

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في
بورصة فلسطين للأوراق المالية
من وجهة نظر العاملين في دائرة الموارد البشرية

عماد داود حسن الزير

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434 هـ - 2013 م

واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة
فلسطين للأوراق المالية
من وجهة نظر العاملين في دائرة الموارد البشرية

إعداد:

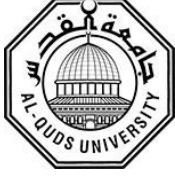
الطالب عماد داوود الزير

بكالوريوس إدارة الأعمال - جامعة عمان الأهلية - الأردن

المشرف: د. ياسر شاهين

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

1434هـ - 2013



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة



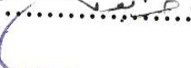
إجازة الرسالة

واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين
للأوراق المالية.
من وجهة نظر العاملين في دائرة الموارد البشرية

اسم الطالب : عماد داود الزير
الرقم الجامعي: 20912927

المشرف: د. ياسر شاهين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 04/09/2013 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع: 	- رئيس لجنة المناقشة	1. د. ياسر شاهين
التوقيع: 	- الممتحن الداخلي	2. د. سمير حزيون
التوقيع: 	- الممتحن الخارجي	3. د. سهيل سلطان

القدس - فلسطين

1434هـ - 2013.

إهداء

إلى الوالدين العزيزين حفظهما الله وألبسهما ثوب الصحة والعافية

إلى زوجتي الغالية لما قدمته لي من مساعدة ودعم وتشجيع

إلى أبنائي الأعزاء

إلى أخي الحبيب محمد الزير

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

عماد داود الزير

إقرار

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

التوقيع:.....

عماد داود الزير

التاريخ:.....

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، سيدنا ونبينا وشفيعنا محمد رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

من لا يشكر الناس، لا يشكر الله، فشكري الجزيل لكل من كان له دور في تشجيعي على إعداد هذه الرسالة والوقوف إلى جانبي في كل خطوة من خطوات إعدادها منذ أن كانت فكرة إلى أن تبلورت بهذا الشكل.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي في معهد التنمية لما بذلوه من جهد في إكمال متطلبات دراستي، فجزاهم الله كل خير.

أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة القدس، وإدارة معهد التنمية الريفية، ومدير البرنامج وكل شخص لم يدخر جهداً في سبيل دعم المسيرة العلمية، داعياً الله عز وجل لهم دوام التقدم والنجاح.

وأتقدمُ بعظيم الشكر ووافر الامتنان إلى المشرف على هذا البحث الدكتور ياسر شاهين، الذي أمدني برعايته وعلمه وتوجيهاته التي كانت لها الأثر الكبير في ما توصلت إليه من نتائج، وما ترتب عليها من تحقيق أهداف هذا البحث.

ولا يفوتني أن أقدم جزيل الشكر والتقدير لكل من الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستمارة الخاصة بالدراسة رغم ما لديهم من مشاغل وارتباطات، وإلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

الباحث

عماد داود الزير

التعريفات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية : مجموعة الأنشطة والبرامج التي تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج ووضع إستراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم، وتخطيط الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كماً ونوعاً، وتقييم أداءهم في التنظيم، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية، وحفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين (درة، الصباغ، 2008).

واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية : تعتبر الفعالية في عمل إدارة الموارد البشرية من المصطلحات التي تستخدم كمؤشر دال على نجاح المؤسسة في تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية بفاعلية، وذلك لمعرفة مدى قيام الأجهزة بتحقيق الأهداف المحددة لها. (الغامدي ، 2009).

يقصد بواقع ممارسة إدارة الموارد البشرية : درجة تحقيق الأهداف المحددة لإدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للاوراق المالية، وفقاً لمجالات الدراسة ذات العلاقة بهذهالموارد وهي:

● مجال التخطيط للموارد البشرية: يتضمن

التخطيط المتعلق بتحديد الأعداد والنوعيات المناسبة من الموظفين الذين تحتاجهم الشركات في فترة زمنية مستقبلية والسعي إلى توفيرهم في الوقت والمكان المناسبين بشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهؤلاء الأفراد وبالآتي زيادة فعالية أدائها.(جواد، 2009).

● مجال التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):

يتضمن توصيف الوظائف في الشركات، وذلك بتحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها كل وظيفة وتحديد المواصفات المطلوبة فيمن سيشغلها. كما ويتضمن هذا

المجال استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة وذلك بإجراء عمليات المقابلات والاختبارات وغيرها، وتأتي عملية الاستقطاب لجذب الموارد البشرية المتميزة ومساعدة الموظف الجديد وتقديمه لمحيط العمل بشكل يستطيع التكيف معه. (جعبري، 2011).

- **مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية:** يتضمن تحسين الكفاءة لدى الموظفين بإعداد البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم التدريبية وحاجات الشركة وتساعدهم على التقدم والوصول إلى معدلات أفضل في مجال عملهم، إلى جانب إكسابهم المهارات والاتجاهات الايجابية المناسبة لأعمالهم. (Roberts، 2003).
- **مجال تقييم الأداء للموارد البشرية:** يتضمن نظام تقييم أداء الموظفين بالشركات أساليب تقييم الأداء، وكفاية معاييرهم، والهدف منه، ومدى موضوعيته، وقابلية أدواته للقياس، وكيف ومتى يتم التقييم، إلى جانب آثاره ونتائجه، وعلاقته بجوانب الترقيات في العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ومسألة الثواب والعقاب. (Smith، 2003).
- **مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات:** يتضمن المقابل المادي أو المعنوي العادل مقابل الأداء، إلى جانب تحديد الحوافز الفردية والجماعية، ومدى كفايتها، وتحقيقها للعدالة والمساواة، ووضع أنظمة الترقية والنقل الخاصة ببناء على ذلك. (Smith، 2003).

الفاعلية الإدارية : صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى النتيجة المرجوة والمخطط لها، وقد عرفت المنظمة العربية للعلوم الإدارية (1984) بأنها: " مدى صلاحية العناصر المستخدمة وهي المدخلات للحصول على النتائج المطلوبة وهي المخرجات. كما عرفها قاموس الإدارة بأنها: " تحقيق الأهداف الموضوعية من وجهة نظر أفضل التفسيرات للظروف المتاحة ". (العزاوي ،

(2010).

معيقات فاعلية إدارة : التحديات التي تواجه تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بفاعلية، والتي قد تعيقها من تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً وفقاً للخطة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يفترض أن يؤدي تحقيق أهداف دائرة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة. (الغامدي، 2009).

شركة بورصة فلسطين : تأسست شركة سوق فلسطين للأوراق المالية "بورصة للأوراق المالية فلسطين" في العام 1995 كشركة مساهمة خاصة. وفي أيلول 2010 أطلقت السوق عن هويتها المؤسسية الجديدة لتصبح "بورصة فلسطين" علامتها التجارية متخذة من " فلسطين الفرص " شعاراً لها. وتعمل البورصة تحت إشراف هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، طبقاً لقانون الأوراق المالية رقم (12) لسنة 2004. وتسعى البورصة إلى تنظيم التداول في للأوراق المالية بوساطة رزمة من القوانين والأنظمة الحديثة التي توفر أسس الحماية والتداول الآمن.

الشركات المدرجة في : الشركات المدرجة بالبورصة وعددها 47 شركة بتاريخ 2013/03/31 بقيمة سوقية حوالي 3 مليار دولار، موزعة على خمسة قطاعات هي: البنوك والخدمات المالية، والتأمين، والاستثمار، والصناعة، والخدمات. في حين وصل عدد شركات الأوراق المالية الأعضاء بالبورصة إلى 9 شركات.

<http://www.pex.ps>

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسه وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض فاعلية تطبيقها خلال الفترة الواقعة ما بين أيلول 2012 إلى حزيران 2013.

تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته أهداف الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتضمنت خمسة مجالات هي (التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف (الاستقطاب والاختيار)، والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، ونظام التعويضات والحوافز)، إضافة إلى المعوقات، وتكون مجتمع الدراسة من (119) موظفاً من مدراء وموظفي دائرة الموارد البشرية العاملون في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين حيث تم توزيع الاستبانة بنسبة 100% من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (80) استبانته .

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها باحتساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، وكذلك تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة إزاء واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات تطبيقها بفاعلية، كما تم استخدام اختبار توكي لبيان مواقع الفروق في تقدير إجابات المبحوثين، ومصدر هذه الفروق، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS). وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

تبين وجود ممارسه ايجابية بدرجة كبيرة في مجال وظيفة التخطيط للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.912)، أما في مجال التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.015)، وتبين أيضاً وجود ممارسة ايجابية بدرجة كبير لوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.837)، أما في مجال تقييم الأداء فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.907)، وفي مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات فقد تبين وجود ممارسة ايجابية بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.634)، وفيما يتعلق بمعوقات فعالية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين فقد تبين وجود معوقات بدرجة متوسطة بلغت (3.49) . وكانت

اهم المعوقات هي قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال الموارد البشرية ، ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الشركات للموظفين، وضعف الرضى الوظيفي لدى الموظفين بسبب عدم مناسبة رواتبهم للاعمال المناطة بهم، وأخيراً عدد تخصيص الموازنات اللازمة لدعم امكانية قيام دائرة الموارد البشرية بوظائفها بفاعلية.

بناءً على النتائج فقد ضمن الباحث الدراسة بعض التوصيات الآتية:

- إشراك دائرة الموارد البشرية في مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في الشركات وعدم اقتصار دورها في الجوانب القانونية والتعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين.
- أن لا تنحصر وظيفتها التخطيطية في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، وان يكون لديها تصور واضح عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية.
- ضرورة وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية في الشركات، وتوفير الميزانيات اللازمة لها حتى تتمكن من أداء دورها بفاعلية وكفاءة.

The Reality of Practicing the Functions of Human Resource Management in the Companies Listed in the Palestine Stock Exchange.

Prepared by: Imad AL-Zeer
Supervisor : Dr. Yasser Shaheen

Abstract:

The study aimed to identify the reality of practicing human resources management functions in the companies listed in Palestine Stock Exchange (PSE) for banknotes. It also aimed at revealing the most prominent obstacles to effective application during the period between September 2012 to June 2013.

The descriptive method has been furthered as it fits the objectives of the study. The questionnaire was also used as a tool for the study which included five areas: human resources planning, recruitment (polarization & selection), the training and development of human resources, human resources and evaluate performance, compensation and promotions, in addition to the obstacles. The objects of the study were made up of 119 employees including the directors and staff of Human Resources Service of the companies listed on PSE. The questionnaire was fully distributed whereas 80 ones were collected.

Making sure of the truthfulness of the study tool, its reliability to measure what is intended to measure and piloting the questionnaire, the hypotheses of the study have been tested by calculating arithmetic averages, percentages, standard deviations, as well as unilateral variance analysis to test the differences between the demographic variables of the study population so as to qualify the realm of the human resources management and quantify the obstacles that constrain effective practices. Tukey test was also used to demonstrate the differences in the objects' answers, and the source of these differences by using the statistical program package (SPSS).

The main challenges are: a) the small number of specialists skilled in the field of human resources, b) the lack of incentives, monetary and personal, offered by companies to employees, c) poor job satisfaction due to lack of appropriate salaries for the work entrusted, and finally d) a deficit in the amount of financial support needed to ensure that the Human Resources Department functions effectively.

The study showed the following results:

- The presence of a positive, clear propensity to human resources planning and practice in all of the listed companies, where the average is calculated as (3.912). In the domain of recruitment (advertising, selection and hiring), the average is (4.015).
- The presence of clear and significant inclination to human resources training and development with an average goes up to (3.837), for performance evaluation, the average is (3.907).

- The presence of clear tendency to further promotions, rewards and compensations with average (3.634). The obstacles of effectively running human resources management in the companies listed on PSE disabilities effective human resources management, it has been proved the existence of medium obstacles that go up to (3.49).

