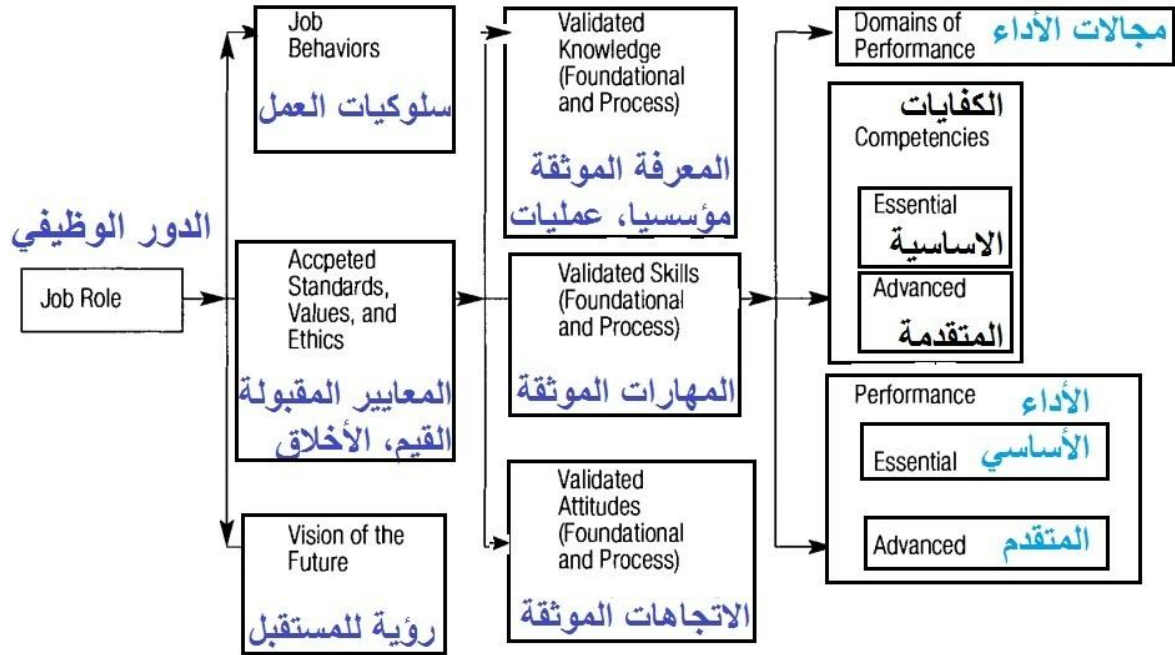
- **المستوى الأول:** عادة ما يرتبط مع وظائف مثل المساعدين، السكرتارية، والمشغلين.
- **المستوى الثاني:** ويرتبط عادة مع وظائف مثل الإحصائيين، إدارة الوحدات التنظيمية والمساعدين الإداريين ومسؤولين اللوجستية والأرشفة ومسؤولي البيانات والسجلات.
- **المستوى الثالث:** عادة يرتبط بوظائف مثل الاقتصاديين، محلي السياسات، محلي تكنولوجيا المعلومات ومستشاري الموارد البشرية.

• **المستوى الرابع:** ويرتبط عادة بوظائف مثل كبار الاقتصاديين، محلي السياسات أو المدراء العامون.

• **المستوى الخامس:** ويرتبط عادة بوظائف مثل رؤساء الأقسام والمستشارين ونواب المديرين في الإدارة العليا.

تم وضع معايير تشمل جميع المستويات الإدارية وفق أسس علمية بحثية على أن تكون معايير دولية للأداء والتدريب والتعلم للكفايات العامة والتي يمكن قياسها وفق مجموعة مؤشرات ترتبط بالوظيفة بتسلسل منطقي حيث نشر المجلس الدولي لمعايير الأداء والتدريب والتعلم ( IBSTPI:international board of standards for training, performance and instruction ) عن ( Lucia and Lepsinger,1999) نموذجا يوضح تحديدا الكفايات وفق الدور الوظيفي وتأثيره على الأداء ومتطلبات الكفايات المطلوبة للوظيفة محل الاهتمام. وهذا يوضحه الشكل (2.2).

**نموذج تطوير الكفايات العامة** The Generic IBSTPI Competency Development Model  
المجلس الدولي للمعايير للتدريب والأداء والتعلم



اشكل (2.2) نموذج الكفايات على أساس الدور الوظيفي وتأثيره على الأداء (1999)

**المرحلة الخامسة: تحديد مستوى الكفايات المطلوبة:**

لتحديد مستوى الكفاية التي تعتمد على محددات الأداء الوظيفي حسب نموذج بوث (Poht) وهي:

حسب (ديوان الخدمة المدنية الاردني، 2017)

**الجهد المبذول:** الجهد البدني أو الذهني المطلوب للقيام بالعمل.

**القدرات والخصائص الفردية:** وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

**إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات

التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويُصنف العاملون وفق التدرج التسلسلي لمدى تمكنهم من الكفايات المطلوبة فتكون وفق مايلي:

لا تنطبق عليه الكفاية: لا يطلب منه تطبيق أو إثبات هذه الكفاية. هذه الكفاية لا تنطبق على وظيفته وليس مطلوب من الموظف توفرها فيه حسب وظيفته وإمكانياته.

معرفة أساسية: لديه معرفة مشتركة أو فهم التقنيات والمفاهيم الأساسية، التركيز على التعلم. مبتدئ: لديه معرفة مشتركة أو فهم التقنيات والمفاهيم الأساسية، لذا يحتاج للتركيز على التعلم يحتاج إلى دعم من الرئيس المباشر أو الزملاء، يحتاج إلى فهم المبادئ الأساسية للكفاية. مستخدم: لديه استقلالية في معالجة الحالات البسيطة، ويعرف كيف يضع معرفته موضع التنفيذ، ومعالجة حالات أكثر تعقيدا بدعم من الرئيس المباشر أو الزملاء، ويمتلك معرفة جزئية عن هذه الكفاية. لديه مستوى الخبرة المكتسبة في الفصول الدراسية و/ أو السيناريوهات التجريبية أو كمتدرب أثناء العمل.

متوسط (التطبيق العملي): قادرا على إكمال المهام بنجاح في هذه الكفاية على النحو المطلوب. قد تكون هناك حاجة إلى مساعدة من خبير من وقت لآخر، ولكن يمكنه عادة أداء المهارة بشكل مستقل.

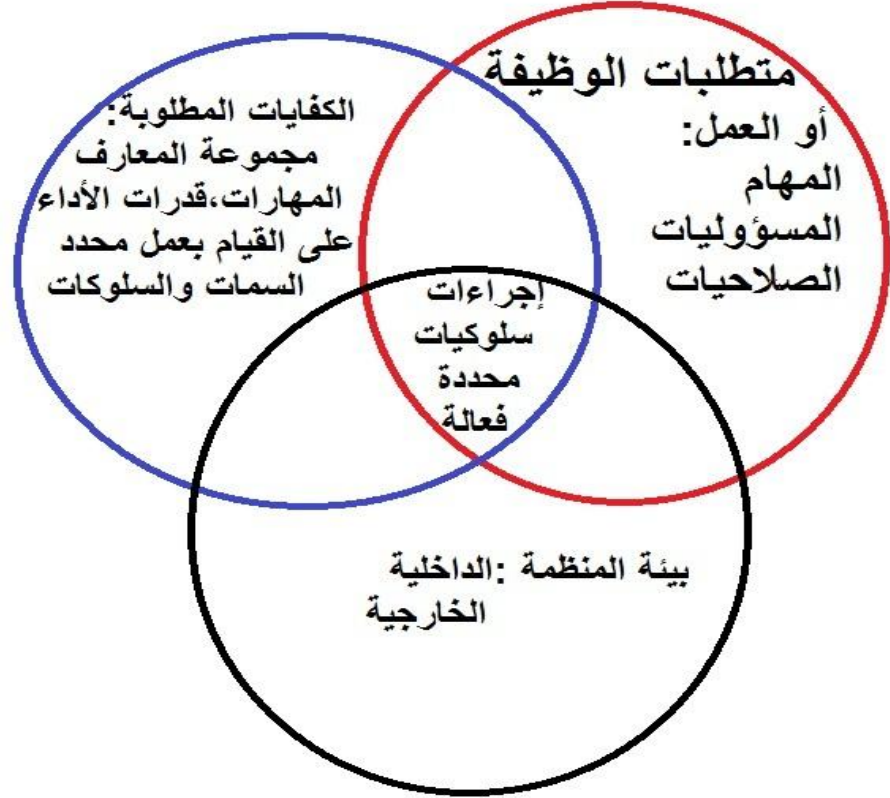
متقدم: لديه القدرة في معالجة الحالات الصعبة، وصياغة أدلة إجراءات العمل الداخلية، ويعد مرجعاً لزملائه في مجال الكفاية، وقادراً على تقديم النصح والمشورة ويلعب دور المدرب للزملاء المبتدئين، ويمتلك معرفة واسعة في هذه الكفاية (نظرية تطبيقية) يمكنه تنفيذ الإجراءات المرتبطة بهذه المهارة دون مساعدة. ولديه مبادرات لتقديم الأفكار العملية ذات الصلة بشأن التحسينات العملية أو الممارسة التي قد يكون من السهل تنفيذها. يملك القدرة على تدريب الآخرين في تطبيق هذه الكفاية بترجمة الفروق الدقيقة المعقدة المتعلقة بهذا الاختصاص إلى فهم المصطلحات بسهولة.

ويشارك في مناقشات رفيعة المستوى بشأن هذه الكفاية يمكنه المساعدة في تطوير المواد المرجعية في هذه الكفاية.

متخصص أو خبير: يمتلك معرفة شاملة في مجال الكفاية ولديه القدرة على معالجة الحالات الاستثنائية (الأكثر تعقيدا)، ويقدم مقترحات للتحسين والتطوير، ويعتبر مرجعا وخبيرا داخل وخارج الدائرة. ويمكنه تقديم التوجيه واستكشاف الأخطاء وإصلاحها وأثبت تميزا متسقا في تطبيق هذه الكفاية عبر مشاريع أو منظمات متعددة (NIH, 2017).

**المرحلة السادسة: رسم خارطة الكفايات Competency Mapping:** وتعني عملية تحديد الكفايات المطلوبة للوظائف، أي بمعنى تحديد مجموعة المعارف التي يجب أن يعلمها ويتعلمها العاملين في الوظيفة تلك المعارف المرتبطة بالوظيفة أساسا، من أنظمة وقوانين ومدونات سلوك وقرارات وإجراءات وأدلة عمل، وغيرها من كل معرفة أو معلومة تخص الوظيفة، وتطوير هذه المهارات بتكرار السلوك لتصبح خبرات يتمتع بها العاملون وبالتالي تصبح قيمة حقيقية جوهرية للمنظمة وتعد ميزة تنافسية لها بين أمثالها (منافسيها) في المنظمات الأخرى بغرض أن تسهم هذه الكفايات في زيادة وتعظيم انجازات المنظمة ككل.

ويستنتج الباحث انه لا تتسنى عملية التمكين المنشودة للكفايات إلا إذا بنيت على أسس تحدد عوامل التأثير في تلك العملية وهذا ما يوضحه الشكل (3.2). وهي متطلبات الوظيفة، الكفايات المطلوبة، بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، كلها توجه سلوكيات محددة تؤثر في الاداء.



الشكل (3.2) عوامل التأثير في تمكين الكفايات للموارد البشرية. (من عمل الباحث).

ومن أجل أن تكون معالم خارطة الكفايات واضحة لذوي العلاقة لا بد من استخدام أدوات يتقنها العاملون في إدارة الكفايات، ومن أهم هذه الأدوات نماذج الكفايات مما يقود إلى تنمية الموارد

البشرية وهذا يقود إلى المبحث الثاني من الدراسة وهو إدارة الموارد البشرية.

## 3.2 المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

على مدى العقود الثلاث الماضية شهدت إدارة الموارد البشرية تحولا كبيرا، من كونها تشغل أسفل الهرم التنظيمي إلى أن أصبحت هي المحور الأساس لكل العمليات الوظيفية وأعمال المنظمة وشريك أساسي في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.

وبسبب التغيرات الدراماتيكية التي حدثت للموارد البشرية، تُطرح الأسئلة التالية: هل وصلت الموارد البشرية لوجهتها النهائية؟ أم أن الرحلة ستستمر في التطوير؟ وما هو التالي للموارد البشرية؟ وعند دراسة مراحل التطوير لمناقشة مستقبل الموارد البشرية ما هو المطلوب؟ (L.Stone,2015).

وبغض النظر عن مدى تمكن الدول النامية ومدى إمكانية أن تلحق في الدول المتقدمة أو الصناعية - العالم الأول - بما يتعلق بالموارد البشرية فإن ذلك يتطلب الانتقال والتحول في نظرة الإدارة للقوى العاملة والموظفين إلى مسماها الشمولي (إدارة الموارد البشرية) وملخصه أيضا أن الإنسان أصبح في علم الإدارة الحديثة هو مورد كباقي الموارد يجب الاهتمام به في مختلف مكونات نفسه البشرية وطبيعته وحقوقه، بعد أن كان يعامل كآلة في بداية الثورة الصناعية الحديثة.

أن من متطلبات إعطاء الموارد البشرية مكانتها ودورها المناسب يتطلب حالة من التكاتف بين عوامل التأثير على هذا المنهج البيئية الداخلية ( الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة والقيم والمحركات الأساسية والداخلية فيها)، والبيئية الخارجية ( أصحاب المصالح، الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ذات العلاقة) منها.

### 1.3.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها:

مفهوم إدارة الموارد البشرية: ان إدارة الموارد البشرية تعني باختصار هو الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع كما وتدل وعلى مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل إذ تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافه عليه(عليوه، 1998).

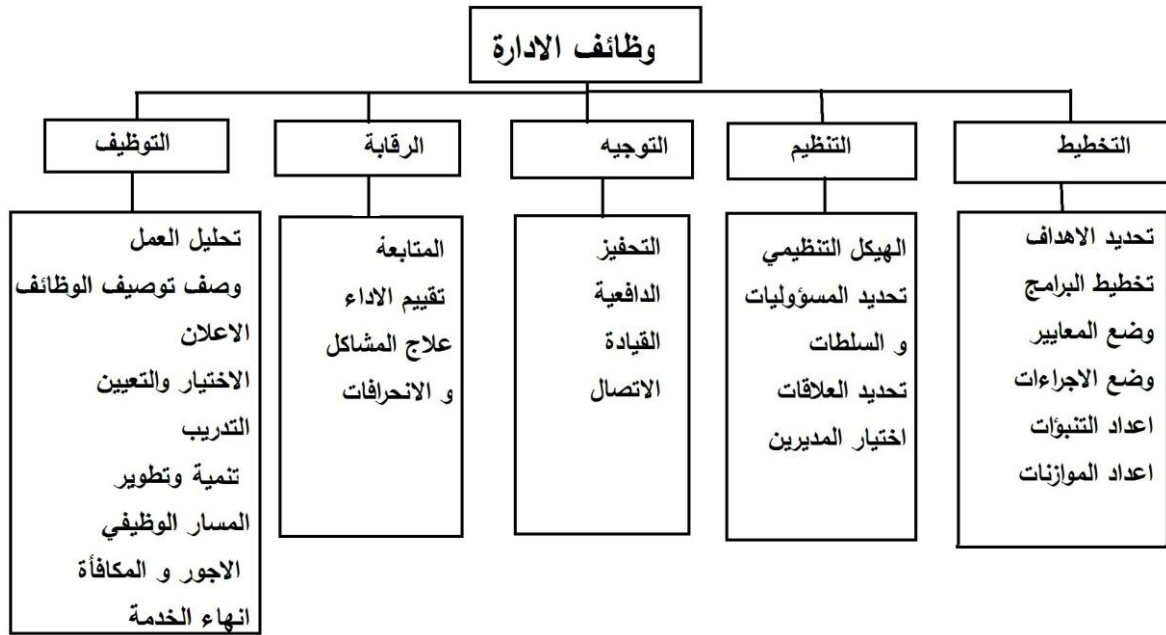
وقد تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية حسب المنظور أو المنهج الذي يعتمده الباحث وسياسة بحثة وقد ذُكرت عدة تعريفات لهذا المفهوم منها:

النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.(ماهر، 2001).

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة ورعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم.

لقد استقر الفكر الإداري والممارسات الفعلية على خمس وظائف أساسية تكوّن العملية الإدارية ويدخل في طياتها بقية الوظائف الفرعية حيث تتم تأديتها ضمناً، وهذه الوظائف هي: التخطيط،

والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتوظيف" (علي، 2012) والشكل (2.3) يوضح العمليات الإدارية الخمس والتي ستكون محل اعتماد في هذه الدراسة.



الشكل (4.2) العمليات الإدارية الأساسية ( لمدراء الموارد البشرية)(من عمل الباحث)

وكتعريف إجرائي يتضح أن مفهوم إدارة الموارد البشرية هي: تلك المهام التي تقوم بها الوحدة التنظيمية في المنظمة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل من الموارد البشرية مستقرة وفعالة، من القادرين على العمل والراغبين فيه والمحافظة عليهم، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتقوم بمجموعة من الأنشطة الإدارية من خلال دراسة السياسات والإجراءات المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفايات اللازمة للوصول بالمنظمة لأعلى طاقة إنتاجية.

**وظائف إدارة الموارد البشرية:** وتتمثل وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية حسب (Helo, 2018):

- **تخطيط الموارد البشرية:** هي وظيفة ترتبط مع الاستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمنشأة، وتشمل التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية للفترة المستقبلية، مع اختيار العدد والنوع

المُناسبين من الأفراد، سواءً لتنفيذ عمليّات النموّ المُخطّط لها، أو عمليّات الإحلال عند ظهور وظائف شاغرة.

- **تحليل الأعمال:** هو تحديد أبعاد المسؤوليّات والمُتطلّبات من الخبرات والمهارات المطلوبة من الموظّفين، وتساهم هذه الوظيفة في توفير البيانات المُهمّة عن الوظائف، كما تُطبّق أُسُلاً عادلةً عند مُعالجة كلّ النشاطات الخاصّة بإدارة الموارد البشريّة.
- **التوظيف:** هو الاهتمام بتوفير حاجات الموظّفين والعُمال المُخطّط لها، وتشمل هذه الوظيفة عدّة وظائف فرعيّة، ومنها: جذب مُرشّحين من الأفراد للعمل في الوظائف المُتاحة. اختيار أنسب المُتقدّمين باستخدام وسائل الاختبار المُتنوّعة. تعيين المُرشّحين في الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم. السعي إلى نقل توقّعات المنشأة إلى الموظّفين الجُدّد بهدف تهيئتهم لبيئة العمل.
- **تقييم أداء الموظّفين:** هو تطبيق التقييم الخاصّ بأداء الموظّفين بعد تعيينهم لتحديد مدى كفاءتهم وقدرتهم على أداء وظائفهم، وتقديم المكافآت لهم مقابل أدائهم الجيّد.
- **التدريب:** هو السعي إلى تطوير أداء الموارد البشريّة وقدراتها، وتُطبّق هذه الوظيفة بالاعتماد على برنامج مُخطّط وذلك لمعرفة احتياجات التدريب، وإنشاء البرامج التدريبيّة، كما يهتمّ التدريب بتوفير التوجيه للموظّفين الجُدّد، والأفراد العاملين في المستويات الوظيفيّة كافّةً.
- **دعم التطوّر الوظيفيّ:** هو تحسين مستويات الأفراد عن طريق مساعدتهم على التخطيط لحياتهم المهنيّة عن طريق العوامل الخاصّة بشخصيّاتهم والبيئة المحيطة بهم، والتي تتحكّم بمساراتهم الوظيفيّة، كما يشمل هذا التطوّر تحسين مستوى المنشأة عن طريق التخطيط

لتحرّكات الموظّفين فيها أثناء مدّة حياتهم المهنيّة ما يُحقّق المنفعة المُرتبطة بالموظّفين الأكفاء فيها.

- **تحديد أجور الموظّفين:** هو نشاط يعتمد على اختيار أفضل نموذج لتوزيع الأجر بين الموظّفين بعدالة، وتحديد المُميّزات الإضافيّة الخاصّة بهم، وهي عبارة عن زيادة في الأجر بأسلوب غير مُباشر للمساهمة في رفع معنويّات الموظّفين، ودعمهم، وتعزيز زيادة الإنتاجيّة.
- **تنسيق إدارة الموارد البشريّة:** ويكون ذلك بين كافّة النشاطات والوظائف في أنحاء المنشأة وقطاعاتها كلّها عن طريق تطبيق وسائل التنسيق الرئيّسة، وتشمل الاتّصالات الرسميّة، وقواعد الانضباط، وسياسات الموارد البشريّة.