Based on the results of the study, the researcher implies the following:

- Human resources management must share into the areas of strategic action inspired by the companies and not confining the regulations and in the legal and contractual aspects of the rights.
- HRM will not be confined to the work of planning so that it can meet urgent needs during the period of the annual budget, in future periods which may extend to five or ten years to come.
- Grounding a special department for human resources in companies, with provision of the necessary budgets for human resources service in order to fulfill its role effectively and efficiently.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأساسياتها

1.1 مقدمة:

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها، فالعنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحدداته الإنتاجية، بل هو المؤثر الرئيس في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسة لثروة الأمم وتطورها، كما أن قضية العناية بتنمية الموارد البشرية قد بدأت تأخذ مكانتها، على اعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم مجالات الاستثمار جدوى. (شاهين، 2011).

على الصعيد الإداري فإن إدارة الموارد البشرية كوظيفة قد أصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، كما أن مفهوم إدارة الموارد البشرية قد اتسع ليشمل أنشطة رئيسة متعددة يأتي على رأسها تحليل الوظائف وتوصيفها ، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب الموارد البشرية واستقطابها ، وتحفيز الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية وتدريبها ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها. (عبد الرحمن ، 2010).

لذا فالمنظمات بحاجة لإدارة الموارد البشرية من أجل تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تنشأ بها فيما بينهم من جهة، وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، وينعكس تدريبهم ايجابيا على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم

الوظيفي، وزيادة إنتاجهم مما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهدافه. (برنوطي، 2004).

وبالنظر لمهام إدارة الموارد البشرية نجد أن لها مهمتين أساسيتين الأولى إدارية حيث تشترك إدارة الموارد البشرية في تنفيذها مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة بوساطة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتخصيص الموارد، أما المهمة الثانية فهي مهمة تخصصية وتمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بدءاً بتخطيط الموارد البشرية ومروراً بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين. (السالم، 2008).

تأتي هذه الرسالة في محاولة هادفة للتعرف على واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الفلسطينية المدرجة في البورصة الفلسطينية، لمعرفة واقع الممارسة ومدى فاعلية كل وظيفة من الوظائف المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف (الاستقطاب والاختيار)، والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء، ونظام التعويضات والحوافز، عبر دراسة ميدانية بهدف الوقوف على واقع الممارسة الفعلية، ومستوى الفاعلية، وتقديم مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في تطوير فاعلية إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص الفلسطيني.

2.1 مشكلة الدراسة:

لا شك أن الدراسات التي تناولت واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص الفلسطيني نادرة، فقد رصد الباحث بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع في الواقع الفلسطيني، لكن الكثير منها لم يحاول الكشف عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر لجميع وظائفها التي شملتها هذه الدراسة. (صيام ، 2007).

تناولت بعض هذه الدراسات عددا من وظائف إدارة الموارد البشرية، فيما تناول البعض الآخر جوانب ذات تأثير بإدارة الموارد البشرية، كالتطوير التنظيمي، والقيادة، وبيئة العمل الإداري. أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن المنظمات العامة والخاصة في فلسطين تواجه قصورا في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية وبعض الجوانب الأخرى ذات العلاقة بها. لذا فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما هو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية. وما هي معايير فاعلية تطبيقها ؟

3.1 مبررات الدراسة:

- المبرر العام: أهمية ادارة الموارد البشرية في مجال الاعمال، ومدى تأثيرها على نشاط المنظمات من خلال ممارساتها لوظائفها التخصصية.
- المبرر الخاص: رغبة الباحث في استكمال ما هو مطلوب منه للحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية الريفية في جامعة القدس ؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المجالات كافة بشكل عام وفي شركات القطاع الخاص خاصة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من المنطلقات الآتية:

- 1- أهمية علمية أكاديمية: وذلك بما يتوقع أن تضيفه نتائجها إلى المعرفة، وردم الثغرة في أدبيات البحث، وذلك نتيجة لندرة الدراسات حول هذا الموضوع. وكذلك قدرتها على توليد دراسات جديدة مستقبلاً .
- 2- أهمية عملية: حيث من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة صانع القرار المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وما تحتاجه هذه الإدارة من أنشطة مختلفة، تسهم في تطوير وكفاءة أفرادها وتحسينها، وتدفعهم إلى نحو التقدم للأفضل في مجال عملهم.
- 3- أهمية تخص الباحث: وذلك رغبة من الباحث في الاستزادة والتعرف على واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. واستكمال لمتطلبات تنفيذ مقترح رسالة الماجستير .

5.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
- التعرف إلى أبرز معوقات فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

6.1 أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية {التخطيط، والتوظيف(الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)، والتدريب، وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموظفين، والحوافز والمكافآت والتعويضات} في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية؟

السؤال الثاني: ما هي معوقات فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية؟

السؤال الثالث: هل تختلف اتجاهات المبحوثين نحو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فاعلية تطبيقها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمسمى الوظيفي، والقطاع الذي تعمل فيه الشركة، وعمر الشركة، وعدد العاملين فيها، وعدد العاملين في دائرة الموارد البشرية؟

7.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات تطبيقها بفاعلية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمسمى الوظيفي، والقطاع الذي تعمل فيه الشركة، وعمر الشركة، وعدد العاملين فيها، وعدد العاملين في دائرة الموارد البشرية)

8.1 حدود الدراسة:

- **حدود زمانية:** العام 2013 .
- **حدود مكانية:** الشركات المدرجة في بورصة فلسطين - الضفة الغربية فقط .
- **حدود بشرية:** المديرون العامون وموظفو إدارات الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

➤ **حدود موضوعية** : اقتصرت الدراسة على المجالات الخمسة لواقع ممارسة إدارة الموارد البشرية وهي: {التخطيط، والتوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) ، والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموظفين، والحوافز والمكافآت والتعويضات} في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية ؟

9.1 محددات الدراسة :

اقتصرت الدراسة على إجابات المبحوثين في هذه الدراسة وهم العاملين (مدراء وموظفين) في دائرة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، لذا فإن الدراسة مستندة إلى إجابات المبحوثين عن أسئلة الإستبانة المعدة لهذا الغرض، وإن إجاباتهم تعكس حقيقة آرائهم تجاه قضايا البحث ومجالاته محاوره.

10.1 هيكلية الدراسة :

1. الإهداء
2. شكر وتقدير
3. قائمة المحتويات
4. قائمة الجداول
5. قائمة الملاحق
6. قائمة الأشكال
7. الملخص باللغة العربية
8. الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
 - مقدمة.
 - مشكلة الدراسة.
 - أسئلة الدراسة.
 - أهمية الدراسة.
 - أهداف الدراسة.
 - فرضيات الدراسة.
 - التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.
9. الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
 - الإطار النظري.

- الدراسات السابقة ذات الصلة.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

10. الفصل الثالث: طريقة الدراسة ومنهجيتها

- منهجية الدراسة.
- مجتمع الدراسة وعينتها.
- أداة الدراسة.
- صدق الأداة.
- ثبات الأداة.
- متغيرات الدراسة.
- المعالجة الإحصائية.

11. الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الأول.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثالث.

12. الفصل الخامس : خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها

- خلاصة النتائج.
- التوصيات والمقترحات.
- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.
- قائمة الملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

المقدمة :

لا شك أن إدارة الموارد البشرية تتمحور حول زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد، وبالتالي نجاح المنظمة. فالمنظمات لدينا تعاني كما أوضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية من مدخل حديث واستراتيجي، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها. (عمران، 2007).

تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها من العناصر الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات وهذا ما أعطاها بعداً مهماً لدى الباحثين والمهتمين في الإدارة، وذلك لكونها تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة. فبالنظر لمهام إدارة الموارد البشرية، نجد أن لها مهمتين أساسيتين الأولى إدارية وتشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذها مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، وتتمثل ممارساتها في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتخصيص الموارد، أما المهمة الثانية فهي مهمة تخصصية وتمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بدءاً بتخطيط الموارد البشرية ومروراً بالاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم أداء العاملين، وتخطيط مساهم الوظيفي، وانتهاءً بتقديم الحوافز، ومراعاة السلامة المهنية ورعاية العاملين. (Mathabula. 2004).

إن نجاح القادة الإداريين والإدارة معاً، يتوقف على مدى القدرة على صياغة السياسات والاستراتيجيات للموارد البشرية وإعدادها. فالاهتمام الاستراتيجي ينطلق من عمليات التحليل والتخطيط والاستقطاب الناجحة، وتعاطي المديرين باهتمام ومسؤولية مع الأفراد، والتعامل مع إستراتيجية الموارد المتاحة التي تركز على جذب الموارد البشرية النوعية وتحفزها وتحفظ بها وتستفيد من طاقاتها وثرواتها الإنتاجية والإبداعية. (الهيبي، 2010).

في الواقع الفلسطيني وكما أشارت دراسة (شاهين، 2011) فعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي تخطوها المنظمات الفلسطينية في مجالات الإصلاح الإداري والاقتصادي والسياسي، إلا أن الإصلاح في مجال إدارة الموارد البشرية بقي محدوداً ولم يجرِ مجالات الإصلاح الأخرى. فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال.

كما أن تخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية دقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكنها من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى تحديد الفائض منها، وبالتالي فإن القطاعات المختلفة تعاني من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازها الوظيفي، ودليل ذلك أزمة خريجي الجامعات وعدم قدرتها على توظيفهم، مما يؤكد التخبط في التعامل مع الموارد البشرية العاملة والمعتلة بشكل فعال. (الهيبي، 2010).

1.1.2 القطاع الخاص الفلسطيني:

مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية أصبح للقطاع الخاص أهمية كبيرة من أجل النهوض بالاقتصاد الفلسطيني ودعم عجلة التنمية في الأراضي الفلسطينية، ويقع على عاتق القطاع الخاص دور مهم في مساعدة القطاع الرسمي، والمؤسسات العامة في وضع الخطط والبرامج التي من شأنها المساعدة في حل المشكلات الاقتصادية التي تواجه الأراضي الفلسطينية من مكافحة الفقر، والبطالة، ودعم القطاع الصحي والتعليمي. (جرادت، 2012).

لذا كان من البديهي في هذه المرحلة أن يعمل القطاع الخاص وفق خطة إستراتيجية شاملة تعمل على وصول أنشطتها إلى المدن الفلسطينية كافة وتشمل أيضاً كافة المجالات، وذلك بالتنسيق مع القطاع العام الفلسطيني، والعمل على تبادل الخبرات والمهارات في الكوادر

البشرية، وإقامة مشاريع تكاملية مع القطاع العام للحيلولة دون تضارب المشاريع ، وتولي السلطة الوطنية الفلسطينية أهمية قصوى للقطاع الخاص لما له من أهمية يمكن أن يقوم بها في دعم الاقتصاد الفلسطيني ، وهذا يتطلب دعم القطاع الخاص من حيث التسهيلات والإعفاء الضريبي، والمساعدة في توفير المواد الخام لها. نورد فيما يلي، تطورات الأداء الاقتصادي الفلسطيني واتجاهاته الرئيسية وابرز تحدياته خلال الاعوام الماضية، تعبر عنها المؤشرات الرئيسية التالية : (جرادات ، 2012)

1- اتساع الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك، وبين الوارد والصادر، بعد حدوث تحول بالغ الأهمية لجهة تقلص القاعدة الإنتاجية الفلسطينية وتراجع قطاعات الإنتاج السلعي (الزراعة والصناعة) وهي القطاعات القادرة على خلق دخل متجدد، واتجاه مضطرد للتحول نحو قطاع الخدمات غير الإنتاجية- ولهذا الموضوع تأثير بالغ الأهمية لجهة تعميق وزيادة التشوه في تركيبة الاقتصاد الفلسطيني وتهميشه.

2- تسارع النمو في القطاع الحكومي بما لا يتناسب وحاجة البلاد. أو مع قدرة الاقتصاد المحلي على تحمل تمويل تكاليف هذا النمو، فضلاً عن أن هذا النمو في عدد العاملين في القطاع الحكومي وفي تكاليف هذا القطاع لا يصاحبه تحسن في الأداء الحكومي كماً أو نوعاً مما أدى إلى تحول القسم الأكبر منه إلى شكل من اشكال البطالة المقنعة.

3- تراجع مستوى المعيشة إلى أكثر من الضعف قياساً بعام 1993 ، بفعل التضخم وارتفاع الأسعار وثبات الأجور والتوزيع غير العادل للثروة والدخل، وتراجع القطاعات الإنتاجية عموماً والزراعة بصورة خاصة التي لا تتجاوز مساهمتها في الناتج الإجمالي 10% فقط في عام 2005.

4- استمرار ضعف تطبيق التشريعات والقوانين الاقتصادية التي تم اقرارها، بفعل الاوضاع والعلاقات الداخلية التي ما زالت محكومة لقاعدة المحسوبيات واهل الثقة والفوضى والمصالح الانانية، في ظل حصار حكومة حماس الذي أدى إلى عجزها في تطبيق التشريعات والقوانين، مما ساهم في استمرار معاناة اقتصادنا الفلسطيني وبقائه ضمن حالة الانكشاف المستمر، والهشاشة والضعف، رغم الحديث عن اهمية اعداد الخطط التنموية للاعوام 2006-2008 على ضوء ما يسمى بالانسحاب الاسرائيلي من قطاع غزة.

5-التناقض المضطرب في قدرة الاقتصاد المحلي الفلسطيني على خلق فرص عمل جديدة وتراجع قدرته على التشغيل واستيعاب العمالة الفلسطينية في ظل تنامي ظاهرة البطالة بشكليها السافر والمقنع. حيث لم يستطع سوق العمل الفلسطيني أن يوفر جزءاً كبيراً من فرص العمل الجديدة خلال الأعوام 2003 - 2010، وإذا ما أضفنا الأعباء المتركمة في إطار التشغيل والبطالة لعام 2006 منذ تشكيل حكومة حماس. في ظل هذه الأوضاع، ارتفعت نسبة الفقراء إلى إجمالي السكان من 20.1% عام 97 إلى أكثر من 60% عام 2002 في الأراضي الفلسطينية، وقد اظهر مؤشر الفقر النسبي ان 67.6% من الأسر قد عانت من الفقر عام 2003¹، كما اظهر مسح نتائج الإجراءات الإسرائيلية على الأوضاع الاقتصادية للأسر الفلسطينية في أيلول 2004 ان 63.8% من الأسر الفلسطينية تقع تحت خط الفقر بواقع 53.5% في الضفة الغربية و 82.7% في قطاع غزة² الذي يعيش منذ بداية عام 2006 أوضاعاً اقتصادية واجتماعية متردية .

2.1.2 بورصة فلسطين :

شهد العام 1995م ولادة بورصة فلسطين كشركة مساهمة خاصة، وفي 18 شباط من العام 1997م كانت أولى جلساتها ، وفي العام 2010م أطلق عليها بورصة فلسطين، وتجاوباً مع الحكومة الرشيدة والشفافة تم تحويلها إلى شركة مساهمة عامة متخذة شعاراً لها (فلسطين الفرص)، وتعمل بورصة فلسطين تحت إشراف هيئة سوق رأس المال الفلسطينية طبقاً لقانون الأوراق المالية رقم 12 من العام 2004م وتعمل البورصة ضمن مجموعه من القوانين التي توفر أسس التداول الآمن ، وبلغ عدد الشركات المدرجة في بورصة فلسطين 47 شركة حتى تاريخ إعداد هذه الرسالة في شهر آذار 2013، وبلغ رأس المال لها حتى شهر 7\2012م 2.8 مليار دولار أمريكي موزعة على القطاعات الآتية ، البنوك والخدمات المالية، التأمين ، الاستثمار والصناعة والخدمات ، وبلغ عدد شركات الأوراق المالية 9 توفر الفرص المتاحة لكافة المستثمرين . (بورصة فلسطين ، 2012) .

وتتطلب البورصة من رؤية تسعى بوساطتها إلى أن تكون نموذجاً للأسواق المالية في المنطقة العربية والإقليمية بخلق الفرص لجميع المستثمرين، وجذب الاستثمار واستخدام التقنية الحديثة

¹ المصدر السابق، ص55.

² المراقب الاجتماعي، عدد (8)، مرجع سبق ذكره، ص50.

والالتزام بقواعد الحوكمة المؤسسية ، وإقامة علاقات تعاون بين المؤسسات المالية العربية والإقليمية، وفي رسالة بورصة فلسطين، سعت إلى توفير سوق لتداول الأوراق المالية يتسم بالعدالة والشفافية والمكافأة في خدمة المستثمرين، كما تعمل على توفير الجو المناسب لعمل تلك المؤسسات، وجذب الاستثمار العربي والإقليمي بما يخدم الاقتصاد الوطني الفلسطيني ، وسعت إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- توفير بيئة تداول آمنة ومواتية تتمثل بالكفاءة والعدالة والشفافية.
- تنمية الوعي الاستثماري لدى المجتمع المحلي وتعزيز العلاقات مع المؤسسات والملتقيات الاقتصادية المحلية والعربية والدولية.
- تطوير الاستثمارات المحلية، واستقطاب فلسطيني الشتات ورأس المال الأجنبي.
- زيادة عمق البورصة بالاستمرار في إدراج شركات جديدة وتوفير خدمات وأدوات مالية جديدة ومتنوعة.
- خلق بيئة عمل مهنية داخل البورصة بالتركيز على تطوير الكوادر البشرية، ومواكبة آخر تطورات تكنولوجيا الأسواق المالية. (بورصة فلسطين ، 2012) .

1.2.1.2 أهمية الشركات المدرجة في بورصة فلسطين :

إن الحاجة الماسة إلى تطوير الاقتصاد الوطني والارتقاء به جعل من فكرة إنشاء هيئة سوق فلسطين للأوراق المالية والبورصة الأساس لرأس المال الفلسطيني ، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن معظم رأس المال الفلسطيني خارج الوطن وذلك لطبيعة الأوضاع في الأراضي الفلسطينية التي تزرح تحت احتلال إسرائيلي منذ أكثر من ستين عاماً مما انعكس على ضرورة إنشاء سوق رأس مال ثانوي يعمل على تسهيل تدفق الاستثمارات طويلة الأجل للاقتصاد الفلسطيني ، وأن فلسطين بحاجة إلى ترسيخ مفهوم الشركات المساهمة لزيادة قاعدة الاستثمار في الأراضي الفلسطينية وحمايتهم وتعزيز قدراتهم على حشد التمويل من الجمهور، فقد برزت الحاجة إلى وجود سوق رأس مال يعمل على تحقيق ذلك في ظل وجود وسطاء أكفاء بين رؤوس الأموال الساعية إلى تحقيق عوائد استثمارية مربحة وبين الشركات ذات المشاريع الاستثمارية المجزية . (نصار ، 2006) .

وتعمل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين على تعزيز التواصل مع الشركات كافة وخاصة المدرجة منها، بالإضافة إلى عمل جولات ترويجية للشركات الأجنبية والعمل على التواصل

معها لجذبها للعمل في الأراضي الفلسطينية، مما يساعد على دعم عجلة الاقتصاد الفلسطيني ، وتقوم الشركات على دراسة الواقع في الأراضي الفلسطينية والقيام بخطط إستراتيجية مبنية على التواصل مع الشركات كافة ، كذلك الشركات لها دور في تحديد سعر الأسهم وذلك بالتنسيق فيما بينها ومبني على أحوال الشركة وأدائها المالي والتشغيلي. (سوق فلسطين للأوراق المالية ، 2010) .

بلغ عدد الشركات المدرجة بالبورصة 47 شركة بتاريخ 2013/03/31 بقيمة سوقية حوالي (3) مليار دولار، موزعة على خمسة قطاعات: البنوك، الخدمات المالية، التأمين، الاستثمار، الصناعة، الخدمات، ووصل عدد شركات الأوراق المالية الأعضاء بالبورصة إلى 9 شركات.

3.1.2 إدارة الموارد البشرية :

يعتبر إنشاء إدارة الموارد البشرية في الشركات أمر ذو أهمية كبيره كما جاء في علم الإدارة الحديث حيث تقوم بالعمل على تسهيل التعامل بين أفراد الشركة فيما بينهم وفي الطرف الآخر تعمل على تنسيق الجهود مع إدارة الشركات مما ينعكس على الروح المعنوية للموظفين ويزيد من إنتاجيتها وتحقيق أهدافها ، ولإدارة الموارد البشرية الدور البارز في تحسين الأداء بما تقدمه من برامج تدريبية للموظفين. (الغامدي ، 2009) .وتختلف وجهات النظر من المديرين في الحياة العملية لإدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم موحد لها وهناك وجهتا نظر في ذلك :
أولا : وجهة النظر التقليدية : يرى أصحاب هذه النظرة أن دور إدارة الموارد البشرية هو دور محدود يقتصر على ترتيب الملفات وضبط الحضور والغياب والإجازات وغيرها من الأعمال الروتينية التنفيذية ، ولم تعط أهمية لدور إدارة الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الشركات أو كفاءتها .

ثانيا : وجهة النظر الحديثة : يأتي في الطرف الآخر العلم الحديث في الإدارة الذي يعتبر إدارة الموارد البشرية من الدوائر التي لا تقل أهميتها عن أي دائرة أخرى في الشركة ، وينبع هذا التوجه من أهمية العنصر البشري وتأثيره على إنتاجية الشركة وتقدمها ، وان إدارة الموارد البشرية تشمل أنشطة ووظائف رئيسة كتنظيم الموارد البشرية واستقطابها، وتدريبها، وتنميتها إضافة إلى الوظائف التقليدية لها. (الموسوعة الحرة ، 2010) .

وتعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية في كثير من المراجع المتعلقة بموضعها وبورد الباحث بعض منها:

- ✓ هي العملية التي بواسطتها تكفل المنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها . (نصرالله ، 2009) .
- ✓ هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة. (العتيبي ، 2010) .
- ✓ هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بالوسائل كافة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم . (عبد الرحمن ، 2010) .

1.3.1.2 نشأة إدارة الموارد البشرية :

يشكل العنصر البشري محور اهتمام أي شركة تضع نصب عينها تحقيق أهدافها التي أقيمت من أجلها، حتى أصبح اليوم في معظم الشركات والمؤسسات دائرة للموارد البشرية ، حيث نشأت وتطورت إدارة الموارد البشرية عبر مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بداية الفكر الإداري، ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية، حيث استمد أفكارها ومبادئها من حقول كالعلاقات الصناعية، واقتصاد العمل، وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم السلوك التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي، والعلم السياسي والإدارة العامة ، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها مكونة ما أطلق عليه إدارة العاملين، ثم إدارة الأفراد فإدارة الموارد البشرية ، وللخوض في تفاصيل المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية . (جواد، 2009) .

أولاً : مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

امتدت تلك المرحلة من القرنين السابع والثامن عشر وتميزت بظهور الكثير من الكتابات التي نادت بالاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص ، وركز كتاب روبرت اون في عام 1776م على تبني نظرة جديدة للمجتمع بينائه لقرية العمل داخل المصنع ، وجاءت الكثير من الكتابات، بعد ذلك والتي كان لها الأثر البالغ في ظهور مبادئ إدارة الموارد البشرية وأفكارها، ومن المبادئ التي نادى بها هؤلاء الكتاب في تلك المرحلة العمل على تقسيم العمل وتأييد المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، والتركيز على الدافعية بتقديم الحوافز ومشاركة العاملين في الأرباح ومشاركتهم في صنع القرار ، بالإضافة إلى ما تم ذكره من كتابات وآراء بعض الكتاب والتغيرات التي ظهرت في بيئة العمل وتزامنت مع بعض التغيرات والتطورات خاصة فكان أهمها :

- زيادة مستوى التفصيل للعمل .