### 2.3.2 علاقة إدارة الموارد البشريّة بالكفايات

مع تطور استخدام النماذج والبحث عن إنتاج أفضل ما يمكن في مجال الموارد البشريّة، وأبحاث بناء الكفايات المتخصصة في تنمية هذه الموارد بمنهجية مستدامة فقد نشأت عدة مدارس فكرية فلسفية وتنوعت اتجاهات (Approaches) نماذج بناء الكفايات (Competency Models) للموارد البشريّة من حيث نطاقها وأسلوبها، ما يمكن أن يلخص في أربع اتجاهات (ابوالجدائل، 2011) وهي: الاتجاهات التنظيمية (Organizational Approaches Models)، واتجاهات الفريق في بناء النماذج (Team Approaches Models)، والاتجاهات الفردية في بناء النماذج (Individualistic Approaches Models)، واتجاهات أنظمة الموارد البشريّة لتحديد نماذج الكفايات الإداريّة (H.R Systems, Approaches Models).

إن اتجاهات أنظمة الموارد البشرية لتحديد نماذج الكفايات الإدارية ( H.R Systems, Approaches Models ) كانت هي الأنجع كما خلصت إليه كثير من الأبحاث المتخصصة حيث ركز كل من دوبويس (Dubios)، و (Charles Snow)، على ما يسمى بالنظام الشمولي والكلي للموارد البشرية إذ يتلخص هذا النظام بالتركيز على التدريب والتنمية عن طريق البرامج، نظام البرامج، بعد إجراء الدراسات المسحية للاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، وماهيتها ومستوياتها، والتركيز على نتائج وأثار العمليات التدريبية التي تكتسبها الموارد البشرية، لتعزيز تمكين الكفايات المطلوبة لتعظيم الأداء، وركز (Charles Snow) في نموذجهِ للطوارئ على اعتماد الاستراتيجيات على مدى معرفة العلاقات السببية، بين السبب والأثر وتأثيرها على الأداء التنظيمي ومدى وجود معايير رسمية لقياس النتائج المنشودة لهذا الأداء. (ابوالجدائل، 2011).

### 3.3.2 نماذج الكفايات الإدارية

ويقوم هذا المفهوم على أساس أن الموارد البشرية هي المورد الأهم والذي يستطيع إذا ما توفرت فيه الكفايات المطلوبة أن يعظم الميزات التنافسية للمنظمة. ولا يتسنى للموارد البشرية القيام بهذا الدور إلا إذا ارتبطت إدارتها بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة، وهذا الذي أصبحت عليه كثير من المنظمات في القطاعين العام والخاص (competency-based human resources management) وعلى المستويات الوطنية والعالمية (Łukasz Sienkiewicz, 2014).

حيث خلصت مجموعة الأبحاث ذات العلاقة إلى أن الكفايات تسهم في بناء أنظمة تطوير الموارد البشرية وتميئتها في تعزيز الأنظمة المساندة وذات الصلة مثل أنظمة التكاليف المختلفة تكاليف

إنشاء الأنظمة، تكلفة الأجور والرواتب، تكاليف التدريب والإدارة، لمقارنتها في توزيع الموارد المتاحة للمنظمة هذا التوزيع المبني على التنافس على استخدام الموارد.

ومن هذه النماذج من اعتمد على الاتجاهات الإدارية الحديثة وهذا الاتجاه هو الأكثر واقعية من باقي الاتجاهات الأخرى. كما ذكر ذلك (ابوالجدائل، 2011). وهو مستمد من الحاجة إلى تقويم محدد للوظائف وأنظمة التعويضات وإدارة الأفراد، ويؤكد هذا الاتجاه على توصيف الوظائف والمهام، ويتصف بعدة خصائص من أهمها:

التعريف بالأعمال المطلوبة، وما يعرف بالوصف والتوصيف الوظيفي أي متطلبات شاغل الوظيفة ومؤهلاته، والوظائف المهام المطلوبة منه للقيام بها أثناء شغله لهذه الوظيفة. وتوجيه الجهود باتجاه تحليل العمل من خلال تحليل المهام وهذا يؤسس لتوصيف الوظائف على أساس الأعمال التي يقوم بها شاغلو الوظائف في الوقت الحالي. ويتم ترتيب الوظائف في هذه النماذج من الوظائف التي تشمل الأعمال البسيطة والروتينية حتى الوظائف التخصصية والفنية.

وفيما يلي نموذج (NIH, GS-301) كمثال على قائمة الكفايات الممكنة لوظيفة الإدارة العامة، وما تتضمنه مثل هذه النماذج من تعريف بالكفاية ومؤشرات القياس على توفرها تستعرضها الدراسة لتوضيح مفهوم نماذج قياس الكفايات (NIH, 2017)

جدول (4.2) نموذج (NIH, GS-301)

مؤشرات السلوك الرئيسية	تعريف الكفاية	الكفاية
<p>بمثابة شريك موثوق لتقديم الدعم على الإدارة والأعمال المسائل / الأنشطة الإدارية يدير المكاتب / المرافق ونظم حفظ السجلات لتخزين وتتبع واسترجاع المعلومات والمواد إعداد و/ أو تحديث التقارير والمراسلات وغيرها من الوثائق إدارة المراسلات وتوصيل المعلومات التنظيمية إلى الأطراف المناسبة على النحو المطلوب ينسق التخطيط و/ أو جدولة الاجتماعات والأحداث يتقن استخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها والمعدات ويبقى على تواصل في فهم المستجدات منها مراقبة الإجراءات وتنفيذ المهام ويوصي</p>	<p>يؤدي ويسهل تنفيذ الأنشطة والإجراءات الإدارية لتشغيل الوحدة التنظيمية</p>	<p>الدعم الإداري</p>
<p>يحدد وظائف وأهداف المنظمة وعلاقتها بأهداف دائرته ووظيفته. يطبق معرفته بالتنظيم لتحديد المتطلبات والحصول على الموارد. يطور ويضع ميزانيات واقعية وقابلة للإدارة استنادا إلى غايات وأهداف وأولويات المنظمة. يحدد مسارات، ويقيم ميزانيات المنظمة، المخزون، المساحات والفجوات بين المطلوب والمتوفر، اللوازم والمشتريات، أنشطة الموظفين. إعداد وإدارة العقود ورصد ومتابعة آليات تنفيذها. يحسن العمليات من خلال تنسيق التفاعلات في جميع أنحاء المنظمة. يبني ويرفع مستوى شبكات العمل في جميع أنحاء المنظمة لتحقيق النتائج.</p>	<p>ينظم الموارد ويحدد ويختار وينسق منها ما هو ذات صلة بالعمل لتقديم الحلول لمعيقات العمل</p>	<p>إدارة الموارد الداخلية</p>
<p>استخدام الموارد المتاحة لتوفير بحوث في السياسات والإجراءات ومعايير الأداء. يشارك أصحاب الجهات ذات العلاقة في تحديد المعايير. لتطويرها وتحديثها. ينفذ السياسات، الإجراءات، يراقب مدى الالتزام بها.</p>	<p>تجميع قوانين العمل، السياسات اللوائح، العمليات، وتحليلها ومقارنتها، بهدف توفير قاعدة بيانات، وبنية تحتية محددة للجهات ذات العلاقة</p>	<p>معرفة السياسات والإجراءات، تطويرها وتنفيذها</p>

ويشير النموذج الى ضرورة توافر مجموعة شروط في تعبئة النماذج المتخصصة في الكفايات الهادفة لقياس مدى توفرها في شاغلي الوظائف العامة وهي:

- يجب أن تكون الكفايات قابلة للقياس.
- الكفايات يجب أن تكون ممكنة وقابلة للتحقيق.
- تأخذ بعين الاعتبار الواجبات والمسؤوليات للوظيفية التي يشغلها الموظف.
- يجب إعادة النظر في الكفايات وتقويمها بشكل دوري وفق جدول زمني محدد.
- يجب أن تشكل الكفايات زيادة في معارف ومهارات وقدرات الموظف وسلوكياته في وظيفته الحالية.

#### 4.3.2 كفايات مدراء الموارد البشرية

تكمّن قيمة نماذج الكفايات وأهميتها في إمكانية تطوير التقييم الكامل للفرد أو المنهجية المتسمة بالشمولية، بهدف استكشاف الكفايات التي يمتلكها الفرد، والتي قد تكون بحاجة إلى اكتسابها وفقاً لمتطلبات صناعة أو مهنة معينة (الاطرش، 2014).

ومن خلال تقسيم مستويات الإدارة داخل المنظمة الإدارية العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية، تختلف مستويات الكفايات باختلاف مستويات الإدارة. هذه الدراسة جاءت لتسلط الضوء على الكفايات المطلوبة لأحد مكونات الإدارة الوسطى (مدراء الموارد البشرية) في الدوائر الحكومية الفلسطينية، وهذا ما ستوضحه هذه الدراسة في هذا الجزء من هذا الفصل إذ أن الإدارات الوسطى هي التي تشكل حلقة الوصل الأولى بين القوى العاملة في تنفيذ العمليات والأنشطة اليومية، والإدارة العليا وقيادة المنظمة، (والتي تمثل في جدول تشكيلات وظائف الدوائر الحكومية

الفلسطينية) المدراء في الفئة الاولى حسب قانون الخدمة المدنية) ( ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2016) ولما تحمله من مسؤوليات وقدرات لإنجاح الخطط الإستراتيجية المؤدية لرؤيا ورسالة الدائرة الحكومية، ولما تضطلع به من أهمية في مجالها لذا وجب أن تدرس وتحدد الكفايات المطلوبة للادارات الوسطى والمدراء كي تشكل الرافعة التي يمكن أن تحدثه في الأداء المؤسسي والكلي للمنظمة.

يقع على عاتق مدراء الدوائر في الادارات الوسطى خاصة إدارة الموارد البشرية المسؤولية في تحريك وتحفيز القوى العاملة وفي ذات الوقت المسؤولية بالمشاركة الفاعلة في صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية وإدارة الموارد بشكل كفؤ. هذا الموقع الحساس لمدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية بشكل عام وفي الوزارات الفلسطينية تحديدا كان أهم الدوافع لدراسة الكفايات الإدارية لدى هؤلاء المدراء، وبالاطلاع على الدراسات السابقة فإن إدارة الموارد البشرية والكفايات الخاصة بها محل بحث دراسة عند كثير من الباحثين لما تتمتع به من أهمية في البناء الهيكلي للمنظمات، وكانت هذه النماذج تعتمد الكفايات بشكل اساسي كمعيار لتقييم اداء مدراء الادارات الوسطى.

فما هي الكفايات اللازمة لمدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية؟

### 5.3.2 الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني

برغم حداثة التجربة الفلسطينية في إدارة وتنمية الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية التي بدأت في عام (1994) إلا أنها مقارنة مع غيرها من دول المنطقة حققت مراحل متقدمة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية، وسعيا من قبل الجهات الرسمية التي تعنى بالموارد البشري

وتهتم في تحقيق قفزات نوعية في مجال التنمية البشرية، وفي صدارة هذه المؤسسات (ديوان الموظفين العام الفلسطيني) الذي أوكلت له مهمة الارتقاء بالإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية وتنميتها بالتنسيق مع الجهات المختصة في القطاع العام الفلسطيني.

### 1.5.3.2 نشأة الاهتمام في الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني:

حرصت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها على الاهتمام بتوحيد الأنظمة القانونية المختلفة التي كانت سارية قبل قيامها. وجاء ذلك في القرار رقم (1) لسنة 1994 الذي أصدره رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية والذي نص على أن "يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل تاريخ 1967/6/5 في الأراضي الفلسطينية الضفة الغربية وقطاع غزة حتى يتم توحيدها". (ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2011). وقد تمثلت أولى محاولات تنظيم الخدمة المدنية بقيام ديوان الموظفين العام بإعداد مسودة قانون خاص للخدمة المدنية، أصبح يعرف بقانون الخدمة المدنية لعام 1996، الذي صادق عليه رئيس السلطة الوطنية بتاريخ 1996/4/1، لكنه لم ينشر في الوقائع الفلسطينية، وبالتالي لم يتمتع بقوة قانونية في حينه. وفي العام 1998 قام المجلس التشريعي بإصدار قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998، إلا أنه لم يبلغ بشكل كامل التشريعات التي كانت سارية قبل صدوره، حيث نصت المادة (2) منه على أنه "بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون. يستمر العمل بالقوانين واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية لحين قيام مجلس الوزراء بإصدار اللوائح والقرارات المنفذة لأحكامه خلال مدة أقصاها سنة من تاريخ نفاذه. حيث تم تعديل هذا القانون عام 2005م وصدرت لوائح منظمة له عن مجلس الوزراء الفلسطيني. وقد قسّم قانون الخدمة المدنية الوظائف الى (7) فئات وهي: الفئة الخاصة، الفئة العليا، الفئة الأولى، الفئة

الثانية، الفئة الثالثة، الفئة الرابعة، الفئة الخامسة، حيث تشكل الفئة الأولى فئة المدراء من الإدارة الوسطى والتي يقع مجتمع هذه الدراسة من ضمنها. وفي العام 2004 عملت الحكومة الفلسطينية على وضع أول خطة تطويرية لمؤسسات السلطة، حيث بدأ العمل على بناء الهياكل التنظيمية لمؤسسات الدولة، واستمر العمل بالنهوض بواقع الخدمة المدنية وخدماتها المختلفة حتى تم إنجاز خطة الإصلاح والتنمية للأعوام 2008-2010 مروراً بخطة التنمية الوطنية في (خطة إنهاء الاحتلال وقيام الدولة 2011-2013)، الأمر الذي قاد الى اعتراف دولي بدولة فلسطين عضواً مراقباً للأمم المتحدة. (ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2017).

### 2.5.3.2 ديوان الموظفين العام الفلسطيني (النشأة والمهام والدور)

أولاً: دور ديوان الموظفين العام من خلال القانون الأساسي : صدر القانون الأساسي المعدل لسنة 2003 ونصت المادة ( 87 ) منه على أن يقوم ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة بالعمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها ويؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة والعاملين بها.

ثانياً: من خلال قانون الخدمة المدنية رقم (4) لعام 1998، والمعدل عام 2005، أُسند لديوان الموظفين العام ما يلي من المهام والمسؤوليات التالية:

- العمل على تطوير الجهاز الإداري في فلسطين لتحقيق التنمية الإدارية.
- الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.

• التنسيق مع الدائرة الحكومية من أجل الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.

• تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها، وجداول الوظائف والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.

• المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.

• إنشاء مركز للتدريب وفتح فروع له في أنحاء فلسطين.

• المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً، أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.

• مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان الحق في أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.

• إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.

• إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.

• توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.

• إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها في فلسطين والتي يجب على الموظف الإلمام بها.

• إحالة ملفات الموظفين اللذين تنتهي خدماتهم مرفقة باستمارة حصر مدة خدمتهم إلى الجهة المختصة بصرف المستحقات التقاعدية وفقاً لنظام التقاعد. (ديوان الموظفين العام الفلسطيني،

(2016)

**ثالثاً:** دور ديوان الموظفين العام الفلسطيني في ترسيخ الإدارة على أساس الكفايات للموارد البشرية الفلسطينية في دوائر الخدمة المدنية.

• لعب ديوان الموظفين العام الفلسطيني في السنوات الأخيرة دوراً كبيراً في تحسين وتطوير أداء

الموارد البشرية من خلال عدة برامج معتمداً على الخطط التنموية في جانب الموارد البشرية

مستخدماً الأساليب الحديثة في ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الاحترافي واستخدام نتائج

الأبحاث الإدارية الحديثة، والاستفادة من خبرات وتجارب الشعوب القريبة من الشعب الفلسطيني

ثقافة وعقيدة، والتجارب العالمية الحديثة مثل الاتحاد الأوروبي، وكوريا الجنوبية، وكندا، بحيث

نقل من هذه التجارب بحالة من التكيف لها بما يتوافق والحالة الفلسطينية. ومن الامثلة على

اسهام ديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية للعاملين في الدوائر الحكومية

الفلسطينية.

• تشكيل وحدة تنظيمية (إدارة عامة) خاصة بالتخطيط الوظيفي، هدفها تطوير وتنمية ومأسسة العمل الإداري في الخدمة المدنية فيما يخص أنظمة الموارد البشرية، وقد قامت هذه الإدارة العامة ( للتخطيط الوظيفي وجداول التشكيلات) وفق الخطة التنموية الاستراتيجية للديوان منذ بداية عام(2013-2015 ) بالعمل على اعداد جداول التشكيلات الوظيفية وانجاز بطاقات الوصف الوظيفي لمختلف وظائف الخدمة المدنية، بمنهجية متطورة ومواكبة لمفاهيم البناء المؤسسي الحديث وفق المعايير العالمية. (ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2016) باعتبار بطاقة الوصف الوظيفي إحدى أهم أدوات العمل التي تعتمد عليها كافة أنشطة الموارد البشرية الأخرى، اذ تمثل نقطة البداية التي تبدأ منها عملية التخطيط (تخطيط القوى العاملة) وعملية الاستقطاب (الاختيار والتعيين)، وعملية التوجيه وعملية التدريب (إدارة البرامج التدريبية)، وعملية التقييم (تقييم الاداء)، وهيكله الأجور والترقية.

وبعد انجاز الخطة الاستراتيجية (2013-2015) انتقل الديوان من دوره التقليدي في إدارة شؤون الموظفين الى دور ريادي في إدارة وتنمية الموارد البشرية الذي عكس توجه قيادة الديوان لاستثمار الابحاث الادارية الحديثة والتجارب العالمية وتمكينها في الخدمة المدنية الفلسطينية.

• اطلق ديوان الموظفين العام الفلسطيني مشروع (الكفايات الوظيفية) والتي تهدف الى إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات بهدف تحسين كافة العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، عملاً بمبدأ الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري. وقد صادق مجلس الوزراء الفلسطيني على بطاقات الوصف الوظيفي المبنية على الكفايات للفئة العليا (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام) باعتبارها بطاقات معيارية للترقية (قرار مجلس الوزراء الفلسطيني، 2018/11).

- كما اطلق ديوان الموظفين العام سنة (2016) مشروع المدرسة الوطنية للإدارة: ومن برامجها برنامج إعداد القادة، حيث أورد الديوان في منشوره التعريفي (ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2016) "يسعى برنامج إعداد القادة إلى زيادة وتحسين الأداء والكفاءة من خلال التطوير المكثف لقدرات المتحقيين، ويتم استهداف المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة لمواجهة التحديات المستقبلية على الصعيد المحلي والدولي.
- إعداد الخطة الاستراتيجية للخدمة المدنية (2017-2022) لتنمية وتطوير للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية.

### 6.3.2 نموذج كفايات مدراء إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني

وبناء على مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية ووظائف الإدارة بشكل عام فان هذه الدراسة ستعتمد مهام الإدارة الرئيسية ووظائفها في تحديد الكفايات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، ولما لهؤلاء المدراء من أهمية في تطوير وتحسين اداء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، اذ يعتبر ديوان الموظفين العام هذه الوظيفة (مدير الموارد البشرية) من الوظائف المساندة والموحّدة في الدوائر الحكومية والتي تعمل على تسهيل وتيسير اعمال ووظائف الاداء والوظائف الفنية والنشاطات اليومية.

لهذا فالدراسة تقدم نموذجاً للكفايات الادارية الاساسية التي يحتاجها مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية والتي اذا ما توافرت في هؤلاء المدراء فإنها ستشكل قفزة نوعية في ادائهم الوظيفي. ويتكون هذا النموذج من الكفايات التالية ويعرفها الباحث تعريفاً إجرائياً كما يلي:

**كفاية التخطيط:** امتلاك المدير معرفة ومهارة وخبرة في التخطيط (الاستراتيجي، التشغيلي) مثل تخطيط البرامج وضع المعايير وتحديد الاجراءات. وهي الكفاية التي تعكس استخدام المعارف العلمية في تطبيقات عملية التخطيط بشكل عام وتخطيط موارد البشرية ولها مؤشرات سلوكية عند امتلاكها أو القيام بها وممارستها، وهي تعكس كفاية قراءة المستقبل وتحديد الأهداف بعد إجراء الدراسة للعوامل المؤثرة (الداخلية والخارجية) في عملية التخطيط.

**كفاية التنظيم:** معرفة المدير بأسس عملية التنظيم، مهارة في استخدام معرفته بأسس التنظيم، ما ينعكس على السلوك التنظيمي وتعني امتلاك المدير معرفة بأسس عملية التنظيم وما يرتبط بها من معرفة بالهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والسلطات والتي تعني التنسيق بين مختلف الموارد المتاحة والمتوفرة تحت إشرافه وتصرفه من موارد بشرية ومادية ووقت وتشغيلها وتقسيمها وفق أفضل الاحتياجات أثناء تأدية العمل.