- التغيير في مستوى المعيشة .
- تحسين المستوى الثقافي عامة وللعاملين بشكل خاص.
- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل .
- التغيير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة .
- زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية .
- إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين .
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية من الإدارة .
- التغيير في عوامل البيئة الخارجية (السياسية ، والقانونية ، الاجتماعية ، التكنولوجية والثقافية).

أدت هذه التطورات مجتمعة على ظهور مبادئ وأفكار إدارة الموارد البشرية. (جواد، 2009).

ثانيا : حركة الإدارة العلمية :

نشأت في القرن الماضي وكان ابرز من تزعمها العالم فريدريك تايلور وتم إستخدام المنهج العلمي في تحديد العلاقات بين العاملين والإدارة بتحديد المواصفات المختلفة للقيام بالأعمال واختيار الأفضل بين العاملين للقيام بالأعمال واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيع العمال على القيام بالأعمال بالوقت والسرعة المحددة مسبقاً من الإدارة، واقتصرت وظيفة إدارة الأفراد على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة، وحاولت إدارة المؤسسة، تقديم بعض الخدمات الإضافية كالأجازات والقروض ولكنها خدمات لم تفرض على المؤسسة ولم يتم الضغط من أجل الحصول عليها. (الغامدي ، 2009).

ثالثا : حركة العلاقات الإنسانية :

لاحظت هذه الحركة أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على المواءمة بين الفرد والجماعة، والمؤسسة والجماعة، والجماعات داخل المؤسسة وركزت على ما جاء في حركة الإدارة العلمية ، كما ركزت على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بعين الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان ، وظهرت حركة العلاقات الإنسانية في بداية الثلاثينيات وبتأثير من دراسات هاوثورن بقيادة التون مايو و روثلبرجر ، حيث تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي كانت سابقاً في

البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري حيث أظهرت المنشأة على أنها نظام اجتماعي قبل أن تكون كياناً مادياً ، وان ما يؤثر على العامل ليس العامل المادي فقد ولكن المشاعر والأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد وذلك يعود إلى العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وأنماط الاتصال والإشراف المتبعة من قبل الإدارة ، وبالرغم مما جاء في حركة العلاقات الإنسانية إلى أنها لم تحقق الهدف الذي سعت إليه وهو زيادة الإنتاجية كونها ركزت على الجوانب الاجتماعية على حساب جوانب أخرى داخل المؤسسة إلا أنها أوجدت مدخلاً لدراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة . (جواد، 2009) .

رابعاً : مدرسة إدارة الموارد البشرية :

بدأ الاهتمام بتشكيل إدارة متخصصه للموارد البشرية نتيجة لقصور المدارس السابقة من ممارسة بعض الوظائف ، والذي أدى في بداية السبعينيات إلى بروز مفهوم إدارة الموارد البشرية وكان هناك عدة عوامل أدت إلى بروزها على النحو الآتي :

- العوامل الاجتماعية : وتتمثل في التنوع في مصادر العاملين إضافة إلى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات من أجل حماية العاملين بسن التشريعات اللازمة .
- العوامل التكنولوجية : وتمثلت في التغيرات الكبيرة في أجهزة الاتصال والوسائل المكتبية وأنظمة المعلومات المكتبية .

العوامل الإدارية : وتمثلت في النقص في التطورات الإدارية نفسها على المنظمات سواء كان ذلك في الممارسة أم النظريات ، فأسهمت بعض العلوم الإنسانية والاجتماعية والنظريات الاقتصادية واستخدام الحاسب الآلي ، كلها شكلت أرضية جديدة لعمل إدارة الأفراد كما كان لنظرية الحوافز والإدارة بالأهداف وحلقات الجودة دور في تطور عمل إدارة الموارد البشرية . (الغامدي ، 2009)

2.3.1.2 التكامل في إدارة الموارد البشرية :

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة ، ونظراً للأهمية التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية فليس من المعقول أن يتم اختيار الأفراد دون مشاركة إدارة الموارد البشرية، وتعمل كذلك على المساعدة في عمل الإدارات المتعددة داخل المنظمة أو المؤسسة من حيث استقطاب الأفراد وتدريبهم وتقييمهم، بالإضافة إلى تخطيط القوى العاملة ، ومن هنا نجد أن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد مقتصر على الأدوار التقليدية بل أصبح لها دور رئيس ومهم في المؤسسة شأنها في ذلك مثل أي دائرة في المؤسسة. (عدنان ، 2012) .

3.3.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسه بممارسة العديد من الوظائف والتي يتم بوساطتها معرفة مدى فاعلية أداء هذه الإدارة ، وسوف وسيتناول الباحث وظائف إدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل على النحو الآتي :

1.3.3.1.2 تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هو المحاولة لتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة في فتره زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وغالباً ما تكون سنه كاملة، ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه المقابلة بين العرض والطلب ، فالعرض يمثل ما هو متاح من العاملين والطلب يمثل ما هو مطلوب منهم ، ويعتمد ذلك على التغير في كمية الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في استخدام التكنولوجيا والتغير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وهذه التغيرات تؤثر على العرض والطلب في العاملين ، ويعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير احتياجات المؤسسة من الأفراد كما ونوعاً، في الفترة القادمة مع تحديد الوظائف التي سوف يشغلونها، والمؤهلات المطلوبة منهم، وكذلك يتضمن تخطيط الموارد البشرية على إعداد برامج تدريبية للعاملين وتوعيتهم ، ويجب مراعاة ظروف البيئة المحيطة والبيئة الداخلية للمؤسسة عند إعداد الخطط. (العطار ، 2009) .

1.1.3.3.1.2 أهمية التخطيط للموارد البشرية :

إن تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يرتبط ارتباطاً وطيداً بالعديد من الأنشطة الأخرى للموارد البشرية الأخرى مثل تحليل الوظائف، وتصنيفها وتقويمها، وأنشطة الاستقطاب والتوظيف والتدريب فتحليل الوظائف على سبيل المثال يساعد في تحديد واجبات الوظائف ومسئولياتها ، وكذلك في تحديد المؤهلات اللازمة لشغلها ، ومن ثم تصنيفها إلى مجموعات عامة، ومجموعات نوعية ومجموعات فئات وتحديد القيمة النسبية للوظائف، وإنشاء معايير للأجور يخصص بموجبها مستوى الأجر نفسه للوظائف المتساوية في درجة الصعوبة والأهمية

، وبدون هذه الأنشطة يكون من الصعب وضع الخطط المناسبة والسليمة للموارد البشرية وتقدير تكاليف تلك الموارد بصورة واقعية ، كذلك فإن وضع البرامج المناسبة للاستقطاب والتوظيف والتدريب يكون ضمن نشاط تخطيط القوى العاملة ولا تتم بمعزل عنه، وعليه فإن أهمية تخطيط الموارد البشرية تكمن في ما يأتي :

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية .
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل. (كردي ، 2010) .

2.1.3.3.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- تتلخص أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يأتي :
- الحصول على العدد اللازم، والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
 - مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وذلك بتخفيض تكاليف العمل، وتأکید التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية.
 - المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعي نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة وإخلاصهم لها. (الغامدي ، 2009).

3.1.3.3.1.2 مراحل تخطيط الموارد البشرية :

يمكن تلخيص مراحل تخطيط الموارد البشرية بما يأتي:

- 1- مرحلة تحديد أهداف المنظمة وفهمها : تشمل تلك المرحلة على دراسة المنظمة وتفهم أهدافها من حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن تفهم خطط وأهداف المنظمة المرحلية والإستراتيجية كما ذكر سابقا ، ويتم

فهم تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمنظمة التي تتضمن أوضاعاً اقتصادية وسياسية واجتماعية ، كما يشمل ذلك دراسة البيئة الداخلية من حيث موقفها المالي ونوعية التكنولوجيا المستخدمة ومواطن القوة والضعف في المنظمة والهيكل التنظيمي وحجم الإنتاج ومعنويات العاملين وأدائهم .(درة ، الصباغ ، 2008) .

2- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية : إن المعلومات المتجمعة حول ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ونقاط القوة والضعف، تفيد في وضع التنبؤات للعرض والطلب على القوى العاملة في ضوء الأهداف والاستراتيجيات للمنظمة، فالتنبؤ يستخدم المعلومات حول الماضي والحاضر والمستقبل وتخمينات المسؤولين أو استخدام أساليب المحاكاة المعقدة باستخدام الحاسوب ، وقد تستخدم نماذج بسيطة أو معقدة حسب متطلبات الظروف فبعضها يستخدم أساليب كمية أو غير كمية أو يمزج بينهما . (نصرالله ، 2009) .

3- وضع خطة العمل : بعد دراسة أهداف المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية والتعرف على التنبؤات المستقبلية ، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة ، وتمثل خطة العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عملة . (صالح، 2009) .

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها : بعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال، وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مسبقاً .

ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة الآتية وهي تراقب الخطة وتقومها:

ا- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة؟

ب- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟

ت- ما هي ايجابيات الخطة وسلبياتها على كل من المنظمة والعاملين؟

إن الهدف الأساس من هذه الأسئلة وغيرها هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد

البشرية للمنظمة وفقاً لاحتياجاتها، في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة.(الغامدي ، 2009) .

4.1.3.3.1.2 أساليب تخطيط الموارد البشرية :

تختلف المؤسسات في طريقة أساليبها في تخطيط الموارد البشرية وذلك يعود إلى متغيرات تنظيمية منها حجم المنظمة ونوع نشاطها، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة، ومدى توفر المخططين، ومتغيرات بيئة مثل درجة التأكد البيئي، وخصائص سوق العمل، وتركيبه الموارد البشرية الكمية والنوعية، وحجم المتغيرات البيئة العامة، وبيئة المصنع، ويشيع استخدام أسلوبين في المؤسسات سيقوم الباحث بتداولها بشكل مفصل عل النحو الآتي :

أولاً : الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل) : تعتمد هذه الطريقة على نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بعد ذلك تحديد المحتوى الفعلي للعمل، والخطوة الأولى أن يتم تحديد الأهداف أي المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويتم بعد ذلك ترجمة تلك الأهداف إلى أرقام خاصة بعدد الساعات المطلوبة، لتنفيذ كل عمل ومثال ذلك تحديداً معدل المبيعات الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ، ويتم تحديد هذا المعدل في ضوء أوضاع المنظمة الداخلية مثل الطاقة الإنتاجية والوضع المالي ، ويتم أخذ العوامل الخارجية في عين الاعتبار مثل حجم السوق والمستهلكين وأنماطهم السلوكية ، وبعد ذلك يتم تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به.(درة والصباغ، 2008).

ثانياً الأسلوب الإحصائي : يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تتعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية داخل المنظمة. وعليه فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة بين كلفة أي من الأساليب المتاحة أمام المنظمة ومنفعتاتها والتي يمكن أن تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية.
- استخدام نماذج الانحدار.
- تحليل سلسلة ماركوف.

ونظراً للتطورات المتسارعة في البيئة، وتطور وسائل الثقافة، ونظم المعلومات فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية، والتي يمكن عرضها بدلاً من التركيز على الوسائل التقليدية المشار لها أعلاه. فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف.(الغامدي ، 2009).

5.1.3.3.1.2 مشاكل تخطيط الموارد البشرية :

تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية عدد من المشكلات على النحو الآتي :

- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية ، حيث تنفي أو تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط ، وتؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع خطة الموارد البشرية وتنفيذها ، بل قد يؤدي إلى مقاومتها . وللمحد من هذه المشكلة أو معالجتها يستلزم الأمر خلق القناعة لدى إدارات المنظمات لأهمية الموارد البشرية أولاً ، وأهمية التخطيط لهذه الموارد ثانياً .
- ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطة الموارد البشرية، وهذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين التخطيط ونشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية، وتقدمها وافتقار أغلب المنظمات أنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، أو تقدم هذه الأنظمة بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموماً، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بالموارد البشرية على وجه الخصوص.
- صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، أو نشاط تحليل الوظائف فيها. ولمعالجتها يستلزم الأمر إعادة النظر بهيكل الوظائف في المنظمة وتصميمه بما يتناسب، وطبيعة الأعمال التي تهدف المنظمة لإنجازها.
- الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة وتنفيذها، حيث يتهرب المخططون في اغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ ، فإن الفصل بينهما يعرض المنظمة إلى أخطاء التنفيذ التي تنعكس بكلف عالية.

2.3.3.1.2 التوظيف (الاستقطاب ، الاختيار والتعيين) :

إن عملية التوظيف هي الامتداد الحقيقي لعملية التخطيط، وهي تمثل الأداة الرئيسية والتي بوساطتها تستقدم المنظمة الأفراد وفق المنظور الاستراتيجي، ولا بد للمنظمة من إجراء المفاضلة بين العديد من البدائل والإستراتيجيات المتعلقة بعملية التوظيف.

1.2.3.3.1.2 الاستقطاب :

عرف الباحثان صالح والسالم الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل، وترجع أهمية الاستقطاب إلى تعرف المنظمات بمواصفات العاملين لديها والمؤسسات الناجحة هي التي تمتلك أناساً مبدعين ، لذا نجد أن الاستقطاب المخطط له بأسلوب علمي مهم جداً للمنظمات، وخاصة الكبيرة منها فبقدر نجاح العاملين يكون نجاح المنظمة ، ومن هنا ترجع أهمية الاستقطاب إلى ما يأتي :

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب العمل المتاحة ومصادره أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات أوسع في اختيار الأكفأ والأفضل .
- بالاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لعملهم ولبناء حياتهم الوظيفية .
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

ولوظيفة الاستقطاب مصدران هما:

المصدر الداخلي : ويتمثل في الأفراد المتوقع ترقيتهم أو نقلهم من وظيفة إلى أخرى إما على شكل ترفيع أو ترقية أو تغير، وكذلك الأفراد الزائدين عن حاجات العمل ، وإن اعتماد المنظمة على المصادر الداخلية له مزايا تعود على المنظمة فهو يقلل كلفة الاستقطاب ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بالإضافة إلى وجود معلومات وافيه عن كل عامل ، وهناك بعض المساوئ لهذا المصدر بأنه يحرم المنظمة من الدماء الجديدة التي يمكن أن تكون ذات كفاءة عالية، إضافة إلى إمكانية تغلغل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين العاملين، كما أن هناك إمكانية إثارة الحساسية تجاه الموظف المعين ، ويتم الإعلان عن الوظائف إما في لوحة الإعلانات في المنظمة أو في وسائل النشر الداخلية .

المصدر الخارجي : تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين لعمل، أو عندما ترغب في إضافة الكفاءات وتنويعها ، ويتيح هذا المصدر فرصاً أكبر للاختيار نظراً لتعدددهم وتنوعهم، وتعمل على بث دماء جديدة في المنظمة مما يساعد على تطور المنظمة ويعمل أيضاً على زيادة المنافسة البناءة بين الموظفين الجدد والقدماء. (صالح، 2009).

2.2.3.3.1.2 الاختيار والتعيين :

هناك معايير يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين، وتعتبر هذه المعايير عن تلك المواصفات والخصائص التي يجب توافرها لمرشح الوظيفة بمستوى معين وهذه المعايير ما يأتي :

- 1- المستوى الأكاديمي : لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد وتخصص معين ينمى عن القدرات الحالية من التعلم .
- 2- اللياقة البدنية : تحتاج بعض الوظائف إلى مستوى راق من المطابقات البدنية للأدوات الوظيفية وقوة الزراعيين وكقوة التحمل .
- 3- السمات الشخصية : يمكن تقسيم السمات الشخصية إلى قسمين: السمات الداخلية التي توفر الدافعية للعمل مع اتساق في مكونات الشخصية، والاتزان الانفعالي وتحري الصدق والوضوح والشفافية ، أما السمات الخارجية فتتمثل في العناية بالمظهر والتصرفات السليمة والتفاهم والتعاون والابتناسامة .
- 4- المعرفة والخبرة السابقة: مدى توفر المعارف الحياتية ومستوى الثقافة العامة والخاصة في مجالات الأداء، وعدد سنوات العمل السابقة في المجال نفسه إذا كانت في مسوغات التعيين .
- 5- التزكية : قد تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات تزكية للفرد المرشح وذلك من أساتذته أو مشرفيه مع مراعاة الشفافية في ذلك .(عبد الرحمن، 2010).

وتمر عملية الاختيار والتعيين بعدة خطوات على النحو الآتي :

- 1- استقبال طالبي العمل : بعد عملية الاستقطاب تبدأ عملية استقبال طالبي التوظيف المنظمة وذلك بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توفرها فيمن سيشغل الوظيفة .
- 2- الفحص الأولي لطلبات التوظيف: يتم في هذه الخطوة التأكد من مطابقة طلبات التوظيف وفحصها وهل تتوفر فيها الشروط المطلوبة إذ تستبعد الطلبات التي لا تتوفر فيها الشروط المطلوبة.
- 3- الاختبارات : تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة من أجل اختيار أنسبهم إلا أنه يجب مراعاة أن الاختبارات هي جزء من عملية المفاضلة، ولا يصح الاعتماد عليها فقط ، وتتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه ومدى إلمامهم بأبعاده .

- 4- المقابلة : تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل استخداماً في المنظمات ويمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر، وذلك للتحقق من إمكانية قيام المرشح بالوظيفة المطلوبة وأن لديه الدافعية والقدرة على التكيف مع الزملاء .
- 5- الاختيار الأولي : وتقوم هنا إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعه شامله ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة، ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من أجل الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظيفة الشاغرة .
- 6- القرار النهائي : بعد تحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح وبعد أخذ رأي مدير الفرع، أو الوحدة المختصة، تقوم دائرة الموارد البشرية بتقديم ترشيح إلى رئيس الشركة أو الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك. (صالح ، 2002).

3.3.3.1.2 التدريب :

يعتبر التدريب من الأنشطة المهمة والأساسية في إدارة الموارد البشرية وتتفق الدول الغنية والنامية أموالاً باهظة في تدريب الموارد البشرية وتنميتها ، وذلك من أجل رفع كفاءة العاملين، ورفع إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمات وسيتناول الباحث في هذا الجزء عملية التدريب بشكل مفصل.

1.3.3.3.1.2 أهمية التدريب :

- للدريب فوائد كثيرة نذكر منها ما يأتي :
- 7- تحسين أداء الفرد: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- 8- مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة: فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار الآلات الحديثة والمعقدة واستعمالها ، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة وصيانته. أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات موظفيها ليتمكنوا من مواكبة التنظيم الحديث واستيعابه.
- 9- تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دونما حاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم

ويجعلهم يفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة، وهذا نقيض حال العامل غير المدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

10- تحسين خدمات المنشأة: وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.

11- تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل بين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.

12- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع: فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى. وهكذا يتم حفز العمال وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منشأة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في أوساط المجتمع.(الغامدي، 2009).

2.3.3.3.1.2 تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي من العناصر المهمة في عملية التدريب لأن تحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنظمة والمتدربين ويجعله نشاطاً واقعياً، ويوفر الكثير من الجهد والنفقات ، وعندما نقول إن هناك احتياجاً تدريبياً في منظمة ما فإننا نفهم من ذلك أن هناك نقصاً أو فجوة في جزء ما في تلك المنظمة وإن التدريب المنظم والمخطط يمكن أن يتلافى ذلك النقص أو يغطي تلك الفجوة ، فالتدريب إذن يعاود في سد نقص أو عجز معين في المنظمة ، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات على النحو الآتي :

أ- مستوى المنظمة: وعلى هذا المستوى فإننا نسال السؤال الآتي أين توجد الحاجة إلى التدريب في المنظمة هل هو في دائرة معينة أو في مجموعة من العاملين.

ب- مستوى الوظيفة: وهنا نسال السؤال الآتي ما المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف كوظيفة مدرب أو محلل مثلا وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية أي ننظر إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

- ت- مستوى الأفراد: وهنا نسأل من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب في المنظمة؟ وما المعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لديهم؟
- ولتقدير الاحتياجات التدريبية على أي مستوى من المستويات سواء كانت آنية أم مستقبلية فإننا نستخدم عددا من الأساليب لجمع المعلومات التي منها:
- ث- المقابلة وقد تكون منمطة أو نصف منمطة أو حرة .
- ج- الإستبانة .
- ح- الملاحظة.
- خ- اليوميات.
- د- تقارير العمل.
- ذ- تقارير تقييم الأداء.
- ر- المواد المطبوعة.
- ز- النقاش ومن أشكاله العصف الفكري.
- س- الاختبارات.

ومن المعروف أن لكل هذه الأساليب مزايا ومحاذير ولعل من المفيد هنا استخدام عدد أكبر من هذه الأساليب لكي نعزز نقاط القوة ونقلل من نواحي الضعف. (درة والصباغ ، 2008) .

3.3.3.3.1.2 تخطيط التدريب:

لا بد من وضع خطه لأي عمل تدريبي لتحقيق أهداف التدريب بفاعلية حيث تشمل هذه الخطه على عدد من العناصر كما هو مبين في الشكل (1.2):

تخطيط التدريب، رقم الشكل (1.2)

مخرجات Output	العمليات Process	مدخلات Input
إنسانية: وتمثل الأفراد الذين خضعوا للتدريب. مادية: وهي النتائج المترتبة على زيادة إنتاجية الفرد وتحسين أدواته. معنوية: وهي زيادة رضا الأفراد	وهي تمثل الجهود الرامية إلى تنفيذ البرامج التدريبية وتوفير المستلزمات المادية والبشرية لهذه البرامج ومتابعتها لتحقيق الغرض الذي	إنسانية: وهي تمثل الأفراد سواء المتدربين أم المدربين. مادية: وهي تمثل الأموال والأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب. معنوية: معلومات عن المنظمة والأفراد ومعلومات عن البيئة الخارجية.

وارتفاع روحهم المعنوية.	وضعت من اجله. ↑	التغذية العكسية Feedback: وهي المعلومات التي تبين مدى فاعليه التدريب، وتساعد على تقييم البرامج التدريبية ومدى الحاجة إلى تعديلها أثناء التنفيذ
-------------------------	--------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

عناصر الخطة التدريبية (الهيتي، خالد ، 2010)

4.3.3.3.1.2 مجالات التدريب :

فيما يأتي أهم مجالات وأساليب التدريب المتبعة في أغلب المنظمات :

1- التدريب على رأس العمل :

من الأساليب الدارجة في المنظمات إتباع أسلوب التدريب على رأس العمل ، والتي تتم في الغالب من المشرف مباشرة الذي يتولى توضيح أبعاد العمل للعامل وكيفية تطبيقه لأساليب العمل والمعايير المستخدمة في الإدارة ومن حسنات هذا الأسلوب انخفاض التكلفة وسهولة إجراء التدريب وتطبيقه في المنظمة إلا أن هناك مساوئ لهذا الأسلوب تتعلق باحتمال عدم أهلية المشرف للتدريب أو عدم اكترائه بتدريب العامل تحت إشرافه أو قد لا يتوفر له الوقت الكافي لتدريب العاملين ففي مثل هذه الحالات يبقى المتدرب بدون إشراف مناسب مما قد يفقد عملية التدريب الفاعلية المطلوبة ، وقد يأخذ التدريب داخل المنظمة عدة أنماط مثل برنامج تهيئة العاملين والتدريب الميداني والتتلمذ ودوران العمل.(نصر الله ، 2009).