**كفاية والتوجيه:** هي امتلاك المدير بمعرفة أسس المتابعة والمباشرة على العاملين والموظفين، ومهارات الاتصال والتواصل، وإدارة نظم المعلومات وتحفيز العاملين (ماديا، معنويا) وما يرتبط بها من مهارات القيادة والتأثير.

**كفاية الرقابة:** وهي مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يستطيع من خلالها المدير ضبط التنفيذ والتأكد من انه يسير وفق ما هو مخطط له من خلال عدة مهارات مثل تقييم الأداء والضبط، واستكشاف الأخطاء قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات التصحيحية أن حدث الانحراف. فهي التي تمد متخذ القرار بكل ما يلزمه من معلومات عن تنفيذ الخطط ومدى القرب من تحقيق الأهداف.

**كفاية التوظيف:** هي مجموع المعارف والمهارات والخبرات اللازمة للمدير للقيام بمهام تحليل العمل، ووصف وتوصيف الوظائف، وما يتببط بعملية الاختيار والتعيين من الاعلان والمسابقة والمقابلة وتدريب الموظفين الجدد وارشادهم وما يتعلق بالمسار الوظيفي.

## 4.2 الدراسات السابقة

الدراسات السابقة لها أهمية خاصة، إذ أنها تحدد بوصلة الباحث نحو الهدف، ليتحقق مبدأ التراكمية في المعرفة العلمية والتكاملية في البناء على ما سبق وكتب في مجال البحث إسهاما في محاولات الوصول إلى نظريات علمية تتوافق مع التفكير المنطقي لهذه الأبحاث (أبوماضي، 2017). وعليه يعرض هذا الجزء من هذه الدراسة مجموعة دراسات سابقة اشتركت وهذه الدراسة فيما يتعلق بمجالاتها ومحاورها ومتغيراتها(الكفايات الإدارية وإدارة الموارد البشرية) ولربط مكونات هذه الدراسة مع ما سبق ودرسه أهل الاختصاص والبحث، للخروج بنموذج خاص في هذه الدراسة في الكفايات الإدارية، وتم عرض هذه الدراسات وفق التسلسل الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم حسب تصنيفها(محلية، عربي، عالمية).

### 1.4.2 دراسات محلية

دراسة الأطرش ونزال (2014) بعنوان " دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف، وإظهار دور الكفايات في التعامل مع إدارة الموارد البشرية للارتقاء بالموارد البشرية العاملة في القطاع المصرفي، التعرف على مدى تبني المصارف العاملة في فلسطين لكفاية الجودة، التعرف على كفاية الجودة ودورها في تحقيق الربحية، البحث في عناصر كفاية الجودة (السياقية والسلوكية وعناصر إدارة الجودة)، التي تؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة.

وكان من أهم نتائجها: حققت متغيرات (مجالات) البُعد السياقي المرتبة الأولى، بدرجة مرتفع جداً. حققت متغيرات بُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة درجة في المرتبة الثانية، من حيث ترتيب الأبعاد الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصارف، بدرجة مرتفعه.

**دراسة الفار(2013) بعنوان " درجة توفر الكفايات الإدارية والكفايات التحويلية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين"**

هدفت الدراسة إلى: تحديد الكفايات الإدارية لمدراء المدارس الثانوية حسب احتياجاتهم التدريبية وفق نظرية القيادة التحويلية.

وكان من نتائج الدراسة: أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مدراء المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجالات أداة الدراسة جميعها ما عدا مجالي التقويم والرقابة والتوجيه، ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية متوسطة.

**دراسة نتيل (2007) بعنوان " دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة"**

وهدفت الدراسة إلى: التعرف على محتوى التدريب والاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي والتعرف أيضا على الطريقة المتبعة في عملية التقييم التي تسهم في رفع كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.

وكان من نتائج الدراسة: أن دور برنامج التدريب في برنامج التربية والتعليم والخاص بتطوير كفايات مديري المدارس حصل على نسبة كبيرة. حول دور التدريب ورفع كفايات مديري

المدارس توجد فروق تعزى للحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي. يوجد هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين كفايات مديري المدارس وبين كل مجال من مجالات البرنامج التدريبي.

## 2.4.2 دراسات عربية.

دراسة الغشيمي (2017) بعنوان " مفهوم الكفاية لتولي الوظيفة العامة: دراسة مقارنة بين الفقه ونظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية"

حيث هدفت الدراسة إلى: بيان مفهوم الكفاية في تولي الولاية العامة في الفقه الإسلامي، وفي نظام الخدمة المدنية، بيان عناصر الكفاية في الفقه الإسلامي ومفهومها في نظام الخدمة المدنية، بيان مدى اتفاق مفهوم الكفاية في الفقه الإسلامي مع مفهوم الجدارة في الخدمة المدنية.

وخلصت إلى مجموعة نتائج منها: يلتقي مصطلح الكفاية مع الجدارة في الفقه الإسلامي، وللفقه الإسلامي السبق في جعل الكفاية أساس شغل الوظيفة العامة قبل الفكر الإداري الغربي. تتجلى عناصر الكفاية لتولي الوظيفة العامة في ثلاث قدرات (كفايات): علمية ومهنية، جسمية، الأخلاقية. ويتوقف تحقيق الغايات المقصودة لشغل أي وظيفة عامة على كفايات من يشغلها وحسن اختياره للقيام بمهامها وأعبائها.

دراسة الشريف (2014) بعنوان "تصور مقترح لتطوير للكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الكفايات الإدارية والقيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة وتقديم تصور مقترح لها من خلال: تعرف على الاتجاهات الحديثة التي تسهم في التزود بأفكار ومفاهيم لتطوير الكفايات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية كفايات التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة والتوظيف. وضع تصور مقترح لنموذج للكفايات الإدارية والقيادية في ضوء الاتجاهات الحديثة.

وكان من نتائج الدراسة: وجود نقص عند أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات السعودية - محل البحث- في جميع الكفايات الإدارية وهي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة والتوظيف).

**دراسة أحمد (2012) بعنوان " واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان "**

وهدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية من حيث: إتباع الأسس العلمية للإدارة. لكفايات الشخصية والفنية والكفايات المعرفية والثقافية لمدير الرياضة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أهمها: أن مدير الرياضة لا يحرص على تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، له رؤية إستراتيجية في إطار عمله، كما لا يتوافر لديه قدر عالي من الإدراك للأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات الإدارية الحديثة.

دراسة أبو الجدائل(2011) بعنوان " الكفايات الوظيفية الجوهرية لمديري محترفي إدارة الموارد

البشرية بتطبيق على منظمات القطاع الخاص في محافظة جدة - المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى: دراسة مدى تبني وتطبيق إدارة الموارد البشرية الأدوار الحديثة لإدارة الموارد

البشرية الجديدة، تحديد أهم كفايات الموارد البشرية في ضوء أهم الدراسات العالمية السابقة، دراسة

مدى مراعاة إدارات الموارد البشرية لهذه الكفايات، دراسة مدى اهتمام منظمات القطاع الخاص في

محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية تطبيق نماذج كفايات محترفي إدارة الموارد البشرية

وعناصرها في اختيار وتطوير وتدريب محترفي إدارة الموارد البشرية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان من أهمها: عدم توفر قاموس للكفايات الجوهرية في

منظمات مجتمع البحث وبالتالي ضرورة توفيره، قلة البرامج التدريبية التي تعني بمحترفي الموارد

البشرية ن وبالتالي ضرورة زيادة هذه البرامج التدريبية.

دراسة الطائي(2007) بعنوان " تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، دراسة

مقارنة بين مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات"

هدفت الدراسة إلى: الإجابة على التساؤلات - ما مستوى الكفايات الجوهرية الموجودة في

المنظمات المبحوثة؟ هل هناك فروق معنوية بين المنظمات العامة الخدمية والصناعية في مجال

الكفايات الجوهرية؟

وكان من أهم نتائجها: يعد مفهوم الكفايات الجوهرية مفهوما حديثا نسبيا حيث كثرت كتابات

الباحثين فيه في نهاية القرن الماضي وبدايات القرن الحالي. أما على صعيد المنظمات العامة

العراقية فما زالت البحوث فيه محدودة جدا، اختلفت الكتابات والدراسات في تحديد أنواع الكفايات

وأهميتها ودورها في كفاءة وفاعلية المنظمات، أوضحت نتائج تحليل الإجابات أن المنظمات المبحوثة تعطي اهتماما واضحا للكفايات الجوهرية فيها خصوصا وأن نشاطاتها تعتمد أساسا على ما تقدم هذه الكفايات، وجود اختلاف نسبي في طبيعة وأنواع الكفايات الجوهرية الموجودة في المنظمتين المبحوثتين حيث اعتبرت هذه المنظمات متغيرات مهمة في عملها وذلك من خلال ارتفاع الأوساط الحسابية المرجحة لهذه الكفايات.

### 3.4.2 دراسات أجنبية.

دراسة **Vichita Vathanophas (2007)** بعنوان "متطلبات الكفايات لأداء الوظيفة الفعال في القطاع العام التايلندي"

هدفت الدراسة إلى: تحديد الكفايات الوظيفية المطلوبة في منصب مدير عام في وزارة الزراعة التايلاندية، وتطوير نموذج كفاية لأداء وظيفي فعال، كما هدفت إلى استعراض الدراسات والأدبيات السابقة لاختبار كيفية تشكيل نموذج للكفايات الوظيفية المطلوبة في القطاع العام. وباستخدام منهج تحديد الأداء المتفوق بنت الدراسة نمودجا لقياس الكفايات المطلوبة للمنصب.

وخرجت الدراسة بالنتائج التالية: تم العثور على ثلاثة وعشرين كفاية باستخدام أسلوب المقابلة مع ذوي الأداء المتفوق حسب تقنية ((Spencer and Spencer (1993) وبعد التحقق من صحة الاختبار وجدت أن الثلاثة وعشرين كفاية أعلى من المتوسط، الكفايات المطلوبة مستقبلا يجب أن تكون أعلى مستوى من الكفايات الحالية، تم التوصية بأربعة وعشرين موضوعا تدريبيا لشاغلي الوظائف الحاليين والمستقبليين، وعند إكمال النموذج في نهاية الدراسة خرجت بمجموعة من الكفايات ومؤشرات السلوك الرئيسية على هذه الكفايات.

دراسة **Choi-Sang Long (2008)** بعنوان "دراسة كفايات الموارد البشرية وعلاقتها بعوامل

النجاح في مجال الموارد البشرية" مدرسة جنوب ماليزيا، للإدارة والأعمال.

هدفت الدراسة إلى: محاولة فهم كفاءات اختصاص الموارد البشرية (HR) بشكل أفضل في قطاع الصناعات التحويلية في ماليزيا، والغرض الآخر من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين كفايات الموارد البشرية وعوامل النجاح الممكنة لمهنة الموارد البشرية على سبيل المثال الخبرة، حجم شركة، مستوى التعليم، والراتب.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أظهرت تحليل بيانات الدراسة أن هناك اختلافات كبيرة في مهمة ممارسي الموارد البشرية بين الشركات الكبيرة والصغيرة (حجم الشركة). أن العاملين في مجال الموارد البشرية بحاجة لأن يصبحوا شركاء (يملكون اسهما) ليصبحوا أكثر فاعلية.

دراسة **بن عبدالله (2010)** بعنوان " نموذج تطوير كفايات ممارسي إدارة الموارد البشرية، من

منظور الممارسين والمستشارين للموارد البشرية في ماليزيا"

كان هدف الدراسة الرئيس: تطوير نموذج لكفايات ممارس الموارد البشرية بطريقة تطبيقية (empirically)، والذي سيكون مناسب تطبيقه بشكل موسع، كما هدفت الدراسة إلى مجموعة أهداف فرعية (Objectives) لتمييز المتغيرات الكامنة في بناء الكفايات لكل من الكفايات ( العامة، السلوكية، الأعمال، التقنيات) ولاختبار التأثير على نماذج كل من الكفايات العامة والسلوكية وكفايات الأعمال لممارسي إدارة الموارد البشرية. ولاختبار علاقة التأثير بين النموذجين.

وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: إجابة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها التي حققت أهدافها حيث قدمت نموذجا لكفايات ممارسي الموارد البشرية في ماليزيا مبني على المنهج التجريبي

(empirically)، وقد بينت بعد اختبار عناصر كفايات ممارسي الموارد البشرية(العامة، السلوكية، وكفايات الأعمال، وكفايات التقنية) وعند اختبار 13 من عناصر هذه الكفايات فقط 5 منها كانت صالحة لكفايات ممارسي الموارد البشرية في ماليزيا وهي: حاليا، لا يوجد نموذج لكفايات ممارسي الموارد البشرية في ماليزيا، وما سبق نتائج دراستي كل من (Junaida(2007),Choi&Khairuzaman(2008)) التي بنوها على نموذج دراسة ( Brock (2003) Ulrich& bank) والتي أجريت في أمريكا، لم تبنى هذه النماذج في البيئة الماليزية. لذا فالنماذج التي بنيت في أمريكا قد لا تكون مناسبة للبيئة الماليزية لتنمية الموارد البشرية.

#### 4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

قدمت هذه الدراسة (11) دراسة سابقة، صممت وأجريت في بيئات متباينة وأزمنة وسنوات متعددة، دراسات شكلت بعض متغيراتها ومحاورها وربطت مجالات البحث ومحاورها بمناهج بحثية متعددة منها ما هو مسحي للأدبيات، ومنها ما هو وصفي، ومنها ما هو تحليلي، وتناولت ميادين بحثية وقطاعات مختلفة أيضا. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- مجال الدراسة الخدمة المدنية الفلسطينية حيث تفردت هذه الدراسة في هذا المجال.
- موضوع الدراسة الكفايات الادارية وهي ( التخطيط - التنظيم - التوجيه- الرقابة- التوظيف).
- مجتمع الدراسة وهم مديري الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا لطريقة الدراسة، إجراءاتها، وأدواتها، حدود الدراسة ومعوقاتها ومتغيراتها، ومجتمع الدراسة نوضحها فيما يلي:

#### 2.3 منهجية الدراسة

للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمة هذا المنهج العلمي للدراسة وما شاكلها من أبحاث، وصف للواقع كما هو من وجهة نظر المبحوثين من مجتمع البحث، ولم يتوقف الباحث عند جمع المعلومات بل قام بتحليلها للخروج بنتائجها واستنباط توصيات الدراسة من خلال هذه النتائج بعد تفسيرها، توصيات تسهم في تحسين واقع مشكلة الدراسة وتوفير الحلول المقترحة لها.

#### 3.3 الطريقة والإجراءات

ولتحقيق الجانب التطبيقي للدراسة تم تناول الطريقة والإجراءات في كيفية جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وحدد الباحث أدوات الدراسة التي شملت الاستبانة ومسح الأدبيات،

وعمد إلى اختبار هذه الأدوات وقياس صدقها من خلال عرضها على المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة (ملحق 1.3)، ثم عرض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها فكانت وفق الخطوات بالتسلسل التالي:

• ومن خلال الدراسات السابقة استطاع الباحث أن يكون متغيرات الدراسة ويربطها ببعضها ويشكل صياغة علمية لمشكلة البحث تمهيدا لدراستها وتضمنها الفصل الأول في عناوينه ومفرداتها.

• حيث كانت محددات الكفايات المطلوبة في الدراسات السابقة تعتمد على أسس منها المستوى الوظيفي وهذا الأساس اعتمده هذه الدراسة، وتشكل منه مجتمع الدراسة وهم مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية وعليه خلصت إلى نموذج خاص بمحاور هذه الدراسة الذي يوضحه الجدول (1.3).

• من خلال مراجعة الأدبيات السابقة تم صياغة وتشكيل الإطار النظري وتضمنه الفصل الثاني من الدراسة باستعراض المفاهيم والمصطلحات والنظريات التي تناولت متغيرات الدراسة وتم التعرض لها في أبحاث الاختصاص وهي الكفايات، مفهومها، نشأتها، أنواعها، استخداماتها، والموارد البشرية والإدارات المختصة بها في الدوائر الحكومية.

### جدول (1.3) مفتاح قياس محاور الكفايات ودرجتها

خبرة	مهارة			معرفة			
	6	5	4	3	2	1	0
متخصص/خبير: يمتلك معرفة شاملة في مجال الكفاية ولديه القدرة على معالجة الحالات الاستثنائية (الأكثر تعقيداً)، ويقدم مقترحات للتحسين والتطوير ويعتبر مرجعاً وخبيراً داخل وخارج الدائرة	متقدم: لديه القدرة في معالجة الحالات الصعبة، وصياغة أدلة إجراءات العمل الداخلية، ويعد مرجعاً لزملائه في مجال الكفاية، وقادراً على تقديم النصح والمشورة ويلعب دور المدرب للزملاء المبتدئين، ويمتلك معرفة واسعة في هذه الكفاية (نظرية تطبيقية) يمكنه تنفيذ الإجراءات المرتبطة بهذه المهارة دون مساعدة	متوسط (التطبيق العملي): قادراً على إكمال المهام بنجاح في هذه الكفاية على النحو المطلوب. قد تكون هناك حاجة إلى مساعدة من خبير من وقت لآخر، ولكن يمكنه عادة أداء المهارة بشكل مستقل.	مستخدم: لديه استقلالية في معالجة الحالات البسيطة ويعرف كيف يضع معرفته موضع التنفيذ ومعالجة حالات أكثر تعقيداً بدعم من الرئيس المباشر أو الزملاء، ويمتلك معرفة جزئية عن هذه الكفاية.	مبتدئ: لديه معرفة مشتركة أو فهم التقنيات والمفاهيم الأساسية، لذا يحتاج للتركيز على التعلم يحتاج إلى دعم من الرئيس المباشر أو الزملاء، يحتاج إلى فهم المبادئ الأساسية للكفاية	معرفة أساسية: لديه معرفة مشتركة أو فهم التقنيات والمفاهيم الأساسية، يحتاج للتركيز على التعلم	لا تنطبق	لا يتطلب منه تطبيق أو إثبات هذه الكفاية

ومن خلال الدراسات السابقة عمل الباحث على إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تضمنت أقسامها الخمسة محاور أساسية لقياس ما أعدت له (مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية) وفق فقرات أكدتها القياسات العلمية الإحصائية من خلال فحص صدق وثبات أداة الدراسة، وأكد المحكمون صلاحيتها لما

أعدت له. وكانت متوافقة بمنهج علمي واضح مكتملة لما سبق وكتبه باحثون سابقون وبنيت عليه بحالة من التكامل والتراكم.

تم توزيع الاستبانات بعدة وسائل على أفراد مجتمع الدراسة شملت (التوصيل المباشر وعبر البريد الإلكتروني والإرسال بالفاكس) ثم جمع الاستبيانات وفرزها وتحليلها على برنامج حزمة التحليل الإحصائي (SPSS: Statistical Package for Social Sciences) للدراسات الإنسانية والمقرة من قبل المختصين بصلاحياتها لعملية تحليل البيانات وتوافقها لمثل هذه الأبحاث.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية وبلغ عددهم في المحافظات الشمالية 500 مديرا ملحق رقم (2.3)، استنادا الى الهياكل التنظيمية ووحدات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية.

### 3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (101) مديرا من مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية وقد شكلوا نسبة 20% من حجم مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم ضمن عينة عشوائية منتظمة حيث يتمتع افراد العينة بفرصة الظهور بشكل متكافئ، وقد تم اختيار الرقم 5 عشوائيا من بين اول خمس موظفين وبالتالي كان ترتيب عينة الدراسة (5.10.15.20.25.30.35.40.45.....500) وبعد اختيار عينة الدراسة قام مسؤوليهم المباشرين (المدراء العامون ونوابهم) بتقييمهم من خلال تعبئة أداة الدراسة الاستبيان.

تم توزيع (101) استبانة استرد منها (99) استبانة صالحة خضعت للتحليل الإحصائي فيما تبقى (2) استبانة غير صالحة للتحليل.