2- تدريب السلوك: هناك بعض البرامج التدريبية التي تركز على السلوك واتجاهات الأفراد ومن هذه البرامج :

- أسلوب لعب الأدوار : يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات السلوكية للأفراد ويكثر استخدامه في تدريب مندوبي المبيعات والمشرفين ، ويتطلب هذا الأسلوب قيام المدرب بتحديد مواقف معينة لتدريب العاملين عليها .
- أسلوب المباريات: يعتبر من الأساليب الحديثة في التدريب، يهدف إلى توسيع خبرات المتدربين بإشراكهم في أعمال يتحملون فيها مسؤولية تخطيط واتخاذ قرارات في مجال عمليات الإنتاج أو المبيعات أو المجالات المالية الخ.
- أسلوب دراسة الحالة : ينطوي هذا الأسلوب على تحديد مشكلة أو موقف معين يحتاج إلى اتخاذ قرار علاجي ، ويتطلب من المشتركين تحديد المشكلة وتشخيصها

وتحليلها واقتراح البدائل للحل المناسب ويقوم المدرب بتوجيه النقاش وتوضيح أبعاد المشكلة المراد حلها والرد على الاستفسارات وتوفير المعلومات. (نصر الله ، 2009).

3- أسلوب النقاش المخطط : يأخذ أسلوب النقاش المخطط عدة أشكال منها :

- أ- أسلوب المحاضرة : تتطوي المحاضرة على حديث منظم يلقيه المدرب على مسمع من المتدربين ويصلح في حالة وجود أعداد كبيرة من الحضور ، ويتوقف نجاح المحاضرات على قدرة المحاضر على ترتيب أفكاره وتسلسلها وعرضها باستخدام وسائل مناسبة كالأفلام والشرائح والجرائد وغيرها، ومن ساليب المحاضرة تعرضها للعموميات وعدم تعرضها للتفاصيل إضافة إلى ضيق الوقت وقلة الفرص أمام المشتركين لتوجيه الأسئلة والحصول على الردود الشافية .
- ب- أسلوب المؤتمرات والندوات: يقصد به تلك الاجتماعات التي تنظم للبحث وللتداول في مواضيع معينة تهتم فئات معينة من المتدربين وتأخذ شكل المؤتمرات أو الندوات. (نصر الله ، 2009).

4.3.3.1.2 تقييم الأداء:

يعتبر مجال تقييم الأداء أحد الأركان الفعالة المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا بمتابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراره في تقييم حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور، ويمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية بقياس نوعية الانجاز النهائي مقترنا بساعات العمل الفعلية التي يتم إنجازها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويعتبر الأداء ضروريا للموارد البشرية على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة، لذلك يجب تقييمه باستمرار وبشكل منتظم، وأن يولى الاهتمام الكبير باعتباره المدخل الرئيس والمحدد الحاكم لأداء المؤسسة نحو تحقيق أهدافها العامة.

1.4.3.3.1.2 أهداف تقييم الأداء :

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم على أداء العاملين وسلوكهم في العمل ، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين، أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنطقة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو فصلهم

والاستغناء عنهم، وتحثل هذه العملية جزء كبير من اهتمام القيادات الإدارية ومسؤولي إدارات الموارد البشرية والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج ايجابية أو سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم ، ويحقق تقييم الأداء أهدافا أبرزها:

- 1- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أو غير مرضٍ.
- 2- يساعد تقييم الأداء المسؤولين على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى انجازهم الشخصي .
- 3- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .
- 4- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين وذلك وفق المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء.
- 5- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم .
- 6- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة .
- 7- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعه فهو يبين ما هو مطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة
- 8- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم .
- 9- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة.
- 10- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعملية الاختيار والتعيين.(درة والصباغ، 2008).

2.4.3.3.1.2 أهمية تقييم الأداء:

- يمكن إجمال أهمية تقييم الأداء بالنقاط الآتية:
- 1- اختيار المرشحين وترشيحهم لمراتب أعلى من خلال تقييم الأداء عبر التقارير التيبوساطتها التعرف على العاملين البارزين.
 - 2- تطوير أداء العاملين وذلك بالتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظف .
 - 3- نقل الموظف إلى قسم آخر فهناك بعض الموظفين ذوي الأداء المتواضع في قسمهم فيتم نقلهم إلى قسم آخر يتناسب مع قدراته.
 - 4- أداة اتصال بين الموظف والمشرف.

5-مصادقية طرق الاختيار حيث يساعد تقييم الأداء في اختيار الموظفين، وذلك بعد معرفة قدراتهم.(العتيبي ، 2010).

3.4.3.3.1.2 الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء :

- يمكن التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء التي من أبرزها:
- 6- أن يتبع عملية التقييم مقابلة بين الرئيس ومرؤوسيه خاصة إذا كان هؤلاء المرؤوسين يحتاجون إلى مزيد من التوجيه، لتحسين مستويات أدائهم لذا يستوجب على الرئيس أن يوضح لهم بأن هدف المقابلة للمساعدة والكشف عن مواطن القوة والضعف لأداء العاملين.
 - 7- إعداد الملفات الخاصة بالعاملين من الرئيس قبل إجراء المقابلة تتضمن قائمة المقابلات السابقة لهم، والحصول على المعلومات الاجتماعية المتعلقة بالأفراد لأنها تفيد التوصل إلى معلومات أساسية لإدارة المناقشة.
 - 8- الصدق: فالعوامل الداخلية في التقييم يجب أن تعبر عن تلك العوامل التي يتطلبها أداء العمل حصرياً.
 - 9- التمييز: أي قدرة الطريقة المستخدمة على التمييز بين المسؤوليات المختلفة لأداء العاملين.
 - 10- سهولة استخدام الطريقة ودخولها واختصار الوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه في عملية التقييم من خلال:
- 1- استخدام عدد أقل من الصفات موقع التقييم مع توسيع المعاني المستخدمة وتعميقها.
 - 2- استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج.
 - 3- ازدياد التعاون بين المستويات الإدارية في عملية التقييم بعدم اقتصارها على المشرفين فقط.(الغامدي 2009) .

4.4.3.3.1.2 صعوبات تقييم الأداء :

قد تصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي أبرزها

- 1- صعوبة وضع المعايير .
- 2- لعب المشرف دور المرشد والحكم في الوقت نفسه.

- 3- سرية أو علنية تقارير الأداء.
- 4- الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف .
- 5- عوامل بيئية. (نصرالله ، 2009) .

5.3.3.1.2 الحوافز والمكافآت والتعويضات:

يعرف علماء النفس عملية التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إبطائه أو تغيير مساره. وعرف التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقق أهداف معينة ، وبعبارة أخرى فإن التحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها، وعندما يقال إن على القادة أن يحفزوا مرؤوسيهم على العمل فإنه يقصد أن على القائد أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات التي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوسين إلى اتخاذ السلوك المرغوب فيه .

1.5.3.3.1.2 الحوافز:

أنواع الحوافز يمكن تقسيم الحوافز إلى ما يأتي:

- أ- الحوافز الفردية : من أهم مزايا الحوافز الفردية أن بإمكان الفرد تلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ، على العكس من هذا فإن هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة ، لذا فإن الحوافز الفردية الأكثر استخداماً في المنظمات.
- ب- الحوافز الجماعية : عندما يزداد تعقيد الأعمال وتداخلها إلى الدرجة التي يصعب قياس أداء الفرد لوحده وبدقة وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون، والتماسك، وتظافر الجهود من أجل تحقيق الأهداف تصبح الحوافز الفردية غير مجدية ، ووفق الحوافز الجماعية على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل. (صالح ، 2009).

2.5.3.3.1.2 المكافآت :

تقدم المكافآت للعامل الذي يقدم جهوداً ممتازة غير عادية في مجاله تساعد على تحسين طرق العمل ورفع كفاءة الأداء حيث يرى كل العاملين كيف يثاب من يجتهد منهم ولا يضيع جهده

هباء، فيتوفر في نفسه نتائج حسن الطبع، ويشعر بالتقدير مما يمثل دافعا له مرات ومرات نحو الإبداع والتميز.

وهناك أنواع متعددة للمكافآت يمكن أن يحصل عليها العامل: (جواد، 2009):

- 1- المكافآت التشجيعية : يستحق العامل المكافآت التشجيعية عندما يؤدي خدمات ممتازة أو أعمالا أو بحوثا أو تقديم مقترحات وتوصيات من شأنها المساهمة في رقي الأداء وهذه المكافآت تقدرها جهة الإدارة من ناحية الاستحقاق أو من ناحيته الفردية.
- 2- مكافأة العمل الإضافي: يحصل العامل على مكافأة عمل إضافي، عندما يكلف بالعمل في ذات الوظيفة التي يشغلها، وفي ذات الوحدة التي يتبعها، وفي غير أوقات العمل الرسمية كما قد تستلزم متطلبات هذا العمل مزيد من الوقت لإنجازه، وعليه فالمكافأة مقرر مالي استثنائي لتعويض العامل عما بذله من جهد إضافي.
- 3- المكافأة المقطوعة : وتعطي هذه المكافأة للعامل الذي يقوم بجهد غير عادي، وفي ظروف بالغة الصعوبة ومثال ذلك أعمال التنقيش والتحقيق التي تؤدي إلى ظهور حقائق لم يكن من السهل إظهارها، وكذلك إذا قام العامل بانجاز عمل على درجة عالية من الجودة، على ما يستحق عنه المكافأة التشجيعية كإعداد تقرير أو دراسة ممتازة هذا بالإضافة إلى قيامه بالأعمال الاعتيادية حيث يتناسب مقدار المكافأة مع الجهد المبذول وطبيعة النتائج.
- 4- مكافأة التدريب : يعمل التدريب على سد النقص في أداء العامل، ولما كان فيه جهد كان لا بد من تقدير هذا الجهد، كما أنه يحتاج إلى ترغيب وتشجيع من تحقيق الاستفادة منه لكل ذلك تحديد مكافأة تدريبية سواء في الداخل أم الخارج مع دفع شروط لاستحقاقها، ألقها النجاح في التدريب. (الغامدي، 2009) .

3.5.3.3.1.2 التعويضات :

وهي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين مقابل رغبتهم في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة وتتضمن عناصر عديدة كالأجر الثابت والحوافز والعلاوات والمكاسب وغيرها.

وينظر إلى مفهوم التعويضات المباشرة بالمبالغ التي تقدمها المنظمة بهدف تحقيق ما يأتي:

- جذب موارد بشرية جديدة وبنوعيات مهارية ومعرفية عالية تسهم في بناء مزايا المنظمة التنافسية.

- المحافظة على الموارد البشرية الكفوة داخل المنظمة وتحقيق الاستقرار في قوة عمل المنظمة. (الغامدي ، 2009).

4.1.2 تحديات ومعوقات إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المختلفة حيث ركزت البحوث والدراسات المتعلقة بهذا المجال على كيفية تفعيل الطاقات البشرية والنهوض بها باستيعاب المتغيرات المستجدة واحتوائها ومدى ملاءمة النظم الإدارية التي تتطلبها عملية التنمية. وفي هذا الصدد فإن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات كثيرة للدخول إلى الألفية الثالثة، ومن بين أبرز التحديات كما يأتي:

- عولمة الأسواق المحلية والوطنية.
- عولمة تقنيات الاتصالات.
- عولمة المعلومات.
- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال، والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التعليمية بالشكل والمضمون.
- التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في ذات الوقت، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية الأمر الذي يحدث تغييراً كبيراً لاتجاهات العاملين في الفرص الوظيفية والقيادية المتاحة.
- التغيرات في نظرة المديرين والقادة نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح ترجيح العنصر البشري على غيره من العناصر الأخرى داخل المؤسسة.
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات الأعمال التي تدار عن طريق فرق العمل الجماعي.
- اتساع الفجوة بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.
- اتساع الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توافرها وتزايد التنافس على المستويين المحلي والقومي، مما يعني تولد الصراعات والانقسامات. (الغامدي ، 2009) .

2.2 الدراسات السابقة :

1.2.2 الدراسات العربية :

- دراسة: حمدان، (2002) : بعنوان: واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر الموظفين .

تضمنت هذه الدراسة خمس فصول، وكانت حول تقييم أداء العاملين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر الموظفين ، واستعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته موضوع الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات التجارية في محافظة رام الله والبيرة في العام 2001 ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار 500 موظف يعمل في الشركات التجارية في محافظة رام الله والبيرة ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن إستبانة تكونت من أربع مجالات رئيسة هي، وممارسات العمل، والممارسات الفنية، والممارسات الشخصية والممارسات العملية والأكاديمية، وتطرق الباحث في الإطار النظري إلى ماهية التقييم وخصائصه وأهدافه، ومعايير التقييم ومراحله وطرق التقييم ومسؤولياته.

وأهم النتائج التي توصل لها الباحث كانت فيما يأتي:

1. انه لا يوجد اختلاف بين الموظفين على أساس الجنس لأن لكل موظف وصف وظيفي ملتزم به.
2. وجود فروق بين الموظفين الحاصلين على شهادات علمية عليا وأولئك الحاصلين على شهادة الثانوية العامة ودونها.
3. يتمتع أصحاب الشهادات العليا بقدرة اكبر على السيطرة على الأمور والقيادة.
4. الموظفون الذين تزيد خبرتهم عن تسع سنوات لديهم القدرة على حل المشاكل وإيجاد البدائل أكثر من الموظفين أصحاب الخبرة الأقل.
5. الشركات التي تضم ما بين 40 إلى 60 موظفاً تعمل على تحقيق أهدافها بشكل اكبر من تلك الشركات التي تحتوي على عدد موظفين أقل من ذلك إذ أن عدد موظفين يساعد على انجاز العمل بسرعة، وتتوفر القدرات والمهارات لديهم على الأصعدة المهنية والشخصية ، وفي ممارسة العمل كان هناك فروق لصالح مديري الشركات لأنهم أصحاب خبرة كبيرة ويتمتعون بمستوى علمي عالٍ.

أما أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث وكانت ، ضرورة الاهتمام بالجوانب العلمية والأكاديمية في تقييم أداء الموظفين ، وضرورة ربط تقييم الموظفين بأهداف الشركات ، ضرورة توظيف الموظفين الحاصلين على شهادات ماجستير في مواقع إدارية متقدمة، وإقامة دورات تدريبية لدائرة الموظفين حول طرق التقييم الحديث.

• دراسة: الحويلة (2006) بعنوان: تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت

هدفت إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في الكويت من وجهة نظر أفراد عينة والوقوف على نقاط القوة والضعف في مجالات إدارة الموارد البشرية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الوكلاء المساعدين والمدراء العاملين، ومديري الإدارات والمناطق التعليمية ورؤساء الأقسام مديري المدارس في وزارة التربية في دولة الكويت، وقد بلغ مجموع عينة الدراسة (208) قائدا إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية جاءت ضمن درجة متوسطة.

- أن هناك رغبة حقيقية لدى القادة التربويين للعمل على نشر الوعي بثقافة النزاهة والشفافية والمساءلة وتعميقه للوصول إلى آليات عملية وتطبيقية قادرة على كشف الممارسات السلبية المختلفة الناجمة عن الفساد وسوء الإدارة.

- أن تقديرات القادة التربويين لعناصر الاستقطاب والاختيار والتعيين جاءت متوافقة مع واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في الكويت.

- أن معدل المكافآت غير مرتبط بمعدل الأداء والإنتاجية في العمل، وذلك لعدم ربط سياسة الرواتب بالكفاءات وعدم وجود نظم واضحة للحوافز والدوافع.

- لم يثبت وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الفاعلية الفرعية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة على وجه العموم.

• دراسة: عمران، (2007): تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية "سيرونكس".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المشرفين ، وهل يتعلق هذا الأداء ببعض المتغيرات ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في خط الإنتاج في الشركة ، وقد تم اختيار عينة مكونه من 111 عاملاً وعامله ، حيث قام المشرفون بعملية التقويم على العاملين على مدى عشرين يوماً في ظروف نفسية مريحة ، أما أداء الدراسة التي استخدمها الباحث

فكانت الاستبيان وتكونت من قسمين هما بيانات ومعلومات عن العامل وجوانب تقويم الأداء ، وتحدث الباحث في الإطار النظري حول أساليب تقويم الأداء وأجراءاته . أما أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة هي ضرورة قيام عملية التقويم بصورة منتظمة ضمن خطة معدة مسبقاً، لا يوجد فروق بين العاملين من حيث الجنس ، ولا يتعلق مستوى أداء العاملين في الشركة بعمر العامل ولا الحالة الزوجية ، ويزداد الأداء للعاملين في الشركة بزيادة المستوى التعليمي ، وكذلك بزيادة الأجر اليومي لهم، والإجازات التي يحصلون عليها ، للتحفيز المعنوي والمادي أثر على زيادة أداء العاملين في الشركة ، للتدريب دور مهم في زيادة أداء العاملين في الشركة.

وقد أوصى الباحث بإعادة النظر في أساليب التقويم المستخدمة من المؤسسات الاقتصادية، وإعلان نتائج تقديرات الأداء على العاملين وإشعارهم بها، واستقطاب العاملين من الجنسين، وخاصة الشباب الحاصلين على تعليم عالٍ، وعدم التمييز بين الموظفين، بالإضافة إلى وضع برنامج تأهيلي للعاملين ووضع نظام رواتب يراعي مستوى الأداء، وإعطاء الأهمية للترقيم المادي والمعنوي للموظفين، وتحسين إمكانيات العاملين من خلال عمل دورات تدريبية .

• في الواقع الفلسطيني، دراسة (شاهين، 2011) بعنوان: واقع واتجاهات ادارة الموارد البشرية في القطاع الخاص الفلسطيني.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع واتجاهات إدارة الموارد البشرية، ومدى تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص الفلسطيني.

وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق اهدافها على استبانته اعدت خصيصا لهذا الغرض، وكذلك الدراسات السابقة، حيث تضمنت هذه الدراسة جزئين، خصص الأول منها لدراسة أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أما الجزء الثاني فقد خصصه الباحث للتعرف على واقع تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص الفلسطيني، وكذلك تقديم إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية الفلسطينية. وقد خلص الباحث إلى عدة نتائج منها:

- أن أكبر التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتهم على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- أن تنمية سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها يجب أن تكون مسئولية مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

- بالرغم من محاولات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية كان محدوداً، فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة في القطاع العام والخاص، لا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال.
- تخطيط الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص لا يتم وفق منهجية علمية دقيقة، هنالك ضعف في ثقافة الإدارة للموارد البشرية، وكيفية الاستثمار فيها. مما يؤكد عدم وضوح الرؤية الفلسطينية فيما يتعلق بالتعامل مع مواردها البشرية، لأن بيئة منظمات القطاع الخاص بشكلها الحالي غير مهيأة لتقبل الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتطبيقها.

• دراسة (حجازي ، 2011) بعنوان : اعتماد تنافس الكفاءات كنظام لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال

هدفت الدراسة إلى التعريف على الكفاءات الجوهرية الخاصة بشركة جوال وكيفية استخدام هذه الكفاءات في بناء نظام خاص بإدارة الموارد البشرية يتم من خلاله تسيير كافة النشاطات المتعلقة بثلاث مهام رئيسية في الإدارة تتمثل في الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير وفي نظام تقييم أداء الموظفين، تم تصميم إستبانه لقياس أداء الموظفين بعد تلقيهم تدريب مبني على الكفاءات، المقابلات المتخصصة ومجموعات العمل البؤرية تكونت من 141 من ادارة جوال العليا والمتوسطة والتمثلة بمدراء الإدارات والدوائر والمشرفين. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: تم العمل على تعريف إحدى عشر كفاءة جوهرية لكافة موظفي جوال على اختلاف فئاتهم الوظيفية، الكفاءات الجوهرية هي عبارة عن مزيج من مهارة ، معرفة والقدرة جميعها تم استحداثها من رؤية ورسالة جوال والتي منها يتم ربط كافة نشاطات الموارد البشرية بأهداف جوال الاستراتيجية، هذا بالإضافة إلى الكفاءات الفنية والتي يتم حالياً العمل على تعريفها من خلال مشروع التحليل الوظيفي الذي يهدف إلى صياغة أوصاف وظيفية لكافة المسميات الوظيفية في جوال.

ثانياً: إن أهم الفوائد التي حصلت ويمكن أن تحصل عليها جوال تتمثل في ربط موظفي جوال بخطتها الاستراتيجية لان عملية الاختيار والتعيين ستتم بناء على الكفاءات والقدرات الموجودة لدى الافراد وليس بناء على الأوصاف الوظيفية حيث قلت نسبة التقلب الوظيفي بنسبة 0.196% خلال سبعة أشهر بعد اعتماد نظام الكفاءات، عملية التدريب والتطوير للموظفين ستساهم وبشكل كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين والذي سيساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف جوال الاستراتيجية لمساهمة التدريب في

صقل شخصية الموظفين وإكسابهم مهارات ستساعدهم ليس فقط في انجاز الخطط وإنما في تحسين الطريقة التي يتم من خلالها انجاز الأعمال والتي ستكون مرتبطة وبشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية لحوال وايضاً في تحقيق رضى العملاء.

• دراسة القاضي 2012 بعنوان: علاقة الممارسات الإدارية لوظائف ادارة الموارد البشرية، وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات " دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن "

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة لبعض وظائف إدارة الموارد البشرية كالأستقطاب، والتعيين، وتحليل القوى العاملة والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب وتنمية العاملين على الأداء الكلي للجامعات الخاصة في الأردن، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء فرصة للعاملين في القرارات الاستراتيجية للجامعات، وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Higgs،Christiansen، 2011) بعنوان: أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات في الهند، دراسة على شركات قطاع الخدمات.

The Impact Of Strategic Human Resource Management On The Performance Of Firms In India; A Study Of Service Sector Firms 2011

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (SHRM)، وأداء الشركات في قطاع الخدمات في الهند. ولقد تم جمع المعلومات من 25 شركة باستخدام نوعين من الاستبانة.

وأوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء الفعال، ويوجد تأثير كبير لاستراتيجية العمل على العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الأداء الفعال.

وكشفت نتائج هذه الدراسة عن أن نقل المعلومات وتكنولوجيا المعلومات للصناعات الاستراتيجية يتطلب المزيد من القدرة الإستراتيجية للموارد البشرية في حين يتطلب التمويل المزيد من القدرات التقنية للموارد البشرية. وأن سياسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى أن تكون فعالة وديناميكية، ومتوقفة على استراتيجيات العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير على فعالية الأداء.

- دراسة (Othman، 2011) بعنوان: التكامل الاستراتيجي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهتي نظر اثنتين من الشركات اليابانية الكهربائية والالكترونيات الكبرى في ماليزيا.

Strategic Integration Of Human Resource Management Practices Perspectives Of Two Major Japanese Electrical And Electronics Companies In Malaysia.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع ممارسات العمل واستراتيجية الشركة في سياق تطبيقاتها وعملياتها في اثنتين من الشركات اليابانية متعددة الجنسيات في ماليزيا، واعتمد البحث على نوعين من الطرق لجمع البيانات أولاً عن طرق توزيع الاستبيانات، وثانياً عن طريق المقابلات، حيث تم توزيع 29 استبيان على الشركتين وتم استردادها جميعها وتحليلها، وتم مقابلة 15 شخصاً من المديرين التنفيذيين ورئيس الموارد البشرية.

وقد بينت نتائج هذه الدراسة من تحليل أجوبة الاستبانة والمقابلات، أن التكامل الاستراتيجي لممارسات دائرة الموارد البشرية قد اعتمد من كلا الشركتين على الرغم من نهجهما المختلف. وكان لإشراك الموارد البشرية على المستوى الإداري والتقارير المباشرة إلى المديرين التنفيذيين وثقافة الشركة الداعمة إلى نهج متكامل لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في وجود هذا التكامل بين ممارسات الموارد البشرية وإستراتيجية الشركات.