والجداول التالية تبين وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية:

### الجدول (2.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
81%	80	ذكر
19%	19	أنثى
100%	99	المجموع

### الجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة تبعا للفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
25%	25	من 30 أقل من 40 سنة
50%	49	من 40 سنة وأقل من 50 سنة
25%	25	من 50 سنة وأقل من 60 سنة
100%	99	المجموع

### الجدول (4.3) توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1%	1	دبلوم متوسط
57%	56	بكالوريوس
37%	37	ماجستير
2%	2	دبلوم عالي
3%	3	دكتورة
100%	99	المجموع

الجدول(5.3) توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في الخدمة المدنية
1%	1	من 1 الى أقل من 5 سنوات
10%	10	من 5 اقل من 10 سنوات
11%	11	من 10 اقل من 15 سنة
34%	34	من 15 اقل من 20 سنة
42%	42	من 20 اقل من 25 سنة
1%	1	من 25-30 سنة
%100	99	المجموع

الجدول(6.3) توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في العمل الحالي
%25	25	من 1 الى أقل من 5 سنوات
%35	35	من 5 اقل من 10 سنوات
%25	25	من 10 اقل من 15 سنة
%13	13	من 15 اقل من 20 سنة
%1	1	من 20 اقل من 25 سنة
%100	99	المجموع

يتبين من خلال الجداول السابقة أن نسبة المدراء من الذكور من الفئة الأولى في عينة الدراسة بلغت 81%، وأن أعمار عينة الدراسة من المدراء تركزت ما بين 40 سنة و أقل من 50 سنة بحيث بلغت نسبتهم 50% من عينة الدراسة، واتضح من خلال الجدول أن أغلبية المدراء في عينة الدراسة يحملون درجتي البكالوريوس بنسبة 57% والماجستير بنسبة 37%، أما أقل هذه النسب فقد جاءت لمن يحملون درجة الدبلوم المتوسط بنسبة 1%.

كما يتضح من الجدول (4.3) أن خبرة المدراء في العينة تركزت ما بين 15-25 سنة وقد بلغت نسبتهم 71% من عينة الدراسة، أما نسبة خبرتهم في العمل الحالي فقد تركزت في الفترة ما بين 5-15 سنة حيث بلغت 60% من عينة الدراسة، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة في الخدمة المدنية فقد تركزت في الفترة من 15-25 سنة حيث بلغت 76% من عينة الدراسة.

### 3.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة أولية تتكون من قسمين:

**القسم الأول:** يشتمل هذا الجزء على المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (البيانات الشخصية) للمدراء من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الخدمة المدنية، سنوات الخبرة في العمل الحالي).

**القسم الثاني:** يتضمن فقرات الاستبانة والتي تتوزع على مجالات تتعلق بتوفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية" وهذه المجالات هي العمليات الأساسية للإدارة ووظائفها وهي (مجال التخطيط، مجال التنظيم، مجال التوجيه، مجال الرقابة، مجال التوظيف) ويتكون كل مجال منها من ثلاثة محاور هي (المعرفة والمهارة والخبرة) في هذه المجالات.

### 4.3 دلالات صدق الأداة

تم التحقق من دلالات صدق الأداة وثباتها باستخدام دلالات الصدق والثبات الآتية:

## أولاً: صدق المحتوى:

قام الباحث بالتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال استشارة 12 من المحكمين للحكم عليها، ومدى مناسبة اختيار المتغيرات الأساسية وتعريفاتها، وأساليب القياس ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة، والتحليل المنطقي لعناصر الأداة وفقراتها، والتعريف الإجرائي الواضح لفقرات التحليل وثبات نظام الترميز ودقة الباحث، والحرص الوافي لتكرار الظواهر، والإجراءات المنهجية الصحيحة في الدراسة، والدقة في اختيار عينة التحليل. وقد قام الباحث بعرض الأداة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة، والاختصاص لإبداء رأيهم في مضمون فقرات المقياس، وفاعليته نحو الفئة المستهدفة. وتمّ تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وحذف فقرات أخرى بما يتناسب مع هدف الدراسة وواقع مجتمعنا الفلسطيني. ملحق رقم (1.3).

## ثانياً: صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي):

للتحقق من صدق بناء الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (15) فرداً من خارج عينة الدراسة، وباستخدام معامل ارتباط (بيرسون) تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، وارتباطها بالمحور ككل، كما هو مبين في الجداول (7.3) والذي يتبين من خلالها أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 والتي يدل عليها الرمز \*، و 0.01 والتي يدل عليها الرمز \*\*.

### الجدول 7.3 أ. قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي معاملات الارتباط لفقرات مجال كفاية التخطيط

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
<b>المجال الأول: مجال كفاية التخطيط</b>		
<b>المعرفة</b>		
0.61**	لديه معرفة برؤية الدائرة الحكومية التي يعمل بها	<b>1.</b>
0.64**	لديه معرفة برسالة الدائرة الحكومية التي يعمل بها	<b>2.</b>
0.64**	لديه معرفة بأهداف الدائرة الحكومية التي يعمل بها	<b>3.</b>
0.64**	لديه معرفة في أسس التخطيط الاستراتيجي	<b>4.</b>
0.63**	لديه معرفة في صياغة الخطط التشغيلية	<b>5.</b>
0.36**	لديه مؤهل علمي يتوافق وشروط الإشغال في بطاقة الوصف الوظيفي	<b>6.</b>
0.63**	لديه معرفة في أصول صياغة الأهداف الجيدة SMART	<b>7.</b>
0.60**	لديه معرفة في التخطيط للموارد البشرية	<b>8.</b>
0.73**	لديه معرفة بجدول تشكيلات الوظائف لدائرته الحكومية	<b>9.</b>
0.53**	لديه معرفة ببطاقات الوصف الوظيفي لوظائف الدائرة التي يعمل بها	<b>10.</b>
<b>0.88**</b>	<b>لجميع فقرات المعرفة</b>	
<b>المهارة</b>		
0.56**	يستطيع أن يوضح رؤية الدائرة الحكومية التي يعمل بها	<b>11.</b>
0.60**	لديه مهارة في صياغة أهداف دائرته	<b>12.</b>
0.59**	لديه مهارة في صياغة الخطة التنفيذية لدائرته بأقسامها	<b>13.</b>
0.59**	لديه مهارة التحليل لواقع البيئة الداخلية لإدارته	<b>14.</b>
0.84**	لديه مهارة في تحليل النماذج الخاصة بجدول التشكيلات	<b>15.</b>
0.56**	لديه مهارة في تحليل مكونات بطاقة الوصف الوظيفي	<b>16.</b>
<b>0.82**</b>	<b>لجميع فقرات المهارة</b>	
<b>الخبرة</b>		
0.69**	يملك خبرة في صياغة الخطة التنفيذية لدائرته	<b>17.</b>
0.71**	سبق وشارك في دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي	<b>18.</b>
0.75**	سبق وشارك في تقييم أداء إدارته العامة	<b>19.</b>
0.61**	لديه خبرة العمل في المنصب الذي يشغله	<b>20.</b>
0.74**	سجل نجاحات مميزة في تنفيذ الخطط السنوية لدائرته الحكومية	<b>21.</b>
<b>0.72**</b>	<b>لجميع فقرات الخبرة</b>	
<b>0.90**</b>	<b>جميع فقرات كفاية التخطيط</b>	

\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

\*\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

يلاحظ من البيانات الواردة في الجداول (7.3-أ)، أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محاور المعرفة

والمهارات والخبرة لمجال كفاية التخطيط دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، هذا بالإضافة

الى معامل الارتباط لكل محور من هذه المحاور والدرجة الكلية لمجال كفاية التخطيط فقد تبين ان معامل الارتباط كبير ودال احصائيا لهذه المحاور والدرجة الكلية للمجال.

### الجدول 7.3. ب قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي معاملات الارتباط لفقرات مجال كفاية التنظيم

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
المجال الثاني: مجال كفاية التنظيم		
المعرفة		
0.67**	لديه معرفة بمكونات الهيكل التنظيمي لدائرته	1.
0.65**	لديه معرفة في شروط اشغال الوظائف تحت اشرافه	2.
0.72**	لديه في مفهوم نطاق الاشراف الاداري	3.
0.88**	يملك معرفة في التنسيق بين الموارد التي تحت تصرفه(بشرية مادية)	4.
0.71**	لديه معرفة في تحديد مسؤوليات العمل لمروسيه	5.
0.75**	لديه معرفة باجراءات العمل الواجب اتباعها في دائرته	6.
0.87**	لجميع فقرات المعرفة	
المهارة		
0.83**	يملك مهارة في تنسيق الموارد المتاحة	7.
0.74**	لديه مهارة في كتابة الوصف الوظيفي لدائرته	8.
0.81**	لديه مهارة إدارة الوقت	9.
0.82**	لديه مهارة في تفويض الصلاحيات	10.
0.82**	لديه مهارة في تحلل اجراءات العمل	11.
0.96**	لجميع فقرات المهارة	
الخبرة		
0.83**	يملك خبرة في إدارة الموارد ويعمل على تجنيد المطلوب منها	12.
0.74**	يستطيع أن يحدد مستلزمات الأداء المطلوبة	13.
0.87**	يستطيع أن يجند الموارد المطلوبة للعمل لتحقيق الاهداف	14.
0.73**	هو محل استشارة للعاملين تحت إشرافه	15.
0.84**	يملك خبرة في تحليل المعلومات واستنتاج القرارات الخاصة بمروسيه	16.
0.95**	لجميع فقرات الخبرة	
0.93**	جميع فقرات كفاية التنظيم	

\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

\*\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

يلاحظ من البيانات الواردة في الجداول (7.3-ب)، أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محاور المعرفة والمهارات والخبرة لمجال كفاية التنظيم كبيرة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01،

هذا بالإضافة الى معامل الارتباط لكل محور من هذه المحاور والدرجة الكلية لمجال كفاية التنظيم فقد تبين ان معامل الارتباط كبير ودال احصائيا لهذه المحاور والدرجة الكلية للمجال.

### الجدول 7.3. ج قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي معاملات الارتباط لفقرات مجال كفاية التوجيه

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط
المجال الثالث: مجال كفاية التوجيه		
المعرفة		
1.	لديه معرفة بمعدلات الاداء للمرؤوسين في دائرته	0.75**
2.	لديه معرفة باسس اتخاذ القرارات المناسبة	0.83**
3.	لديه معرفة بالقوانين والتشريعات النازمة للعمل في دائرته الحكومية	0.72**
4.	لديه معرفة بمعايير العمل في ادارته	0.73**
5.	لديه معرفة بأساليب التوجيه المختلفة	0.80**
6.	يقرا التقارير التي تصله من مرؤوسيه بعناية	0.75**
لجميع فقرات المعرفة		
المهارة		
7.	لديه المهارة على ترجمة السياسات إلى إجراءات عملية ف دائرته	0.77**
8.	قراراته تسهم في الوصول إلى أهداف الخطط لدائرته	0.81**
9.	ماهر في التوجيهات الجيدة لمرؤوسيه	0.84**
10.	يجيد فهم حوارات العمل التي تدور بينه وبين زملاءه	0.79**
11.	يحسن الاستماع لفهم مواقف مرؤوسيه من مشاكل العمل	0.73**
12.	لديه مهارة في حل النزاعات بين مرؤوسيه ان وجدت	0.82**
لجميع فقرات المهارة		
الخبرة		
13.	يستطيع أن يحول الخطط الإستراتيجية إلى خطط تشغيلية	0.81**
14.	يتقن توزيع الأدوار وفق متطلبات العمل	0.77**
15.	يملك خبرة في فن الاستماع وولياقة الحديث	0.73**
16.	يحمل شهادات مهنية متخصصة في فن القيادة	0.78**
17.	شارك في اعطاء دورات تدريبية متخصصة في القيادة	0.81**
لجميع فقرات الخبرة		
جميع فقرات كفاية التوجيه		
		0.94**

\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

\*\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

يلاحظ من البيانات الواردة في الجداول (7.3-ج)، أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محاور المعرفة والمهارات والخبرة لمجال كفاية التوجيه كبيرة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01،

هذا بالإضافة الى معامل الارتباط لكل محور من هذه المحاور والدرجة الكلية لمجال كفاية التوجيه فقد تبين ان معامل الارتباط كبير ودال احصائيا لهذه المحاور والدرجة الكلية للمجال.

### الجدول 7.3. د. قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي معاملات الارتباط لفقرات مجال كفاية الرقابة

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
المجال الرابع: مجال كفاية الرقابة		
المعرفة		
0.74**	لديه معرفة بأسس المتابعة للمرؤوسين	1.
0.75**	لديه معرفة في إدارة نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية	2.
0.80**	لديه معرفة في اسباب انحرافات العمل عن الاهداف المخططة	3.
0.78**	لديه معرفة في قياس النتائج الفعلية المتحققة في دائرته	4.
0.81**	لديه معرفة بالعمليات الخاصة بضبط تنفيذ العمل	5.
0.74**	لديه معرفة بالقوانين والتشريعات النازمة للرقابة في دائرته	6.
0.93**	لجميع فقرات المعرفة	
المهارة		
0.68**	لديه مهارة الملاحظة لاداء المرؤوسين	7.
0.72**	يملك مهارة استخدام النماذج الخاصة لنظم المعلومات لإدارة الموارد البشرية	8.
0.88**	لديه مهارة في اتخاذ الاجراءات التصحيحية لانحرافات العمل ان حدثت	9.
0.71**	لديه مهارة الاتصال والتواصل	10.
0.81**	لديه مهارة استكشاف الاخطاء قبل حدوثها	11.
0.97**	لجميع فقرات المهارة	
الخبرة		
0.85**	يتقن مهارة الاتصال والتواصل مع زملائه في العمل	12.
0.81**	يقدم مقترحات حلول لمشاكل العمل لرؤسائه	13.
0.86**	لديه خبرة في السيطرة على انحرافات العمل اثناء التنفيذ	14.
0.78**	يحقق نجاحات فيما هو مخطط له من اهداف	15.
0.76**	يحقق الاهداف في الاطار الزمن المحدد وفق ما هو مخطط له	16.
0.92**	لجميع فقرات الخبرة	
0.94**	جميع فقرات كفاية الرقابة	

\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

\*\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

يلاحظ من البيانات الواردة في الجداول (7.3-د)، أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محاور المعرفة والمهارات والخبرة لمجال كفاية الرقابة كبيرة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، هذا

بالإضافة إلى معامل الارتباط لكل محور من هذه المحاور والدرجة الكلية لمجال كفاية الرقابة فقد تبين أن معامل الارتباط كبير ودال إحصائياً لهذه المحاور والدرجة الكلية للمجال.

### الجدول 7.3 هـ — قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي معاملات الارتباط لفقرات مجال كفاية التوظيف

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
المجال الرابع: مجال كفاية التوظيف		
المعرفة		
0.49**	لديه معرفة باحتياجات دائرته الحكومية من الموارد البشرية المدرجة في جدول التشكيلات الوظيفية.	1.
0.79**	لديه معرفة كافية بإجراءات اعلانات التوظيف.	2.
0.70**	لديه معرفة بتقسيمات الوظائف في الخدمة المدنية.	3.
0.77**	لديه معرفة بالإجراءات الخاصة بمقابلات التوظيف.	4.
0.76**	لديه معرفة بالقوانين الناظمة لعملية التوظيف في الخدمة المدنية.	5.
0.77**	لديه معرفة بإجراءات عملية التعيين في الخدمة المدنية.	6.
0.89**	لجميع فقرات المعرفة	
المهارة		
0.81**	لديه مهارة في التعامل مع البرنامج المحوسب الخاص بالتشكيلات الوظيفية.	7.
0.85**	لديه مهارة في بناء اعلانات الوظائف الشاغرة في الخدمة المدنية.	8.
0.69**	لديه مهارة في فن إجراء مقابلات التوظيف.	9.
0.75**	لديه مهارة في إرشاد الموظفين الجدد القادمين لشغل وظائف جديدة في دائرته الحكومية.	10.
0.74**	لديه مهارة استخدام الموقع الإلكتروني الخاص بالتوظيف في الخدمة المدنية.	11.
0.92**	لجميع فقرات المهارة	
الخبرة		
0.82**	لديه القدرة على حل مشاكل عملية التوظيف.	12.
0.73**	لديه خبرة في تفسير بنود القانون الخاصة بالتوظيف.	13.
0.74**	شارك في إعداد الدليل الإرشادي لعملية التوظيف.	14.
0.85**	زملاؤه يستشيرونه في قضايا عملية التوظيف.	15.
0.74**	لديه القدرة على تنفيذ دورات تدريبية في مجال إدارة عملية التوظيف	16.
0.90**	لجميع فقرات الخبرة	
0.78**	جميع فقرات كفاية التوظيف	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

يلاحظ من البيانات الواردة في الجداول (7.3 هـ—)، أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محاور

المعرفة والمهارات والخبرة لمجال كفاية التوظيف كبيرة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01،

هذا بالإضافة الى أن معامل الارتباط لكل محور من هذه المحاور والدرجة الكلية لمجال كفاية التوظيف فقد تبين ان معامل الارتباط كبير ودال احصائيا لهذه المحاور والدرجة الكلية للمجال.

### 5.3 ثبات الأداة:

ويستخدم هذا المقياس لمعرفة جودة عملية التحليل ويبين إلى أي مدى يمكن إعادة العمل للوصول إلى نفس النتائج، بمعنى آخر إن استخدام أي باحث لنفس الأسلوب ونفس الإجراءات المطبقة على مادة معينة سوف ينتهي إلى نتائج واحدة. تم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للأداة ككل والمجالات الخمسة المكونة للأداة كل على حدة. وبلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة ككل 0.98 وهذا ما يوضحه الجدول رقم (8.3) التالي وهي قيمة مقبولة إحصائيا. كما تم احتساب معامل الثبات للمجالات الخمسة التي تتكون منها أداة الدراسة كل على حدة.

جدول رقم (7.4): قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المجالات وعدد الأسئلة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ( $\alpha$ )
كفاية التخطيط	21	0.91
كفاية التنظيم	16	0.94
كفاية التوجيه	17	0.94
كفاية الرقابة	16	0.94
كفاية التوظيف	16	0.91
الكلي	86	0.98

يتضح من الجدول رقم (8.3) اعلاه أن قيمة معامل (كرونباخ ألفا) الكلية لبنود الأداة 0.98 وهي

قيمة مقبولة إحصائيا، وتراوحت قيمة معامل الثبات للمجالات الأربعة ما بين 0.91-0.94.

### 6.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:- (كفاية التخطيط، كفاية التنظيم، كفاية التوجيه، كفاية الرقابة، كفاية التوظيف)  
المتغير التابع: توفر الكفايات الإدارية لدى المبحوثين.

### 7.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

لاستكمال الدراسة قام الباحث بالخطوات التالية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
- حصر مجتمع الدراسة.
- استكمال الإجراءات الرسمية للحصول على موافقة الجهات ذات العلاقة بتطبيق الدراسة.
- توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة.
- استرجاع الاستبانات التي تم توزيعها.
- جمع البيانات وتحليلها.
- عرض النتائج.
- كتابة التوصيات.

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

تم جمع البيانات لعينة الدراسة وتفرغها على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS 20)، وتم حساب قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ) لأداة الدراسة والتحقق

من صدق الأداة، ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية لفحص فرضيات الدراسة وتم استخدام اختباري ت (Independent Sample t- test) واستخدام اختبار One Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعا للمتغيرات المستقلة التي وردت في الدراسة.

## الفصل الرابع:

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية الكمية التي تم إدخالها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، والتي جمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة في قياس مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اختلاف تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في (الخدمة المدنية، العمل الحالي)). وقد قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة فكانت كما يلي:

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

نص السؤال الأول الرئيس على:

ما مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية؟

وانبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر

الحكومية الفلسطينية تبعاً لمجال كفاية التخطيط؟

2. ما مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر

الحكومية الفلسطينية تبعاً لمجال كفاية التنظيم؟

3. ما مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر

الحكومية الفلسطينية تبعاً لمجال كفاية التوجيه؟

4. ما مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر

الحكومية الفلسطينية تبعاً لمجال كفاية الرقابة؟

5. ما مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر

الحكومية الفلسطينية تبعاً لمجال كفاية التوظيف؟

ونص السؤال الثاني على:

هل تختلف تقديرات المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة حول مدى توفر الكفايات الإدارية لدى

مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية حسب مجالات الدراسة

والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في (الخدمة المدنية، العمل الحالي))؟

## 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والأسئلة الفرعية:

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة والأسئلة الفرعية له استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لكل فقرة ومجال والدرجة الكلية للأداة.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كما في الجدول (1.4). ومن خلال إجابة المبحوثين على فقرات أداة الدراسة وفق ترتيب مجالاتها ومحاورها في أداة الدراسة (الاستبانة) تم حساب المدى وهو عبارة عن (أكبر قيمة - أصغر قيمة) وفق مقياس ليكرت الثلاثي أي:  $(3-1=2)$ .

تم تحديد طول الخلية من خلال قسمة المدى على عدد خلايا مقياس ليكرت أي  $(2/3=0.66)$ . إضافة أصغر قيمة (1) للخلية (0.66) للحصول على أعلى قيمة للخلية كما هو موضح في الجدول (1.4).

### جدول (1.4) مقياس المدى ودرجة الأثر

طول الفترة	درجة الأثر
من 1-1.66	قليلة
من 1.67-2.33	متوسطة
من 2.34-3	كبيرة

ولبيان درجة الأثر لتوفر الكفايات الإدارية حسب السؤال الأول الرئيس والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها كانت النتائج كما يوضحها الجدول (2.4).

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمجالات والمحاور لكل مجال والدرجة الكلية لتوفر

الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية.

المجال الرئيسي	الفرعي	الانحراف	الوسط	النسبة %	درجة الأثر
كفاية التخطيط.	المعرفة	0.40	2.6	87%	كبيرة
	المهارة	0.49	2.56	85%	كبيرة
	الخبرة	0.43	2.47	82%	كبيرة
	المعدل العام للمجال	0.39	2.56	85%	كبيرة
كفاية التنظيم.	المعرفة	0.30	2.82	94%	كبيرة
	المهارة	0.49	2.56	85%	كبيرة
	الخبرة	0.48	2.61	87%	كبيرة
	المعدل العام للمجال	0.39	2.67	89%	كبيرة
كفاية التوجيه (القيادة والتحفيز والاتصالات الإدارية).	المعرفة	0.44	2.63	88%	كبيرة
	المهارة	0.49	2.53	84%	كبيرة
	الخبرة	0.52	2.4	80%	كبيرة
	المعدل العام للمجال	0.45	2.53	84%	كبيرة
كفاية الرقابة	المعرفة	0.45	2.59	86%	كبيرة
	المهارة	0.47	2.51	84%	كبيرة
	الخبرة	0.48	2.54	85%	كبيرة
	المعدل العام للمجال	0.44	2.55	85%	كبيرة
كفاية التوظيف	المعرفة	0.32	2.81	94%	كبيرة
	المهارة	0.45	2.62	87%	كبيرة
	الخبرة	0.51	2.42	81%	كبيرة
	المعدل العام للمجال	0.32	2.81	94%	كبيرة
المعدل العام لجميع الفقرات		0.38	2.59	86%	كبيرة

يتضح من الجدول (2.4) أن نتائج الدراسة كانت كما يلي: من وجهة نظر عينة الدراسة حسب

مجالات الدراسة جميعها كانت كبيرة فقد تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين 84%

للمجال الثالث كفاية التوجيه ودرجة أثر كبيرة و94% للمجال الخامس كفاية التوظيف ودرجة اثر

كبيرة. بحيث بلغت نسبة الاستجابة المئوية للمتوسط الحسابي للمعدل العام 86% وبدرجة أثر كبيرة. ويدلل على أن كافة الكفايات متوفرة وبشكل كبير.

وللإجابة على الأسئلة الفرعية تبعا للمجالات وفقرات الاستبانة المتعلقة بكل مجال كانت النتائج وفق التفصيل التالي:

### • تبعا لمجال كفاية التخطيط

الجدول (أ.3.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر ومعامل الاختلاف لفقرات مجال كفاية التخطيط حسب محاوره.

المجال الأول	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الأثر	معامل الاختلاف
<b>كفاية التخطيط يتمثل بـ</b>						
المعرفة	لديه معرفة برؤية الدائرة الحكومية التي يعمل بها.	0.53	2.73	91%	كبيرة	0.19
	لديه معرفة برسالة الدائرة الحكومية التي يعمل بها.	0.46	2.78	93%	كبيرة	0.17
	لديه معرفة بأهداف الدائرة الحكومية التي يعمل بها.	0.47	2.77	92%	كبيرة	0.17
	لديه معرفة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي.	0.66	2.35	78%	كبيرة	0.28
	لديه معرفة في صياغة الخطط التشغيلية.	0.64	2.35	78%	كبيرة	0.27
	لديه مؤهل علمي يتوافق وشروط الاشغال في بطاقة الوصف الوظيفي لدائرته.	0.60	2.62	87%	كبيرة	0.23
	لديه معرفة في أصول صياغة الأهداف الجيدة SMART.	0.68	2.3	77%	متوسطة	0.30
	لديه معرفة عن وظيفة إدارة الموارد البشرية.	0.54	2.7	90%	كبيرة	0.20
	لديه معرفة بجدول تشكيلات الوظائف لدائرته الحكومية.	1.10	2.62	87%	كبيرة	0.42
	لديه معرفة ببطاقات الوصف الوظيفي لوظائف الدائرة التي يعمل بها	0.46	2.79	93%	كبيرة	0.16

الجدول (3.4.ب) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر ومعامل الاختلاف لفقرات مجال كفاية التخطيط

حسب محاوره.

المجال الأول	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الأثر	معامل الاختلاف
المعدل العام		0.40	2.6	87%	كبيرة	0.15
المهارة	يستطيع أن يوضح رؤية الدائرة الحكومية التي يعمل بها.	0.57	2.62	87%	كبيرة	0.22
	لديه مهارة في صياغة اهداف دائرته.	0.57	2.62	87%	كبيرة	0.22
	لديه مهارة في صياغة الخطة التنفيذية لدائرته باقسامها المختلفة.	0.65	2.54	85%	كبيرة	0.26
	لديه مهارة التحليل لواقع البيئة الداخلية لدائرته.	0.66	2.48	83%	كبيرة	0.27
	لديه مهارة في تحليل النماذج الخاصة بجدول التشكيلات.	1.15	2.44	81%	كبيرة	0.47
	لديه مهارة في تحليل مكونات بطاقة الوصف الوظيفي.	0.56	2.64	88%	كبيرة	0.21
	المعدل العام		0.49	2.56	85%	كبيرة
الخبرة	يمتلك خبرة في صياغة الخطة التنفيذية لدائرته.	0.61	2.58	86%	كبيرة	0.24
	شارك في دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي.	0.74	2.19	73%	متوسطة	0.34
	شارك في تقييم اداء الخطة التنفيذية للإدارة العامة التي يعمل بها.	0.69	2.28	76%	متوسطة	0.30
	لديه خبرة العمل الكافية في المنصب الذي يشغله.	0.44	2.81	94%	كبيرة	0.16
	سجل نجاحات موقفة في تنفيذ الخطط السنوية للدائرة التي يراسها.	0.59	2.46	82%	كبيرة	0.24
المعدل العام		0.43	2.47	82%	كبيرة	0.17
المعدل العام للمجال				84.6%	كبيرة	

يتضح من الجدول (3.4) أن درجة أثر توفر الكفايات الإدارية تبعا لمجال كفاية التخطيط ولجميع محاوره (المعرفة، المهارة، الخبرة) كانت كبيرة فقد بلغت أقل النسب المئوية لأثر المحور الثالث الخبرة 82% وبدرجة اثر كبيرة وبلغت درجة الأثر لأعلى الفقرات لهذا المجال للفقرة " لديه خبرة العمل الكافية في المنصب الذي يشغله." بنسبة 94% وأقل هذه الفقرات نسبة " شارك في دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي " بنسبة 73%.

وبلغت أعلى النسب استجابة لمحور المعرفة بنسبة 87% وبدرجة اثر كبيرة بحيث بلغت درجة الاستجابة لأعلى الفقرات لهذا المجال للفقرة " لديه معرفة برسالة الدائرة الحكومية التي يعمل بها " ولديه معرفة ببطاقات الوصف الوظيفي لوظائف الدائرة التي بها بنسبة 93% وبدرجة أثر كبيرة وأقل هذه الفقرات الفقرة " لديه معرفة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي " ولديه معرفة في صياغة الخطط التشغيلية بنسبة 78% وبدرجة اثر كبيرة.

• تبعاً لمجال كفاية التنظيم.

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر لفقرات مجال كفاية التنظيم حسب محاوره.

المجال الثاني	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الأثر
كفاية التنظيم يتمثل بـ					
المعرفة	لديه معرفة بمكونات الهيكل التنظيمي لدائرته.	0.32	2.89	96%	كبيرة
	لديه معرفة في شروط إشغال الوظائف التي تحت إشرافه.	0.34	2.9	97%	كبيرة
	لديه معرفة في مفهوم نطاق الإشراف الإداري.	0.45	2.76	92%	كبيرة
	يملك معرفة في التنسيق بين الموارد التي تحت تصرفه(بشرية مادية).	0.55	2.72	91%	كبيرة
	لديه معرفة في تحديد مسؤوليات العمل لمؤوسيه.	0.41	2.82	94%	كبيرة
	لديه معرفة بإجراءات العمل الواجب إتباعها في دائرته.	0.39	2.82	94%	كبيرة
المعدل العام					
المهارة	يملك مهارة في تنسيق الموارد المتاحة.	0.62	2.62	87%	كبيرة
	لديه مهارة في كتابة الوصف الوظيفي لدائرته.	0.56	2.63	88%	كبيرة
	لديه مهارة في إدارة الوقت وتنظيمه.	0.58	2.63	88%	كبيرة
	لديه مهارة في تفويض الصلاحيات.	0.66	2.47	82%	كبيرة
	لديه مهارة في تحليل إجراءات العمل.	0.63	2.47	82%	كبيرة
المعدل العام					
الخبرة	يملك خبرة في إدارة الموارد ويعمل على تجنيد المطلوب منها.	0.61	2.6	87%	كبيرة
	يستطيع أن يحدد لوازم الأداء المطلوبة.	0.58	2.53	84%	كبيرة
	يستطيع أن يجند الموارد المطلوبة للعمل، لتحقيق الأهداف.	0.61	2.59	86%	كبيرة
	هو محل استشارة للموظفين الذين يعملون تحت إشرافه.	0.60	2.7	90%	كبيرة
	يملك خبرة في تحليل البيانات والمعلومات الواردة من مؤوسيه.	0.60	2.63	88%	كبيرة
	المعدل العام				
المعدل العام للمجال					
				88.6%	كبيرة

يتضح من الجدول (4.4): تبعا لمجال كفاية التنظيم ولجميع محاوره الفرعية (المعرفة، المهارة، الخبرة) كانت كبيرة فقد بلغت أقل النسب المئوية لأثر المجال الفرعي الثاني المهارة وبلغت 85% وبدرجة اثر كبيرة، وبلغت درجة الأثر لأعلى الفقرات لهذا المجال للفقرة " لديه مهارة في كتابة الوصف الوظيفي لدائرته" بنسبة 88% وأقل هذه الفقرات نسبةً " لديه مهارة في تفويض الصلاحيات" ولديه مهارة في تحليل إجراءات العمل بنسبة 82% وبدرجة اثر كبيرة. وبلغت أعلى النسب استجابة للمحاور الأول بنسبة 94% وبدرجة اثر كبيرة بحيث بلغت درجة الاستجابة لأعلى الفقرات لهذا المجال للفقرة " لديه معرفة في شروط إشغال الوظائف التي تحت إشرافه" بنسبة 97% وبدرجة أثر كبيرة وأقل هذه الفقرات الفقرة " يملك معرفة في التنسيق بين الموارد التي تحت تصرفه(بشرية مادية)" بنسبة 91% وبدرجة اثر كبيرة.

• تبعاً لمجال كفاية التوجيه (القيادة والتحفيز والاتصالات الإدارية)

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر لفقرات مجال كفاية التوجيه حسب محاوره.

المجال الثالث	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الأثر
كفاية التوجيه يتمثل بـ					
المعرفة	لديه معرفة بمعدلات أداء الموظفين العاملين في دائرته.	0.49	2.74	91%	كبيرة
	لديه معرفة بوسائل اتخاذ القرارات المناسبة.	0.66	2.55	85%	كبيرة
	يملك معرفة بالقوانين والتشريعات النازمة للعمل في دائرته الحكومية	0.48	2.76	92%	كبيرة
	لديه معرفة بنظام المكافآت في الخدمة المدنية.	0.66	2.54	85%	كبيرة
	لديه معرفة بأساليب التوجيه المناسبة.	0.59	2.54	85%	كبيرة
	يقرأ التقارير التي تصله من مرؤوسيه بعناية	0.54	2.7	90%	كبيرة
	المعدل العام		0.44	2.63	88%
المهارة	يمتلك مهارة ترجمة الأهداف الفرعية إلى إجراءات عملية	0.58	2.55	85%	كبيرة
	قراراته تسهم في الوصول إلى الأهداف المخطط لها في دائرته.	0.57	2.6	87%	كبيرة
	ماهر في إعطاء التوجيهات الجيدة لمرؤوسيه.	0.65	2.6	87%	كبيرة
	يجيد فهم حوارات العمل التي تدور بينه وبين زملائه.	0.56	2.63	88%	كبيرة
	يقدم مقترحات لآليات منح المكافآت.	0.70	2.34	78%	كبيرة
	لديه مهارة في حل النزاعات بين مرؤوسيه.	0.66	2.48	83%	كبيرة
	المعدل العام		0.49	2.53	84%
الخبرة	يستطيع أن يحول الخطط الإستراتيجية إلى خطط تشغيلية.	0.72	2.35	78%	كبيرة
	يتقن توزيع الأدوار وفق متطلبات العمل.	0.57	2.59	86%	كبيرة
	يمتلك خبرة فن الاستماع للآراء المختلفة.	0.66	2.49	83%	كبيرة
	ماهر في كسب رضى كافة الموظفين حول المكافآت.	0.69	2.21	74%	متوسطة
	يتقن توزيع المكافآت ضمن الإطار المخطط له.	0.69	2.36	79%	كبيرة
	المعدل العام		0.52	2.4	80%
المعدل العام للمجال					84.3%

يتضح من الجدول ( 5.4): تبعا لمجال كفاية التوجيه ولجميع مجالاته الفرعية (المعرفة، المهارة، الخبرة) كان كبيرا فقد بلغت أقل النسب المئوية لأثر المحور الثالث الخبرة وبلغت 80% وبدرجة اثر كبيرة وبلغت درجة الأثر لأعلى الفقرات لهذا المجال للفقرة " يتقن توزيع الأدوار وفق متطلبات العمل " بنسبة 86% وأقل هذه الفقرات نسبة " ماهر في كسب رضى كافة الموظفين حول المكافآت " بنسبة 74% وبدرجة اثر كبيرة.

وبلغت أعلى النسب استجابة للمحور الأول المعرفة بنسبة 88% وبدرجة اثر كبيرة بحيث بلغت درجة الاستجابة لأعلى الفقرات لهذا المجال للفقرة " يملك معرفة بالقوانين والتشريعات الناظمة للعمل في دائرته الحكومية " بنسبة 92% وبدرجة أثر كبيرة وأقل هذه الفقرات الفقرة " لديه معرفة بوسائل اتخاذ القرارات المناسبة " بنسبة 85% وبدرجة اثر كبيرة.

• تبعاً لمجال كفاية الرقابة.

الجدول (6.4) التالي يوضح المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمجالات الفرعية والفقرات لمجال

كفاية الرقابة.

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمجالات الفرعية وفقرات مجال كفاية الرقابة

المجال الربع	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة النسبية المتوقعة	درجة الأثر
كفاية الرقابة يتمثل بـ					
المعرفة	تتوفر لديه معرفة بأسس متابعة المرؤوسين.	0.57	2.6	87%	كبيرة
	لديه معرفة في إدارة نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.	0.61	2.51	84%	كبيرة
	لديه معرفة في أسس رقابة أداء المرؤوسين.	0.55	2.59	86%	كبيرة
	لديه معرفة في قياس النتائج الفعلية المتحققة في دائرته.	0.59	2.55	85%	كبيرة
	لديه معرفة بالعمليات الخاصة بضبط تنفيذ العمل.	0.62	2.62	87%	كبيرة
	لديه معرفة بالقوانين والتشريعات الناظمة للرقابة في دائرته.	0.54	2.66	89%	كبيرة
المعدل العام					
المهارة	لديه مهارة الملاحظة لاداء المرؤوسين.	0.48	2.65	88%	كبيرة
	يمتلك مهارة استخدام نماذج خاصة بنظم المعلومات لإدارة الموارد البشرية.	0.66	2.46	82%	كبيرة
	لديه مهارة في اتخاذ الاجراءات التصحيحية لانحرافات العمل.	0.68	2.5	83%	كبيرة
	لديه مهارة الاتصال والتواصل.	0.58	2.62	87%	كبيرة
	لديه مهارة تحليلية لاستكشاف الانحرافات قبل حدوثها.	0.66	2.31	77%	متوسطة
المعدل العام					
الخبرة	لديه الخبرة في وضع خطط بديلة للعمل.	0.64	2.45	82%	كبيرة
	يقدم لرؤسائه مقترحات حلول فعالة لمشاكل العمل.	0.60	2.61	87%	كبيرة
	لديه خبرة في السيطرة على انحرافات العمل أثناء التنفيذ.	0.62	2.41	80%	كبيرة
	يحقق نجاحات فيما هو مخطط له من اهداف.	0.50	2.67	89%	كبيرة
	يحقق الأهداف في الإطار الزمني المحدد وفق خطة العمل.	0.59	2.55	85%	كبيرة
المعدل العام					
المعدل العام للمجال					
				85%	كبيرة

يتضح من الجدول (6.4): أن درجة أثر توفر الكفايات الإدارية تبعا لمجال كفاية الرقابة ولجميع مجالاته الفرعية (المعرفة، المهارة، الخبرة) كان كبيرا فقد بلغت أقل النسب المئوية لأثر المحور الثاني المهارة وبلغت 84% وبدرجة اثر كبيرة وبلغت درجة الأثر لأعلى الفقرات لهذا المجال للفقرة " لديه مهارة الملاحظة لأداء المرؤوسين " بنسبة 88% وأقل هذه الفقرات نسبة " لديه مهارة تحليلية لاستكشاف الانحرافات قبل حدوثها " بنسبة 77% وبدرجة اثر كبيرة.

وبلغت أعلى النسب استجابة للمحور الأول المعرفة بنسبة 86% وبدرجة اثر كبيرة بحيث بلغت درجة الاستجابة لأعلى الفقرات لهذا المجال للفقرة " لديه معرفة بالقوانين والتشريعات الناظمة للرقابة في دائرته " بنسبة 89% وبدرجة أثر كبيرة وأقل هذه الفقرات الفقرة "لديه معرفة في إدارة نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية " بنسبة 84% وبدرجة اثر كبيرة.

• تبعا لمجال كفاية التوظيف.

الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمجالات الفرعية وفقرات مجال كفاية التوظيف

المجال الخامس	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الأثر
كفاية التوظيف يتمثل بـ					
المعرفة	لديه معرفة باحتياجات دائرته الحكومية من الموارد البشرية المدرجة في جدول التشكيلات الوظيفية.	0.42	2.84	95%	كبيرة
	لديه معرفة كافية بإجراءات إعلانات التوظيف.	0.49	2.77	92%	كبيرة
	لديه معرفة بتقسيمات الوظائف في الخدمة المدنية.	0.44	2.81	94%	كبيرة
	لديه معرفة بالإجراءات الخاصة بمقابلات التوظيف.	0.50	2.79	93%	كبيرة
	لديه معرفة بالقوانين الناظمة لعملية التوظيف في الخدمة المدنية.	0.43	2.8	93%	كبيرة
	لديه معرفة بإجراءات عملية التعيين في الخدمة المدنية.	0.40	2.87	96%	كبيرة
المعدل العام					
المهارة	لديه مهارة في التعامل مع البرنامج المحوسب الخاص بالتشكيلات الوظيفية.	0.59	2.57	86%	كبيرة
	لديه مهارة في بناء إعلانات الوظائف الشاغرة في الخدمة المدنية.	0.60	2.62	87%	كبيرة
	لديه مهارة في فن إجراء مقابلات التوظيف.	0.55	2.63	88%	كبيرة
	لديه مهارة في ارشاد الموظفين الجدد القادمين لشغل وظائف جديدة في دائرته الحكومية.	0.57	2.66	89%	كبيرة
	لديه مهارة استخدام الموقع الإلكتروني الخاص بالتوظيف في الخدمة المدنية.	0.56	2.64	88%	كبيرة
المعدل العام					
الخبرة	لديه القدرة على حل مشاكل عملية التوظيف.	0.60	2.63	88%	كبيرة
	لديه خبرة في تفسير بنود القانون الخاصة بالتوظيف.	0.59	2.59	86%	كبيرة
	شارك في إعداد الدليل الإرشادي لعملية التوظيف.	0.81	1.94	65%	متوسطة
	زملاؤه يستشيرونه في قضايا عملية التوظيف.	0.61	2.59	86%	كبيرة
	لديه القدرة على تنفيذ دورات تدريبية في مجال إدارة عملية التوظيف	0.68	2.37	79%	كبيرة
	المعدل العام				
المعدل العام للمجال					
				87.3%	كبيرة

يتضح من الجدول (7.4): أن درجة أثر توفر الكفايات الإدارية تبعا لمجال كفاية التوظيف ولجميع مجالاته الفرعية (المعرفة، المهارة، الخبرة) كانت كبيرة فقد بلغت أقل النسب المئوية لأثر المحور الثالث الخبرة 81% وبدرجة اثر كبيرة وبلغت درجة الاثر لأعلى الفقرات لهذا المجال للفقرة " لديه القدرة على حل مشاكل عملية التوظيف " بنسبة 88% وبدرجة اثر كبيرة وأقل هذه الفقرات نسبة " شارك في إعداد الدليل الإرشادي لعملية التوظيف" 65% وبدرجة اثر متوسطة.

وبلغت أعلى النسب استجابة للمحور الأول المعرفة 94% وبدرجة اثر كبيرة بحيث بلغت درجة الاستجابة لأعلى الفقرات لهذا المجال للفقرة " لديه معرفة بإجراءات عملية التعيين في الخدمة المدنية " بنسبة 96% وبدرجة أثر كبيرة وأقل هذه الفقرات " لديه معرفة كافية بإجراءات إعلانات التوظيف" بنسبة 92% وبدرجة اثر كبيرة.

3.4 السؤال الثاني للدراسة: هل تختلف تقديرات المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq)$  0.05 حول مدى توفر الكفايات الإدارية لدى العاملين في الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تبعا للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين؟  
قام الباحث باختبار الفرضيات المنبثقة عنه فكانت كما يلي:

#### • اختبار الفرضيات

وللإجابة عن هذا السؤال فقد قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة التي انبثقت عنه، ولعرض النتائج ستعرض الدراسة فحص الفرضيات كما هو موضح بالتالي:

1.3.4 فحص الفرضية الأولى والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية لدى العاملين في

الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين كما يلي:

لفحص الفرضية الأولى استخدم الباحث اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية للمجالات ولجميع الفقرات لأداة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

الجدول (7.4) يبين اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمدى توفر الكفايات الإدارية لدى العاملين في الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير الجنس.

الجدول (8.4) نتائج اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين حسب المجالات وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعا لمتغير الجنس

الدلالة *	(ت)	أنثى		ذكر		الدرجة الكلية للمجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.51	0.66	0.38	2.53	0.48	2.61	كفاية التخطيط
0.51	0.66	0.41	2.62	0.39	2.68	كفاية التنظيم
0.84	0.21	0.51	2.51	0.44	2.53	كفاية التوجيه
0.73	0.35	0.45	2.52	0.44	2.56	كفاية الرقابة
0.41	0.83	0.41	2.57	0.37	2.65	كفاية التوظيف
0.56	0.58	0.38	2.55	0.39	2.61	الدرجة الكلية

نقبل الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (8.4) أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية ومتوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية تبعا لمتغير الجنس.

#### 2.3.4 فحص الفرضية الثانية: استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات

الخمسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير العمر كما يوضحه الجدول (9.4).

الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير العمر

الدرجة الكلية للمجال	من 30- أقل من 40 سنة	من 40 سنة وأقل من 50 سنة	من 50 سنة وأقل من 60 سنة
كفاية التخطيط	2.46	2.66	2.60
كفاية التنظيم	2.68	2.67	2.67
كفاية التوجيه	2.48	2.58	2.47
كفاية الرقابة	2.47	2.62	2.48
كفاية التوظيف	2.62	2.65	2.60
الدرجة الكلية	2.54	2.64	2.57

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات،

والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير العمر.

الجدول (10.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير

العمر.

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكافية للمجالات
0.23	1.49	0.32	2	0.63	بين المجموعات	كفاية التخطيط
		0.21	96	20.33	داخل المجموعات	
			98	20.96	المجموع	
0.998	0.00	0.00	2	0.00	بين المجموعات	كفاية التنظيم
		0.15	96	14.78	داخل المجموعات	
			98	14.78	المجموع	
0.52	0.66	0.13	2	0.27	بين المجموعات	كفاية التوجيه
		0.20	96	19.53	داخل المجموعات	
			98	19.80	المجموع	
0.25	1.42	0.27	2	0.54	بين المجموعات	كفاية الرقابة
		0.19	96	18.13	داخل المجموعات	
			98	18.66	المجموع	
0.85	0.16	0.02	2	0.05	بين المجموعات	كفاية التوظيف
		0.15	96	13.94	داخل المجموعات	
			98	13.99	المجموع	
0.51	0.67	0.10	2	0.20	بين المجموعات	جميع الفقرات
		0.15	96	14.19	داخل المجموعات	
			98	14.39	المجموع	

نقبل الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (10.4) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية تبعاً

لمتغير العمر.

3.3.4 فحص الفرضية الثالثة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الخمسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدول (11.4).

الجدول (11.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدرجة الكلية للمجال	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دبلوم عالي	دكتوراه
كفاية التخطيط	2.48	2.59	2.60	2.76	2.41
كفاية التنظيم	2.44	2.66	2.69	2.84	2.63
كفاية التوجيه	2.59	2.50	2.55	2.85	2.67
كفاية الرقابة	2.50	2.53	2.57	2.78	2.58
كفاية التوظيف	2.81	2.59	2.69	2.83	2.50
الدرجة الكلية	2.56	2.57	2.62	2.81	2.55

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات، والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

والجدول (12.4) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية للمجالات
0.94	0.19	0.04	4	0.17	بين المجموعات	كفاية التخطيط
		0.22	94	20.79	داخل المجموعات	
			98	20.96	المجموع	
0.91	0.24	0.04	4	0.15	بين المجموعات	كفاية التنظيم
		0.16	94	14.63	داخل المجموعات	
			98	14.78	المجموع	
0.80	0.42	0.09	4	0.34	بين المجموعات	كفاية التوجيه
		0.21	94	19.45	داخل المجموعات	
			98	19.80	المجموع	
0.94	0.19	0.04	4	0.15	بين المجموعات	كفاية الرقابة
		0.20	94	18.51	داخل المجموعات	
			98	18.66	المجموع	
0.62	0.66	0.10	4	0.38	بين المجموعات	كفاية التوظيف
		0.15	94	13.60	داخل المجموعات	
			98	13.99	المجموع	
0.91	0.24	0.04	4	0.15	بين المجموعات	جميع الفقرات
		0.15	94	14.24	داخل المجموعات	
			98	14.39	المجموع	

نقبل الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (12.4) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

4.3.4 فحص الفرضية الرابعة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الخمسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول (13.4).  
الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية للمجال	من سنة و أقل من 5 سنة	من 5 أقل من 10 سنة	من 10 أقل من 15 سنة	من 15 أقل من 20 سنة	من 20 أقل من 25 سنة	من 25-30 سنة
كفاية التخطيط	2.48	2.40	2.34	2.70	2.66	2.28
كفاية التنظيم	2.56	2.59	2.49	2.76	2.71	2.35
كفاية التوجيه	2.65	2.43	2.27	2.70	2.53	2.11
كفاية الرقابة	2.63	2.43	2.29	2.68	2.59	2.11
كفاية التوظيف	2.81	2.50	2.43	2.71	2.65	2.61
الدرجة الكلية	2.62	2.46	2.36	2.71	2.63	2.29

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية

للمجالات، والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة.

والجدول (14.4) يبين ذلك نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمعدل العام تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة عند العينة

الدرجة الكلية للمجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
كفاية التخطيط	بين المجموعات	2.17	5	0.44	2.15	0.07
	داخل المجموعات	18.79	93	0.20		
	المجموع	20.96	98			
كفاية التنظيم	بين المجموعات	1.29	5	0.26	1.78	0.12
	داخل المجموعات	13.49	93	0.15		
	المجموع	14.78	98			
كفاية التوجيه	بين المجموعات	2.76	5	0.55	3.02	0.01
	داخل المجموعات	17.04	93	0.18		
	المجموع	19.80	98			
كفاية الرقابة	بين المجموعات	2.57	5	0.51	2.97	0.02
	داخل المجموعات	16.09	93	0.17		
	المجموع	18.66	98			
كفاية التوظيف	بين المجموعات	0.87	5	0.18	1.24	0.30
	داخل المجموعات	13.11	93	0.14		
	المجموع	13.99	98			
جميع الفقرات	بين المجموعات	1.76	5	0.35	2.58	0.03
	داخل المجموعات	12.63	93	0.14		
	المجموع	14.39	98			

كما يتضح من الجدول (14.4) رفض الفرضية الصفرية الخاصة بالمجالات (كفاية التوجيه، كفاية

الرقابة، الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجالات (كفاية

التوجيه، كفاية الرقابة)، والدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح

من لديهم خبرة من 15 سنة وأقل من 20 سنة.

ويفسر ذلك أن متغير سنوات الخبرة في مجالي (التوجيه والرقابة) هو المتغير الذي يحمل فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة من (15-20) سنة مما يدل على؛ أن مخزون الكفايات الإدارية وخاصة كفايات الرقابة والتوجيه لهذه الفئة تتوفر بشكل كاف وكبير، وعليه يجب الالتفات له للاستفادة منه وتوظيفه في مجالات في مختلف الدوائر الحكومية الفلسطينية من جهة أو قد يعني عدم فهم مسؤوليهم لعملية التقييم التي جرت لموضوع الكفايات.

ويرجح الباحث أن عملية التوظيف والترقية لمدراء الموارد البشرية كانت في السابق تتم بدون معايير واضحة ومحددة كما بطاقة الوصف الوظيفي التي أعدت حديثا. مما انعكس ايجابيا على محور الخبرة في مجالي كفايات التوجيه والرقابة.

**5.3.4 فحص الفرضية الخامسة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي.**

لفحص الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الخمسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي كما يوضحه الجدول

(15.4)

الجدول (15.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات

الخبرة في العمل الحالي

الدرجة الكلية للمجال	من سنة واول من 5 سنة	من 5 اقل من 10 سنة	من 10 اقل من 15 سنة	من 15 اقل من 20 سنة	من 20 اقل من 25 سنة	من 25-30 سنة
كفاية التخطيط	2.70	2.57	2.65	2.36	2.52	2.70
كفاية التنظيم	2.64	2.72	2.70	2.58	2.38	2.64
كفاية التوجيه	2.55	2.55	2.58	2.36	2.35	2.55
كفاية الرقابة	2.57	2.57	2.60	2.42	1.69	2.57
كفاية التوظيف	2.63	2.66	2.64	2.51	2.88	2.63
الدرجة الكلية	2.62	2.61	2.63	2.44	2.37	2.62

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية

للمجالات، والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي عند العينة.

والجدول (16.4) يبين ذلك نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمعدل العام تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي عند العينة

الدرجة الكلية للمجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
كفاية التخطيط	بين المجموعات	1.07	4	0.27	1.26	0.29
	داخل المجموعات	19.90	94	0.21		
	المجموع	20.96	98			
كفاية التنظيم	بين المجموعات	0.30	4	0.08	0.49	0.75
	داخل المجموعات	14.48	94	0.15		
	المجموع	14.78	98			
كفاية التوجيه	بين المجموعات	0.50	4	0.13	0.61	0.66
	داخل المجموعات	19.29	94	0.21		
	المجموع	19.80	98			
كفاية الرقابة	بين المجموعات	1.05	4	0.26	1.41	0.24
	داخل المجموعات	17.61	94	0.19		
	المجموع	18.66	98			
كفاية التوظيف	بين المجموعات	0.29	4	0.07	0.49	0.74
	داخل المجموعات	13.70	94	0.15		
	المجموع	13.99	98			
جميع الفقرات	بين المجموعات	0.42	4	0.11	0.71	0.59
	داخل المجموعات	13.97	94	0.15		
	المجموع	14.39	98			

كما يتضح من الجدول (16.4) نقبل الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجالات

الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي.

6.3.4 فحص الفرضية السادسة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب

مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية.

لفحص الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الخمسة، وعلى

الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية كما يوضحه الجدول

(17.4)

الجدول (17.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات

الخبرة في الخدمة المدنية.

الدرجة الكلية للمجال	من سنة و اقل من 5 سنة	من 5 اقل من 10 سنة	من 10 اقل من 15 سنة	من 15 اقل من 20 سنة	من 20 اقل من 25 سنة	من 25-30 سنة
كفاية التخطيط	2.48	2.50	2.29	2.69	2.65	1.48
كفاية التنظيم	2.56	2.67	2.45	2.74	2.70	1.69
كفاية التوجيه	2.65	2.54	2.21	2.67	2.53	1.35
كفاية الرقابة	2.63	2.54	2.22	2.66	2.56	1.75
كفاية التوظيف	2.81	2.57	2.40	2.72	2.64	2.31
الدرجة الكلية	2.62	2.56	2.31	2.70	2.62	1.70

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية

للمجالات، والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية عند العينة.

والجدول (18.4) يبين ذلك نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمعدل العام تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية عند العينة

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية للمجالات
0.02	2.84	0.55	5	2.77	بين المجموعات	كفاية التخطيط
		0.20	93	18.19	داخل المجموعات	
			98	20.96	المجموع	
0.04	2.46	0.35	5	1.73	بين المجموعات	كفاية التنظيم
		0.14	93	13.06	داخل المجموعات	
			98	14.78	المجموع	
0.01	3.56	0.64	5	3.18	بين المجموعات	كفاية التوجيه
		0.18	93	16.61	داخل المجموعات	
			98	19.80	المجموع	
0.03	2.59	0.46	5	2.28	بين المجموعات	كفاية الرقابة
		0.18	93	16.38	داخل المجموعات	
			98	18.66	المجموع	
0.21	1.45	0.20	5	1.01	بين المجموعات	كفاية التوظيف
		0.14	93	12.97	داخل المجموعات	
			98	13.99	المجموع	
0.01	3.11	0.41	5	2.06	بين المجموعات	جميع الفقرات
		0.13	93	12.33	داخل المجموعات	
			98	14.39	المجموع	

كما يتضح من الجدول (18.4) نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب

مجالات الدراسة (كفاية التخطيط، كفاية التنظيم، كفاية التوجيه، كفاية الرقابة) وعلى الدرجة الكلية

لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية وذلك لصالح من لديهم خبرة في

الخدمة المدنية 15 سنة واطل من 20 سنة.

ونقبل الفرضية الصفرية بالنسبة لمجال التوظيف كما يبين الجدول(18.4) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجال التوظيف تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية.

ونقبل الفرضية الصفرية بالنسبة لمجال التوظيف كما يبين الجدول(18.4) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجال التوظيف تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية.

#### 4.4 مناقشة نتائج الدراسة

من خلال ربط نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لاجابات المبحوثين مع أسئلة الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات ومدى تحقيق الدراسة لأهدافها تلخص نتائج الدراسة كما يلي:

##### 1.4.4 مجال كفاية التخطيط:

عند قراءة النتائج يُلاحظ ان المعدل العام لكل من محاور كفاية التخطيط متسلسلة منطقياً ويمكن مناقشة النتائج وتلخيصها وفق محاور المجال كما يلي:

**محور المعرفة:** على نسبة (87%) ومحور المهارة على (85%) بينما حصل محور الخبرة على (82%)، وهذا يفسر ارتفاع محور المعرفة ارتباطاً بطبيعة مجتمع المبحوثين والذي يتميز بارتفاع المؤهلات العلمية حيث كانت نسبة الحاصلين على كل من بكالوريوس وماجستير بنسبة (94%).

**محور المهارة:** في كفاية التخطيط وفيما بمهارة تحليل النماذج الخاصة بجدول التشكيلات كانت النسبة الاقل وهي (81%) وهذا يؤشر على حداثة عملية التخطيط الوظيفي ارتباطاً بالمهارات الجديدة المتعلقة بالقدرة على تحليل نماذج التشكيلات (14) نموذجاً التي يتضمنها البرنامج

المحوسب الخاص بالتشكيلات والتي انجزها ديوان الموظفين العام (الإدارة العامة للتخطيط الوظيفي وجداول التشكيلات).

**محور الخبرة:** تشير النتائج ان تدني نسبة الفقرة "شارك في دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي" والفقرة "شارك في تقييم اداء الخطة التنفيذية التي يعمل بها"، حيث حصلت الفقرتان على التوالي نسبة (73%) و(76%)، وهذا يؤشر على اهمية اشراك فئة المبحوثين من المدراء في الادارات الوسطى في عملية التخطيط الاستراتيجي من بدايتها وما يعكس ذلك على اهمية رفع مستوى خدمتهم في عملية تقييم نتائج تلك الخطط الاستراتيجية والتشغيلية منها.

كما ويُلاحظ ان النسب الاعلى في محاور كفاية التخطيط كانت كما يلي:

حصلت الفقرات " لديه معرفة برسالة الدائرة الحكومية التي يعمل بها" والفقرة "لديه معرفة ببطاقات الوصف الوظيفي لوظائف الدائرة التي يعمل بها" على أعلى نسبة وهي (93%) وهذا يؤشر على معرفة نظرية من المبحوثين بأساسيات كفايات التخطيط وفهمها في الربط بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي للدائرة الحكومية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

#### 2.4.4 مجال كفاية التنظيم:

كانت نتائج المعدل العام لمحاور كفاية التنظيم (المعرفة، المهارة، الخبرة) وفق النسب التالية على التوالي:

(94%)، (85%)، (87%)، ومما يفسر تدني نسبة المهارة مقارنة مع المعرفة والخبرة هو حاجة المبحوثين الى اكسابهم مهارات في تفويض الصلاحيات وتحليل اجراءات العمل حيث حصلت

الفقرتان "لديه مهارة في تفويض الصلاحيات" والفقرة "لديه مهارة في تحليل اجراءات العمل" على اقل نسبة حيث بلغت النسب على التوالي (82%) مكرراً.

وبالنظر الى محاور كفايات التنظيم لاعلى النسب الواردة للمحاور الثلاثة، يتبين ان اعلى النسب كانت لمحور المعرفة وبالتحديد في فقرة "لديه معرفة في شروط اشغال الوظائف التي تحت اشرافه"، وهذا يفسره تنامي ثقافة الوصف الوظيف الجارية حالياً في الدوائر الحكومية والتي بدأها ديوان الموظفين العام منذ العام 2013، والمرتكزة على عملية التحليل الوظيفي المبنية على مشاركة شاغل الوظائف ومسؤولهم المباشر في هذه العملية.

#### 3.4.4 مجال كفاية التوجيه:

عند النظر في نتائج المعدل العام لكفاية التوجيه يتبين ما يلي:

هناك تسلسل منطقي لنتائج المعدل العام المبني على تراتبية النتائج فيما يتعلق بترتيب المحاور (المعرفة، المهارة، الخبرة)، حيث حصلت على النسب المئوية التالية بالترتيب على التوالي (88%)، (84%)، (80%).

وفيما يتعلق بأعلى النتائج في فقرات محاور مجال كفاية التوجيه، فقد حصلت الفقرة في محور المعرفة "لديه معرفة بمعدلات اداء الموظفين العاملين في دائرته" على نسبة (91%)، وبينما حصلت فقرة "يجيد فهم حوارات العمل التي تدور به وبين زملائه"، على أعلى نسبة في محور مهارة التوجيه بنسبة (88%)، وحصلت ايضاً فقرة "يتقن توزيع الادوار وفق متطلبات العمل" على نسبة (86%) في محور الخبرة.

وبقراءة هذه النتائج فإنها تشير الى توفر مخزون من الكفايات القيادية من خلال مؤشرات التوجيه السابقة المبنية على فهم كفاية القيادة والتحفيز والاتصالات الادارية ومشاركة ذوي العلاقة في ميدان العمل.

وفيما يتعلق في اقل النسب المئوية التي حصلت عليها المحاور كفاية التوجيه (المعرفة، المهارة، الخبرة) فقد ارتكزت على الفقرات الخاصة بنظام المكافآت في الخدمة المدنية وهذا سببه غياب نظام مكافآت موحد فعال في الخدمة المدنية، حيث يعكس جمود نظام المكافآت وعدم ربطه بالاداء والانتاجية، علماً ان قانون الخدمة الفلسطيني ينص على ضرورة وجود نظام مكافآت في الدوائر الحكومية مرتبط بمعايير تقييم الاداء وتميز العاملين.

#### 4.4.4 كفاية مجال الرقابة:

من خلال قراءة نتائج مجال كفاية الرقابة يلحظ ان المعدل العام لمحاول المجال (المعرفة، المهارة، الخبرة) شبه متساوية حيث بلغت على التوالي (86%، 84%، 85%) مما يشير الى ان مدراء الموارد البشرية يقوموا بتوظيف المعرفة في مجال الرقابة واستثمار مهاراتهم استناداً الى خبراتهم الحالية.

وبالنظر الى اقل النسب في الحاور الثلاث كانت فقرة "لديه معرفة في إدارة نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية" في محور المعرفة حيث حصلت على (84%) بينما في محور المهارة حصلت الفقرة "لديه خبرة في السيطرة على انحرافات العمل اثناء التنفيذ" على نسبة (80%)، وهذا يؤشر على تدني مجال كفاية الرقابة لدى مدراء الموارد البشرية لقللة الالتزام بتنفيذ الخطط التشغيلية السنوية وما يرتبط بها من اداء العاملين وتقييم عملهم بناءً مهامهم المدرجة في بطاقة الوصف

الوظيفي (بوضوحها ملحق رقم (1.4)) مما ينعكس على قدرات المدراء في تحديد انحرافات العمل عن ما خطط له وبالتالي يظهر تدني المهارة لدى المدراء في تحليل الانحرافات.

#### 5.4.4 مجال كفاية التوظيف:

وبالنظر الى المعدل العام لمحاور كفاية التوظيف (المعرفة، المهارة، الخبرة) يُلاحظ ان المحاور اخذت النسب المئوية على التوالي (94%، 87%، 81%) فان الباحث يفسر ذلك بان كفاية التوظيف هي ركيزة اساسية في مهام إدارة الموارد البشرية وتتوفر المعرفة لدى مدراء الموارد البشرية بنسبة عالية (94%) مما يؤشر على تخصصية هؤلاء المدراء، اما تدني نسبة الخبرة لديهم وهي (81%) فيفسرها الباحث بارتباطها بالتطوير الذاتي لهؤلاء المدراء وقدرتهم على فهم التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية الفلسطينية.

وعند قراءة اقل النسب تظهر لنا في محور الخبرة فقرة "شارك في اعداد الدليل الارشادي لعملية التوظيف" حيث بلغت النسبة (65%)، علماً ان الدليل الارشادي هو لمجموعة الاجراءات التوضيحية الخاصة بعملية التوظيف، ويتوجب على مدراء الموارد البشرية اعداده بالمشاركة وانسجاماً مع التعليمات العامة الواردة من ديوان الموظفين العام لهذا الشأن ومما يفسر تدني نسبة هذه الفقرة وهو ضعف عملية انتقاء المشاركين في اعداد الدليل الارشادي ان وُجد، حيث تقتصر على مجموعة التعليمات الصادرة عن المدراء العامون لشؤون الموارد البشرية او مسؤولي الدوائر الحكومية مباشرة.

وباستعراض نتائج هذه الدراسة المذكورة انفا ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة بوقوف على اوجه الاختلاف والاتفاق فيما بينها فقد جاءت كما يلي:

1. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الفار، 2013) ان الكفايات الادارية كانت بدرجة اثر كبيرة.

2. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الغشيمي، 2017) ان الكفايات الوظيفي تشكل اساسا لشغل الوظيفة العامة كاحد ممكنات اغل الوظيفة للقيام بمهام الوظيفة وابعائها.

3. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشريف، 2014) حيث اظهرت نتائج دراسة الشريف بوجود نقص في كفايات اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية، ويفسر الباحث ذلك لاختلاف طبيعة مجتمع البحث ومهامه ومسؤوليته من جهة واختلاف مجالات العمل وتميز الكادر الفلسطيني بمخزون كفايات وخبرات ادارية

4. واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (احمد، 2012) في ان مدراء الموارد البشرية لديهم رؤيا استراتيجية في اطار عملهم بينما اختلفت معها في نتائج توفر كفايات تقسيم العمل وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الانظمة الادارية.

5. اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الطائي، 2007) في حداثة موضوع الكفايات الادارية وبشان ارتفاع المتوسطات الحسابية لايجابات المبحوثين بما يتعلق بالكفايات عامة.

6. اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (ابو الجدائل، 2011) بالتحول من مفهوم الإدارة التقليدية الى مفهوم واساليب الادارة الحديثة للموارد البشرية المبنية على الكفايات. كما اتفقت ايضا بضرورة اجراء البرامج التدريبية لتمكين الممارسين للموارد البشرية (Practitioner) من الكفايات الادارية المطلوبة لهم

7. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Vichita Vathanophas) (2007) بما يتعلق بآليات تجسير فجوة الكفايات، واختلفت في متوسط اجابات المبحوثين حيث كانت في نتائج دراسته متوسطة بينما كانت المتوسطات الحسابية في هذه الدراسة مرتفعة.

8. اما يتعلق بالاختلاف والانسجان بين نتائج هذه الدراسة ودراسة Choi-Sang Long (2008) فقد اتفقتا على ان الكفايات تشكل احد عوامل النجاح الممكنة لشاغلي وظائف الموارد البشرية.

9. واخير اتفقت نتائج هذه الدراسة ودراسة (بن عبدالله، 2010) على عينة البحث حيث كانتا من ممارسي إدارة الموارد البشرية، واتفقتا ايضا على عدم صلاحية استخدام نماذج الكفايات في البيئات المختلفة، وهذا يجيب على تساؤل سبب اختيار الباحث بتطبيق الكفايات على الحالة الفلسطينية.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 الاستنتاجات:

باستخدام منهج الاستبطان لقراءة النتائج العامة للدراسة والبناء عليها تكون استنتاجات الدراسة كما يلي:

- تتوفر نسبة مئوية كبيرة من الكفايات الادارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية بنسبة اجمالية ما يقارب (86%) في مجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التوظيف) وهذا يحقق الهدف الاول للدراسة وهو دراسة مدى توافر الكفايات الادارية لمدراء الموارد البشرية في الدوائر.
- بناءً على الهدف الثاني للدراسة والذي يهدف لمعرفة مكونات الكفايات الادارية التي يحتاجها مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، وبناءً على الاستنتاج السابق اعلاه، تطمح الدراسة الى تجسير كفايات مدراء الموارد البشرية للوصول بهم الى الحالة المثلى في تجسير كفاياتهم الادارية بهدف الوصول الى احترافية العمل في الموارد البشرية.
- وتفصيلاً لقراءة نتائج الدراسة واهدافها فانه يمكن الاستنتاج ان الفجوة في الكفايات الادارية اللازمة (14%) تتمثل في (15.4%) من كفاية التخطيط و(11.4%) من كفايات التنظيم،

و(15.7%) من كفايات التوجيه، و(15%) من كفايات الرقابة، و(12.7%) من كفايات التوظيف مما يقود إلى:

• اجابةً لسؤال الدراسة رقم (6) والذي ينص على " ماهي الكفايات الاكثر توافراً لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر من وجهة نظر مسؤوليهم"، فقد اظهرت الدراسة ان كفاية التنظيم حصلت على اعلى نسبة من توافرها قياساً بالكفايات الاخرى وبلغت نسبتها (88.6%).

• من خلال نتائج التحليل الاحصائي يمكن استنتاج مخزون الكفايات المتوفر لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية وذلك بابرار أي من مجالات الكفايات حصلت على اعلى نسبة مئوية، حيث أن جميعها حصلت على درجة تأثير كبيرة، بغرض تمييز هذه المجالات والمحاور التي كانت تحمل النسبة الاكبر، واي الفقرات كانت اعلى تايدا من وجهة نظر المبحوثين باتت واضحة في مناقشة نتائج الدراسة اعلاه.

وبغرض استنتاج الكفايات الإدارية الاقل توافراً وربطها بالكفايات الإدارية لدراسة الفجوة الداخلية بين الكفايات الإدارية والمخزون وكيفية تعبئة وجسر هذه الفجوات للمساعدة في تقديم التوصيات لاصحاب القرار والمسؤولين من الجهات ذات العلاقة في الدوائر الحكومية الفلسطينية والذي سيحقق احد أهداف الدراسة بتوفير قاعدة بيانات لمخزون الكفايات المتوفر لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية لتساعدهم على اتخاذ القرارات ذات الشأن في تنمية وتطوير الكفايات الإدارية لكافة المدراء العاملين في الخدمة المدنية الفلسطينية حيث انها باتت واضحة في مناقشة النتائج.

ومن خلال قراءة في الجدول (1.5) يمكن الاستنتاج حسب نتائج الدراسة وتلخيصها ومناقشتها، إمكانية بناء نموذج لتقييم الكفايات الإدارية وفق مجالاتها ومحاورها التي اعتمدها هذه الدراسة

والخروج بتوصية اعتماد هذا النموذج للبناء عليه في تقديم توصيات الدراسة في المواضيع ذات العلاقة بكل من المجالات والمحاور ويمكن استنتاج أعلى الكفايات المتوفرة وأعلى المحاور واقل الكفايات توفراً أيضاً وفق اقل المحاور بالتدرج التنازلي من أجل تجسيدها.

إن قراءةً في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين والانحرافات المعيارية التي تقابلها يُستنتج منها: أن كفاية التنظيم حصلت على المرتبة الأولى وفق محور المعرفة أي أن مدراء الموارد البشرية العاملين في الخدمة المدنية الفلسطينية تتوفر لديهم كفاية التنظيم في جانب المعرفة بأعلى نسبة من بين مجالات الكفايات الإدارية - حسب وجهة نظر رؤسائهم المباشرين - وكما ورد مفهوم التنظيم في أداة الدراسة وفق فقراتها التي أظهرت هذه النتائج أن التنظيم يعني (القدرة على الموائمة بين مختلف الموارد المتوفرة للمدير والتي تقع تحت تصرفه) وكما ورد في الإطار النظري في بعض الدراسات أن هذه الموارد محل منافسة بين مختلف الإدارات العاملة في المنظمة، فهذا يشير إلى قدرات مدراء الموارد البشرية في الخدمة المدنية الفلسطينية في الحفاظ على الموارد المتاحة واستثمارها بطريقة كفؤة وفعالة ما ينعكس على أدائهم في العمل بطريقة ايجابية، وهذا يعني أنها نقطة قوة يمكن أن تبني عليها الإدارة العليا في الدوائر الحكومية الفلسطينية قرارات في توفير الموارد المطلوبة لهؤلاء المدراء في مختلف أنواعها وفي ذات الوقت تكن (الإدارة العليا) مطمئنة أن الموارد المستخدمة من قبل مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية في محل استخدام أمثل.

وقد يعني ضرورة تفويض صلاحيات أكثر لهؤلاء المدراء لاستثمار نقطة القوة هذه وبمقارنة المعرفة مع الخبرة يمكن استنتاج أن لديهم أيضاً خبرة في عملية التنظيم وان قلّ المتوسط الحسابي لمهاراتهم عن خبراتهم أي أنهم لا يطورون مهاراتهم لتتناسب مع خبراتهم.

مما يستدعي ضرورة التوصية بأهمية تحفيز هؤلاء المدراء في المشاركة العملية في عملية إدارة الموارد البشرية ميدانيا وتقديم الأبحاث العلمية وإجراء الدراسات المسحية الميدانية لإكسابهم مهارة التنظيم لإدارة الموارد البشرية أكثر. وهذا يمكن من خلال برامج تعد لهذا الأمر مثل-فتح الباب لإكمال الدراسات العليا لمن يرغب منهم أو ضرورة مشاركتهم في برامج تدريبية متخصصة في إدارة الموارد البشرية وتوفير مستلزمات هذه العملية من خلال استحداث دائرة متخصصة في ديوان الموظفين العام يناط بها مهمة حصر وتحديد مخزون الكفايات الإدارية المتوفر لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الفلسطينية والعمل على تطوير هذه الكفايات.

اهمية ادراج مجموعة من التوصيات ذات العلاقة بهذه الاستنتاجات يوردها الباحث في عنوان التالي:

## 2.5 التوصيات:

تقدم الدراسة بناء على نتائجها واستنتاجات الباحث من هذه النتائج، بقراءة تدريبية وتفحصية ليستتبط التوصيات التالية بغرض تمتين الكفايات ذات الاكثر توافرا من جهة ولتجسير الفجوات الاقل توافرا من جهة اخرى:

1. ضرورة تشكيل لجنة مختصة بالكفايات الإدارية في الدوائر الحكومية، بهدف حصر مخزون كفايات مدراء الموارد البشرية لتوفير قاعدة بيانات موثقة للخدمة المدنية للاستفادة منها في رسم السياسات ذات العلاقة في تكوين مدراء موارد بشرية في الخدمة المدنية الفلسطينية مبنية على الكفايات الادارية.

2. ضرورة العمل على البدء بمشروع تصنيف الوظائف في الخدمة الفلسطينية بشكل عام ووظائف المدراء بشكل خاص كمدخل لتنمية الموارد البشرية المستدامة المبنية على الكفايات.

3. ضرورة ربط أنظمة الموارد البشرية (نظام تقييم الأداء، نظام الحوافز والمكافآت ونظام الترقيات المبني على الاحلال والتعاقب لمدرء الموارد البشرية وفق قاعدة توفر الكفايات، بما يحقق الميزات التنافسية بين الموارد البشرية في الخدمة المدنية الفلسطينية من جهة وبين المؤسسات المثيلة لها في الدول المنضوية في المنظمة العربية للتنمية الادارية لمن جهة اخرى.

4. اهمية العمل على وضع معايير تحقق توفير مقاييس واضحة ومعلومة لصناع القرار في الخدمة المدنية في تحديد المسار الوظيفي في اتجاهاته (افقية وعمودية) المختلفة على الهيكل التنظيمي تستند في اساسها الى بطاقة الوصف الوظيفي المبنية على الكفايات الإدارية.

5. ضرورة الالتفات لأهمية التحفيز الذاتي لدى العاملين في الخدمة المدنية الفلسطينية لزيادة وتطوير مخزون كفاياتهم من خلال التعلم الذاتي لتتوافق مع بطاقات الوصف الوظيفي المبنية على الكفايات. مما يسهم في تحقق الدافعية في عملية التعلم سواء للأفراد أو للدوائر الحكومية.

6. توصي الدراسة بضرورة اجراء دراسات وابحاث تبنى على هذه الدراسة لمكونات الكفايات بمختلف انواعها لاهميتها في تنمية الموارد البشرية وتحسين ادائها، وتطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.

7. توصي الدراسة بضرورة اعتماد منهاج خاص في الجامعات الفلسطينية يدرس الكفايات باعتباره مفهوماً ومساقاً علمياً جديداً ليضيف للخريج معارف ومهارات عملية من هذه الجامعات تجعله مهيناً لدخول سوق العمل ومنافساً قوياً في عملية الاستقطاب والتوظيف في شغل الوظائف بمختلف أنواعها.

8. توصي الدراسة بضرورة عمل جائزة (الموظف المتميز) وفق معايير مبنية على كفايات الأداء موحدة ومعلن عنها ومعروفة لجميع الجهات ذات العلاقة والعاملين في الخدمة المدنية.

## المراجع

### العربية

1. ابوالجدائل، حاتم بن صلاح. (2011). الكفايات الوظيفية الجوهرية لمديري محترفي إدارة الموارد البشرية بتطبيق على منظمات القطاع الخاص في محافظة جدة - المملكة العربية السعودية. جدة: دار المنظومة.
2. أبوماضي، عبدالفتاح. (2017). تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الاستراتيجية. القدس: فلسطين.
3. أحمد ادم، جبير أحمد. (2012). واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان. الخرطوم، السودان.
4. احمد ماهر. (2001). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
5. الاطرش، ع، نزال، م. (2014). دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف. رام الله - فلسطين.
6. الجرجاني، علي بن محمد (1983). كتاب التعريفات، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
7. جمال الدين، سامي، 2006 "الإدارة العامة" منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، ص23.
8. الحريري، رافدة. (2007). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. اليازوري للنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.
9. درّه، عمر محمد. (2009). "مدخل الى الإدارة" ابييلا للعلوم السياحية والفندقية، القاهرة- مصر.

10. الدريج، محمد. (2005) الكفايات في التعليم من اجل تاسيس علمي للمنهاج المندمج. دار الكتاب، الدار البيضاء.
11. الدليمي، احسان علاوي. (2006). تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية في بناء الكفايات الجوهرية. بغداد: العراق.
12. ديوان الخدمة المدنية الاردني. (2017). الكفايات الوظيفية في الخدمة المدنية. عمان. الاردن.
13. شاويش، بشير عبدالرحمن. (2010). دور برنامج" إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات. غزة.
14. الشريف، طلال بن عبدالله حسين. (2014). تصور مقترح لتطوير الكفايات الادارية والقيادية لاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الادارية الحديثة. العلوم التربوية، الصفحات 1-74.
15. الطائي، علي حسون (2007). تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية "دراسة مقارنة" في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية - جامعة بغداد، الصفحات 112.
16. الطلحي، مقبول بن مساعد. (2012). الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية لمدينة الطائف كما يراها المشرفون. الطائف: وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير.
17. عليوه، السيد. (1998). تنمية مهارات مسؤولي شؤون الأفراد. اشراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة.

18. الغشيمي، حمود بن محمد. (2017). مفهوم الكفاية لتولي الوظيفة العامة دراسة مقارنة بين الفقه ونظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الشرعية جامعة القصيم، الصفحات 1539-1596.

19. وزارة الخدمة المدنية السعودية، 2015 "الدليل الإرشادي للاحلال والتعاقب الوظيفي" منشورات وزارة الخدمة المدنية السعودية، الرياض.

#### الاجنبية

1. Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz, Katarzyna Trawińska-Konador ,Łukasz Sienkiewicz .(2014) .competency-based human resources management .warsaw: Instytut Badań Edukacyjnych / Educational Research Institute
2. Bueno, C. a. (2004, Sep 5). Identifying Global Leadership Competencies: An Expoloratory Study. Journal of American Academy of Business , pp. 80-87.
3. European Union .(2014) .,Competency-based human resources management The lifelong learning perspective .Warsaw: European Union.
4. Vathanophas, V. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The thai public sector. In Contemporary Management Research (pp. 45-70). Jintawee Thai-ngam: Mahidol University.

1. Business Dictionary .(2018 ,5 1) .BusinessDictionary ,1 11 تاريخ الاسترداد .  
،2018BusinessDictionary:  
<http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html>
2. Basel Helo .(2018 ,1 11) .تعريفات متنوعة - تعريف بإدارة الموارد البشرية . تاريخ الاسترداد .  
من موضوع <http://mawdoo3.com> ,3 3, 2018
3. Chirantan Basu .(2017 ,9 1) .What Core Competencies Give an Organization  
Competitive Advantage?. من Chorn: تاريخ الاسترداد 2018 ,1 12، من  
<http://smallbusiness.chron.com/core-competencies-give-organization-competitive-advantage-34568.html>.
4. Matthew Schieltz .(2017 ,2 1) .Types of Competency Models تاريخ الاسترداد .  
من Chron: <http://smallbusiness.chron.com/types-competency-models-15377.html> ,1 12, 2018
5. NIH .(2017) .Competencies Proficiency Scale من تاريخ الاسترداد 2018 ,1 22، من  
National Institutes of Health: <https://hr.nih.gov/working-nih/competencies/competencies-proficiency-scale>
6. Dianna L.Stone .(2015 ,6 2) .Human Resource Management Review تاريخ .  
من Science Direct: الاسترداد 2018 ,1 22، من  
[http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482215000042?\\_rdoc=1](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482215000042?_rdoc=1).
7. J. Selmer and R. Chiu“ .(2004) .Required human resources competencies in  
the future: A framework for developing HR .Journal of World  
Business.336-324 الصفحات.
8. OECD .(2014 ,11 28) .OECD BETTER POLICIES BETTER LIVES تاريخ .  
من OECD.CAREERS. الاسترداد 2018 ,1 14، من

9. [http://www.oecd.org/careers/competency\\_framework\\_en.pdf](http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf) ديوان الموظفين العام الفلسطيني. (12 3, 2017). الخطة الاستراتيجية للاعوام 2017 - 2022. تاريخ الاسترداد 1 30, 2018.
10. ديوان الموظفين العام الفلسطيني. (2 1, 2016). نبذة عامة عن الوظيفة العمومية. تاريخ الاسترداد 1 30, 2018، من دولة فلسطين ديوان الموظفين العام: <https://www.gpc.pna.ps/diwan/arabic/aboutUs/aboutCivilService.jsp>
11. طالع محمد المشايخ. (1 8, 2016). الكفايات. تاريخ الاسترداد 1 7, 2018، من المنهل: <https://www.manhal.net/art/s>
12. وجيه المرسي أبولين. (2012). انواع الكفايات. تاريخ الاسترداد 1 12, 2018، من الموقع التربوي للدكتور وجيه ابو لبن: <http://kenanaonline.com/wageehelmorssi>
13. مروان، محمد، 2018: "ماه يمهام مدير الموارد البشرية؟" من موقع: مال واعمال، موضوع بتاريخ 11، 2، 2018، <http://mawdoo3.com>. تاريخ الاسترداد 5، 2، 2018.

ملحق (1) قائمة المحكمين

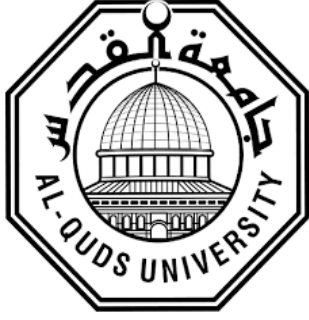
الرقم	الاسم	ملاحظات
1.	أ.موسى ابو زيد	رئيس ديوان الموظفين العام
2.	د. عزمي الاطرش	رئيس معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس
3.	د. حسين حمائل	جامعة القدس المفتوحة
4.	د. يوسف ابو فارة	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. سمير بيضون	جامعة بيرزيت
6.	د.معتصم مصلح	جامعة القدس المفتوحة
7.	د. عيسى مناصرة	جامعة القدس
8.	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس
9.	د. عودة مشاركة	جامعة القدس المفتوحة
10.	د.سامي عيدة	جامعة القدس المفتوحة
11.	د. عبدالله حسونة	جامعة النجاح الوطنية
12.	أ.مروان زهد	محلل احصائي
13.	د.فواز بدوي	جامعة النجاح الوطنية

## ملحق رقم (2) قائمة مؤسسات مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الدائرة الحومية	
1.	وزارة التربية والتعليم العالي	33. المحكمة الدستورية العليا
2.	وزارة الصحة	34. دار الإفتاء الفلسطينية
3.	وزارة المالية والتخطيط	35. سلطة المياه الفلسطينية / دائرة المياه الفلسطينية
4.	وزارة شؤون الخارجية	36. سلطة جودة البيئة
5.	وزارة الأشغال العامة والإسكان	37. سلطة الطاقة والموارد الطبيعية
6.	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	38. هيئة المنظمات الأهلية
7.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	39. هيئة الاسرى والمحربين
8.	وزارة الإقتصاد الوطني	40. هيئة تشجيع الإستثمار
9.	وزارة التنمية الاجتماعية	41. هيئة المدن الصناعية
10.	وزارة العمل/ هيئة العمل التعاوني	42. هيئة الإذاعة والتلفزيون
11.	وزارة العدل	43. هيئة الشؤون المدنية
12.	وزارة الداخلية	44. هيئة التوجيه السياسي والوطني
13.	وزارة النقل والمواصلات	45. سلطة الاراضي
14.	وزارة الزراعة	46. هيئة تسوية الاراضي
15.	وزارة السياحة والآثار	47. مؤسسة المواصفات والمقاييس
16.	وزارة الإعلام	48. وكالة وفا
17.	وزارة الثقافة	49. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
18.	وزارة شؤون المرأة	50. المجلس الاعلى للشباب والرياضة
19.	وزارة الحكم المحلي	51. الاداره العامه للمعايير والحدود
20.	وزارة شؤون القدس	52. مؤسسة رعاية اسر الشهداء والجرحى
21.	ديوان الرئاسة	53. صندوق درء المخاطر والتأمينات الزراعية
22.	مكتب رئيس الوزراء	54. المؤسسة الفلسطينية للاقراض الزراعي
23.	الامانة العامة لمجلس الوزراء	55. جامعة الاستقلال
24.	ديوان الموظفين العام	56. دائرة شؤون اللاجئين
25.	ديوان الرقابة المالية والادارية	57. دائرة شؤون المفاوضات
26.	مجلس القضاء الاعلى /السلطة القضائية	58. اللجنة الوطنية للمخيمات الصيفية
27.	ديوان قاضي القضاة/المحاكم الشرعية	59. الصندوق القومي /المجلس الوطني الفلسطيني
28.	النيابة العامة	60. اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم
29.	ديوان الفتوى والتشريع	61. هيئة مقاومة الجدار والاستيطان
30.	المعهد القضائي الفلسطيني	62. الصندوق القومي
31.	دار الحياة للصحافة والطباعة والنشر"	63. محافظة اريحا والاغوار
32.	المجلس الاعلى لسياسات الشراء العام	64. محافظة الخليل

الرقم	اسم الدائرة الحومية
.65	محافظة بيت لحم
.66	محافظة القدس
.67	محافظة رام الله والبيرة
.68	محافظة سلفيت
.69	محافظة جنين
.70	محافظة طوباس
.71	محافظة نابلس
.72	محافظة طولكرم
.73	محافظة قلقيلية
.74	المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار بكدار
.75	المجلس الاعلى للابداع والتميز

ملحق (3) اداة الدراسة (الاستبانة)



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

مسار بناء المؤسسات  
و تنمية الموارد البشرية

### استبانة

السادة مدراء عامون إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية/  
المحترمين  
تحية طيبة وبعد،،

#### الموضوع: بحث علمي

أضع بين أيديكم استبانة كأداة لجمع بيانات لبحث علمي بعنوان "توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية (الوزارية وغير الوزارية) في الخدمة المدنية" والذي يهدف إلى استقصاء مدى توفر الكفايات الإدارية لديهم، ويأتي هذا البحث كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من جامعة القدس.

أرجو التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة أدناه حسب وجهة نظركم وذلك مساهمة منكم في إثراء البحث العلمي والمساعدة في تحقيق أهداف البحث. ويرجى العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة. ولأي استفسار يمكن الاتصال بالباحث من خلال:

الهاتف المحمول: 0599111334 البريد الإلكتروني: [wrimawi2004@yahoo.com](mailto:wrimawi2004@yahoo.com)

وتقبلوا وافر الاحترام والتقدير

الباحث

وائل نزيه الريماوي

بإشراف

دكتور عزمي الأطرش

القسم الأول: بيانات عامة

الجنس:..... العمر:..... المؤهل العلمي(الحالي):.....

التخصص.....

سنوات الخبرة:.....في العمل الحالي.....في الخدمة المدنية.....

برجاء وضع إشارة (√) أمام العبارة تمثل رأيكم

القسم الثاني: توفر الكفايات الإدارية لدى مديري إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مجال كفاية التخطيط:

المحور	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
المعرفة	لديه معرفة برؤية الدائرة الحكومية التي يعمل بها.			
	لديه معرفة برسالة الدائرة الحكومية التي يعمل بها.			
	لديه معرفة باهداف الدائرة الحكومية التي يعمل بها.			
	لديه معرفة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي.			
	لديه معرفة في صياغة الخطط التشغيلية.			
	لديه مؤهل علمي يتوافق وشروط الاشغال في بطاقة الوصف الوظيفي لدائرته.			
	لديه معرفة في أصول صياغة الأهداف الجيدة SMART.			
	لديه معرفة عن وظيفة إدارة الموارد البشرية.			
	لديه معرفة بجدول تشكيلات الوظائف لدائرته الحكومية.			
	لديه معرفة ببطاقات الوصف الوظيفي لوظائف الدائرة التي بها			
مهارة	يستطيع أن يوضح رؤية الدائرة الحكومية التي يعمل بها.			
	لديه مهارة في صياغة اهداف دائرته.			
	لديه مهارة في صياغة الخطة التنفيذية لدائرته باقسامها المختلفة.			
	لديه مهارة التحليل لواقع البيئة الداخلية لدائرته.			
	لديه مهارة في تحليل النماذج الخاصة بجدول التشكيلات.			
خبرة	لديه مهارة في تحليل مكونات بطاقة الوصف الوظيفي.			
	يمتلك خبرة في صياغة الخطة التنفيذية لدائرته.			

## أولاً: مجال كفاية التخطيط:

المحور	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
	شارك في دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي.			
	شارك في تقييم اداء الخطة التنفيذية للإدارة العامة التي يعمل بها.			
	لديه خبرة العمل الكافية في المنصب الذي يشغله.			
	سجل نجاحات موثقة في تنفيذ الخطط السنوية للدائرة التي يراسها.			

## ثانياً: مجال كفاية التنظيم

المحور	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
معرفة	لديه معرفة بمكونات الهيكل التنظيمي لدائرته.			
	لديه معرفة في شروط إشغال الوظائف التي تحت إشرافه.			
	لديه معرفة في مفهوم نطاق الاشراف الاداري.			
	يملك معرفة في التنسيق بين الموارد التي تحت تصرفه(بشرية مادية).			
	لديه معرفة في تحديد مسؤوليات العمل لمرؤوسيه.			
مهارة	لديه معرفة باجراءات العمل الواجب اتباعها في دائرته.			
	يملك مهارة في تنسيق الموارد المتاحة.			
	لديه مهارة في كتابة الوصف الوظيفي لدائرته.			
	لديه مهارة في إدارة الوقت وتنظيمه.			
	لديه مهارة في تفويض الصلاحيات.			
الخبرة	لديه مهارة في تحليل اجراءات العمل.			
	يمتلك خبرة في إدارة الموارد ويعمل على تجنيد المطلوب منها.			
	يستطيع أن يحدد لوازم الأداء المطلوبة.			
	يستطيع أن يجند الموارد المطلوبة للعمل، لتحقيق الاهداف.			
	هو محل استشارة للموظفين الذين يعملون تحت إشرافه.			
	يملك خبرة في تحليل البيانات والمعلومات الواردة من مرؤوسيه.			

### ثالثاً: مجال كفاية التوجيه (القيادة والتحفيز والاتصالات الإدارية):

المحور	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
المعرفة	لديه معرفة بمعدلات أداء الموظفين العاملين في دائرته.			
	لديه معرفة بوسائل اتخاذ القرارات المناسبة.			
	يملك معرفة بالقوانين والتشريعات النازمة للعمل في دائرته الحكومية			
	لديه معرفة بنظام المكافآت في الخدمة المدنية.			
	لديه معرفة بأساليب التوجيه المناسبة.			
	يقرأ التقارير التي تصله من مرؤوسيه بعناية			
	يمتلك مهارة ترجمة الأهداف الفرعية إلى إجراءات عملية			
مهارة	قراراته تسهم في الوصول إلى الأهداف المخطط لها في دائرته.			
	ماهر في اعطاء التوجيهات الجيدة لمرؤوسيه.			
	يجيد فهم حوارات العمل التي تدور بينه وبين زملائه.			
	يقدم مقترحات لآليات منح المكافآت.			
	لديه مهارة في حل النزاعات بين مرؤوسيه.			
خبرة	يستطيع أن يحول الخطط الإستراتيجية إلى خطط تشغيلية.			
	يتقن توزيع الأدوار وفق متطلبات العمل.			
	يمتلك خبرة فن الاستماع للآراء المختلفة.			
	ماهر في كسب رضى كافة الموظفين حول المكافآت.			
	يتقن توزيع المكافآت ضمن الإطار المخطط له.			

### رابعاً: مجال كفاية الرقابة

المحور	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
المعرفة	تتوفر لديه معرفة بأسس متابعة المرؤوسين.			
	لديه معرفة في إدارة نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد			

#### رابعاً: مجال كفاية الرقابة

المحور	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
	البشرية.			
	لديه معرفة في اسس رقابة اداء المرؤوسين.			
	لديه معرفة في قياس النتائج الفعلية المتحققة في دائرته.			
	لديه معرفة بالعمليات الخاصة بضبط تنفيذ العمل.			
	لديه معرفة بالقوانين والتشريعات النازمة للرقابة في دائرته.			
	لديه مهارة الملاحظة لاداء المرؤوسين.			
	يملك مهارة استخدام نماذج خاصة بنظم المعلومات لإدارة الموارد البشرية.			
	لديه مهارة في اتخاذ الاجراءات التصحيحية لانحرافات العمل.			
مهارة	لديه مهارة الاتصال والتواصل.			
	لديه مهارة تحليلية لاستكشاف الانحرافات قبل حدوثها.			
	لديه الخبرة في وضع خطط بديلة للعمل.			
	يقدم لرؤسائه مقترحات حلول فعالة لمشاكل العمل.			
خبرة	لديه خبرة في السيطرة على انحرافات العمل اثناء التنفيذ.			
	يحقق نجاحات فيما هو مخطط له من اهداف.			
	يحقق الأهداف في الإطار الزمني المحدد وفق خطة العمل.			

#### خامساً: مجال كفاية التوظيف

المحور	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
	لديه معرفة باحتياجات دائرته الحكومية من الموارد البشرية المدرجة في جدول التشكيلات الوظيفية.			
	لديه معرفة كافية باجراءات اعلانات التوظيف.			
	لديه معرفة بتقسيمات الوظائف في الخدمة المدنية.			

## خامسا: مجال كفاية التوظيف

المحور	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
	لديه معرفة بالاجراءات الخاصة بمقابلات التوظيف.			
	لديه معرفة بالقوانين الناظمة لعملية التوظيف في الخدمة المدنية.			
	لديه معرفة باجراءات عملية التعيين في الخدمة المدنية.			
مهارة	لديه مهارة في التعامل مع البرنامج المحوسب الخاص بالتشكيلات الوظيفية.			
	لديه مهارة في بناء اعلانات الوظائف الشاغرة في الخدمة المدنية.			
	لديه مهارة في فن اجراء مقابلات التوظيف.			
	لديه مهارة في ارشاد الموظفين الجدد القادمين لشغل وظائف جديدة في دائرته الحكومية.			
	لديه مهارة استخدام الموقع الالكتروني الخاص بالتوظيف في الخدمة المدنية.			
خبرة	لديه القدرة على حل مشاكل عملية التوظيف.			
	لديه خبرة في تفسير بنود القانون الخاصة بالتوظيف.			
	شارك في اعداد الدليل الارشادي لعميلة التوظيف.			
	زملأؤه يستشيره في قضايا عملية التوظيف.			
	لديه القدرة على تنفيذ دورات تدريبية في مجال إدارة عملية التوظيف			

شاكرا لكم تعاونكم

ملحق (4) بطاقة الوصف الوظيفي لمدرء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية

## فهرس المحتويات

3	إقرار
4	شكر و عرفان
5	مصطلحات الدراسة
8	Abstract

### الفصل الأول: خلفية الدراسة

9	1.1 مقدمة
11	2.1 مشكلة الدراسة:
11	3.1 مبررات الدراسة:
12	4.1 أهمية الدراسة:
14	5.1 أهداف الدراسة:
14	6.1 أسئلة الدراسة:
16	7.1 فرضيات الدراسة:
17	8.1 هيكلية الدراسة ومتغيراتها
18	9.1 حدود الدراسة

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

19	1.2 مقدمة
21	المبحث الأول
21	2.2 الكفايات (competencies)
21	1.2.2 مفهوم الكفايات Concept of competencies
25	2.2.2 نشأة الكفايات
27	3.2.2 أنواع الكفايات وتصنيفها

30	4.2.2 أهمية الكفايات
31	5.2.2 استخدام الكفايات
33	6.2.2 مراحل بناء كفايات الموارد البشرية
42	3.2 المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
43	1.3.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها:
46	2.3.2 علاقة إدارة الموارد البشرية بالكفايات
47	3.3.2 نماذج الكفايات الإدارية
50	4.3.2 كفايات مدراء الموارد البشرية
51	5.3.2 الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني
52	1.5.3.2 نشأة الاهتمام في الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني:
53	2.5.3.2 ديوان الموظفين العام الفلسطيني (النشأة والمهام والدور)
57	6.3.2 نموذج كفايات مدراء إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني
60	4.2 الدراسات السابقة
60	1.4.2 دراسات محلية
62	2.4.2 دراسات عربية.
65	3.4.2 دراسات أجنبية.
67	4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
68	<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة</b>
68	1.3 مقدمة
68	2.3 منهجية الدراسة
68	3.3 الطريقة والإجراءات
71	2.3 مجتمع الدراسة:
71	3.3 عينة الدراسة:

74	3.3 أداة الدراسة:
74	4.3 دلالات صدق الأداة
81	5.3 ثبات الأداة:
82	6.3 متغيرات الدراسة:
82	7.3 إجراءات تطبيق الدراسة:
82	8.3 المعالجة الإحصائية:

## 84 ..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة

84	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
86	2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والأسئلة الفرعية:
88	• تبعا لمجال كفاية التخطيط
91	• تبعا لمجال كفاية التنظيم
93	• تبعا لمجال كفاية التوجيه (القيادة والتحفيز والاتصالات الإدارية)
95	• تبعا لمجال كفاية الرقابة
97	• تبعا لمجال كفاية التوظيف

3.4 السؤال الثاني للدراسة: هل تختلف تقديرات المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq)$  0.05 حول مدى توفر الكفايات الإدارية لدى العاملين في الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تبعا للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين؟ ..... 98

100	2.3.4 فحص الفرضية الثانية: استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الخمسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير العمر كما يوضحه الجدول (9.4). ...
102	3.3.4 فحص الفرضية الثالثة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير المؤهل العلمي. ....

4.3.4	فحص الفرضية الرابعة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى	
	الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجالات	
104	الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير سنوات الخبرة. ....	
5.3.4	فحص الفرضية الخامسة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى	
	الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجالات	
106	الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي. ....	
6.3.4	فحص الفرضية السادسة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى	
	الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الاستجابة حول مدى توفر الكفايات الإدارية حسب مجالات	
109	الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية. ....	
4.4	مناقشة نتائج الدراسة	111
1.4.4	مجال كفاية التخطيط:	111
2.4.4	مجال كفاية التنظيم:	112
3.4.4	مجال كفاية التوجيه:	113
4.4.4	كفاية مجال الرقابة:	114
5.4.4	مجال كفاية التوظيف:	115
118	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</b>	
118	1.5 الاستنتاجات:	
121	2.5 التوصيات:	
123	المراجع	
138	فهرس المحتويات	
142	فهرس الجداول	
145	فهرس الملاحق	

## فهرس الجداول

17	جدول (1.1) هيكلية الدراسة
29	جدول (1.2) أنواع الكفايات وتصنيفها ووصفها
28	جدول (3.2) الكفايات الإدارية المتخصصة
49	جدول (4.2) نموذج (NIH, GS-301)
70	جدول (1.3) مفتاح قياس محاور الكفايات ودرجتها
72	الجدول (2.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:
72	الجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة تبعا للفتة العمرية
72	الجدول (4.3) توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي
73	الجدول (5.3) توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية
73	الجدول (6.3) توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي
76	الجدول (أ.7.3) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي معاملات الارتباط لفقرات مجال كفاية التخطيط
77	الجدول (ب.7.3) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي معاملات الارتباط لفقرات مجال كفاية التنظيم
78	الجدول (ج.7.3) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي معاملات الارتباط لفقرات مجال كفاية التوجيه
79	الجدول (د.7.3) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي معاملات الارتباط لفقرات مجال كفاية الرقابة
80	الجدول (هـ.7.3) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي معاملات الارتباط لفقرات مجال كفاية التوظيف
81	جدول رقم (7.4): قيم معامل ثبات كرونباخ الفا حسب المجالات وعدد الأسئلة
86	جدول (1.4) مقياس المدى ودرجة الاثر

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمجالات والمحاور لكل مجال والدرجة الكلية لتوفر الكفايات الإدارية لدى مدراء الوحدات التنظيمية للموارد البشرية في الدوائر الحكومية الفلسطينية.	87
الجدول (أ.3.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر ومعامل الاختلاف لفقرات مجال كفاية التخطيط حسب محاوره.	88
الجدول (ب.3.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر ومعامل الاختلاف لفقرات مجال كفاية التخطيط حسب محاوره.	89
الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر لفقرات مجال كفاية التنظيم حسب محاوره.	91
الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر لفقرات مجال كفاية التوجيه حسب محاوره.	93
الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمجالات الفرعية وفقرات مجال كفاية الرقابة.	95
الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمجالات الفرعية وفقرات مجال كفاية التوظيف.	97
الجدول (8.4) نتائج اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين حسب المجالات وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعا لمتغير الجنس.	99
الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والمعدل العام تبعا لمتغير العمر.	100
الجدول (10.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمعدل العام تبعا لمتغير العمر.	101
الجدول (11.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والمعدل العام تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	102
والجدول (12.4) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمعدل العام تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	103
الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والمعدل العام تبعا لمتغير سنوات الخبرة.	104
والجدول (14.4) يبين ذلك نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمعدل العام تبعا لمتغير سنوات الخبرة عند العينة.	105

الجدول (15.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي.....	107
والجدول (16.4) يبين ذلك نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي عند العينة.....	108
الجدول (17.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية.....	109
والجدول (18.4) يبين ذلك نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الخدمة المدنية عند العينة.....	110

## فهرس الأشكال

- الشكل (1.2) لنموذج بويتز. .... 34
- اشكل (2.2) نموذج الكفايات على أساس الدور الوظيفي وتأثيره على الأداء(1999) ..... 38
- الشكل(3.2) عوامل التأثير في تمكين الكفايات للموارد البشرية.(من عمل الباحث)..... 41
- الشكل ( 4.2 ) العمليات الإدارية الأساسية ( لمدراء الموارد البشرية)(من عمل الباحث) ..... 44

## فهرس الملاحق

- ملحق (1) قائمة المحكمين ..... 128
- ملحق رقم (2) قائمة مؤسسات مجتمع الدراسة ..... 129
- ملحق (3) اداة الدراسة (الاستبانة) ..... 129
- ملحق(4) بطاقة الوصف الوظيفي لمدراء الموارد البشرية في الدوائر الحكومية ..... 137