أشارت النتائج إلى أنه بالرغم من وجود استراتيجيات الشركة الداعمة للتكامل إلا أنه يوجد عوامل أخرى مثل ، المصداقية في العمل لمديري الموارد البشرية، ومستوى الالتزام والدعم من الرؤساء التنفيذيين، والتزام مديرو الخطوط ، هذه كلها تعتبر محددات مهمة للتكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية.

• دراسة : (Boating، 2007) : بعنوان :

Role OF Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource

فقد هدفت للتحقق من الدور الذي تلعبه نظم معلومات البشرية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. أجريت الدراسة على (170) شركة فنلندية استجابت منها 27 شركة واستهدفت الدراسة عينة من مديري الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كما أثبتت الدراسة أن أخصائي الموارد البشرية في الشركات المبحوثة يؤكدون على ضرورة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لدعم وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

• دراسة : (Mathebula، 2004) : بعنوان :

Organizational Commitment, leadership Style, Human Resources Management practices and Organizational Trust

هدفت الدراسة إلى تحديد الأبعاد المختلفة من الالتزام التنظيمي وإيجاد علاقات مختلفة بين هذه الأبعاد، واستهدفت الدراسة عينه مكونه 246 موظفاً من 11 مؤسسة تعليمية تابعه للتعليم العالي في جنوب إفريقيا حيث تكونت العينة من (88,67%) مستجيباً من المؤسسات التقنية و(869,28%) من الجامعات. واستخدم تحليل التباين لتحديد العلاقة بين العوامل الديموغرافية والالتزام التنظيمي حيث وجدت علاقة وحيدة ذات دلالة إحصائية بين نمط المؤسسة العلمية والالتزام التنظيمي الكلي.

وقد أشار استخدام اختبار نطاق توكي إلى ما يأتي:

- وجود فروق بين متوسطات المستجيبين من طلبة المؤسسات الداخلية وبين الطلبة غير الساكنين بسكن داخلي في تقدير العلاقة بين الالتزام التنظيمي والنمط القيادي وممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية.
- وجود ارتباطات تبادلية بين الثقة وبين إدارة الموارد البشرية من جهة وبين الثقة بالالتزام التنظيمي ونمط قيادة الثقة من جهة أخرى.

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ووظائفها، أن هناك تنوع لأهداف هذه الدراسات، الأمر الذي يقود إلى اختلاف النتائج التي توصل إليها الباحثون، فقد قامت بعض الدراسات باستعراض لأساليب تنمية الموارد البشرية من تناولها للوظائف التي تقوم عليها كالتخطيط والتعيين والتوظيف والحوافز كدراسة الغامدي (2009) ودراسة العتيبي (2010)، وتناولت بعض الدراسات التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية كدراسة الحويلة (2006) شاهين (2011).

أما فيما يتعلق بالمجتمع الدراسي لهذه الدراسات فهناك اختلاف وتنوع في تلك المجتمعات، وقد استخدمت الدراسات البحثية والأدبيات السابقة أساليب متعددة لكشف الممارسات الدالة على واقع فاعلية إدارة الموارد البشرية ومداهها وجمال تطبيقاتها منها الاستبانة، والملاحظة، والمقابلة الشخصية، والرجوع إلى الأدبيات المختلفة ومصادر المعرفة المتنوعة. وقد حاولت هذه

الدراسات عرض تصوراتها المستقبلية لواقع فعالية إدارة الموارد البشرية التي من الممكن للمنظمات إتباعها حتى تكون قادرة على مواجهة التطورات اليومية المتسارعة على مختلف الأصعدة. ومن هذه الدراسات كدراسة كل من ماثيولا (2004) .

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص الفلسطيني وخاصة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، باعتبارها من أكثر الشركات تنظيماً والتزاماً بالعديد من المعايير كونها مدرجة في بورصة فلسطين، وتخضع لمتطلبات الإدراج، من خلال معرفة مستوى الفعالية بشكل عام لإدارة الموارد البشرية، إلى جانب التعرف على مستوى فعالية كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف (الاستقطاب والاختيار)، والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، ونظام التعويضات، والحوافز، قد وتعتبر إضافة للمكتبة الفلسطينية والعربية التي هي بحاجة دائمة إلى السعي لتحسين أداء العاملين والوقوف على مشكلاتهم ووضع الحلول المناسبة لهم حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة، في بناء اهداف الدراسة وفرضياتها، وكذلك في بناء واعداد أداة الدراسة، وتحقيق أهدافها وذلك بالاستعانة بنتائج تلك الدراسات.

الفصل الثالث

طريقة الدراسة ومنهجيتها

1.3 تمهيد:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها، إذ شمل وصف منهج الدراسة، مجتمعتها، وعينة الدراسة وخصائصها، أدواتها، صدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي .

2.3 منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر موظفي ومديري دائرة الموارد البشرية، والعاملين في دائرة الموارد البشرية، حيث إن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة، وذلك بجمع البيانات وتصنيفها والعمل على تحليلها وتفسيرها، لاستخلاص دلالاتها، وتحديدتها كماً وكيفاً بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن اعتمادها.

وكما يقوم هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، والاهتمام بوصفها والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، أما التعبير الكمي، فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه

الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع العوامل المختلفة، وهو المنهج المناسب، والأفضل لمثل هذه الدراسات (جواد، 2009).

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مدير دائرة الموارد البشرية وموظفيها في الشركات الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددهم (119) موظفاً، يمثلون (47) شركة مدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية .

تم مسح جميع مفردات مجتمع الدراسة أي بنسبة 100% ، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة . وقد تم استرداد (80) استبانته، وبلغت نسبة الإجابات المستردة 67.20%. وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي .

4.3 خصائص مجتمع الدراسة:

جدول (1.3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	45	56.3%
أنثى	35	43.8%
المجموع	80	100%

جدول (2.3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم	10	12.5%
بكالوريوس	62	77.5%
ماجستير فأعلى	8	10.0%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الجدول (2.3) أن غالبية المستطلعين وبنسبة وصلت إلى 77.5% كانوا من حملة البكالوريوس، وأن 12.5% كانوا من حملة الدبلوم ، أما نسبة الحاصلين على درجة الماجستير فأعلى هي 10.0%.

جدول (3.3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

النسبة	العدد	الخبرة في العمل
47.5%	38	من 1 - 5 سنوات
22.5%	18	من 6 - 10 سنوات
30.0%	24	11 سنة فأكثر
100%	80	المجموع

جدول (4.3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
37.6	30	مدير دائرة الموارد البشرية
26.3	21	رئيس قسم
36.3	29	موظف دائرة الموارد البشرية
100%	80	المجموع

جدول (5.3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير القطاع الذي تعمل فيه الشركة

النسبة	العدد	قطاع عمل الشركة
45.0%	36	صناعي
12.5%	10	خدمات
27.5%	22	البنوك
8.8%	7	التأمين
6.3%	5	الاستثمار
100%	80	المجموع

يتضح من معطيات الجدول (5.3) أن غالبية المستطلعين وبنسبة وصلت إلى 45% كان قطاع عمل شركتهم هو قطاع صناعي ، بالمقابل نسبة 27.5%، كان قطاع البنوك ، أما نسبة 12.5% كان قطاع عمل شركتهم هو قطاع الخدمات، ونسبة 8.8% كان قطاع التأمين، في حين إن ما نسبة 6.3% كان قطاع عمل شركتهم هو قطاع الاستثمار.

جدول (6.3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عمر الشركة التي تعمل بها

النسبة	العدد	عمر الشركة
%6.3	5	من 1 - 5 سنوات
%5.0	4	من 6 - 10 سنوات
%88.8	71	11 سنة فأكثر
%100	80	المجموع

جدول (7.3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد العاملين في الشركة

النسبة	العدد	عدد العاملين في الشركة
%16.3	13	من 1 - 50 موظف
%12.5	10	من 51 - 100 موظف
%71.3	57	أكثر من 101 موظف
%100	80	المجموع

جدول (8.3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية

النسبة	العدد	وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية
%82.5	66	نعم
%17.5	14	لا
%100	80	المجموع

جدول (9.3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية

النسبة	العدد	عدد العاملين في دائرة خاصة بالموارد البشرية
72.7	48	1 - 5
22.7	15	6 - 10
4.6	3	أكثر من 11
%100	66	المجموع

5.3 إجراءات الدراسة:

بعد ان قام الباحث بمراجعة الأدبيات السابقة واستخلص الفائدة العلمية اللازمة لبناء الاستبيان المناسب والملائم لموضوع الدراسة وتصميمه. تم تحديد مشكلة الدراسة واهدافها، ومن ثم تم صياغة اسئلة الدراسة وفرضياتها. وبعد ان اجتازت الاستبانة كل مراحل الاختبار والتعديل تم طرحها بشكلها النهائي على عينة تجريبية من مجتمع الدراسة، ثم تقييم نتائجها ومدى قدرتها على قياس ووصف متغيرات الدراسة، بعدها تم توزيعها على جميع مفردات مجتمع الدراسة وتجميعها وتحليلها واستخلاص نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها .

6.3 أدوات الدراسة:

تكونت أداة الدراسة الرئيسية من إستبانة تم توزيعها على أفراد العينة من موظفين دائرة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية ، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي:

- **القسم الأول :** اشتمل هذا القسم على المعلومات العامة والأولية حيث ضمت متغيرات الدراسة المستقلة، الجنس، الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي، القطاع الذي تعمل فيه الشركة، وعمر الشركة التي تعمل بها، عدد العاملين في الشركة، وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية، وعدد العاملين في دائرة الموارد البشرية.
- **القسم الثاني :** اشتمل هذا القسم على مقياس وجهة نظر المبحوثين نحو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية والذي تكون من (50) فقرة جميعها من الفقرات المغلقة وزعت على خمسة مجالات هي :
المجال الأول : مجال التخطيط للموارد البشرية وتكون من (12) فقرة.
المجال الثاني : مجال التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) وتكون من (10) فقرات.
المجال الثالث: مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية وتكون من (10) فقرات.
المجال الرابع : مجال تقييم الأداء للموظفين وتكون من (10) فقرات.
المجال الخامس : مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات وتكون من (8) فقرات.

- **القسم الثالث :** اشتمل هذا القسم على مقياس وجهة نظر المبحوثين نحو معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية والذي تكون من (10) فقرات مغلقة.

7.3 صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق مقياس أداة الدراسة بعرضه على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات حوله، حيث تم الأخذ بهذه الملاحظات وبعد ذلك أُخرج مقياس الدراسة بشكله الحالي.

وتم التحقق من صدق الأداة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وقد بينت النتائج أن الغالبية العظمى من قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وأنها تشترك معاً في قياس واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية. كما هو واضح في الملحق رقم (5).

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي للأداة بمجالاتها الثلاثة، والدرجة الكلية، وذلك بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد بلغت قيمة الثبات الكلية لأداة الدراسة (0.957) وبذلك تكون أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات. هذا ويوضح الجدول (11.3) قيمة الثبات لمجالات الدراسة الخمسة ومعوقات فعالية إدارة الموارد البشرية ، وقيمة الثبات الكلية :

جدول (10.3.أ): نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لواقع ممارسة وظائف

إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ومعوقات

فعالية

إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية

قيمة الثبات	مجالات الدراسة
0.903	المجال الأول: التخطيط للموارد البشرية
0.873	المجال الثاني: التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)
0.908	المجال الثالث: التدريب وتنمية الموارد البشرية
0.939	المجال الرابع : تقييم الأداء للموظفين

جدول (10.3.ب): نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لواقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ومعوقات فعالية إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية

قيمة الثبات	مجالات الدراسة
0.926	المجال الخامس : الحوافز والمكافآت
0.907	معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص
0.957	قيمة الثبات الكلية

9.3 مصادر البيانات:

تم الاعتماد على منهجية البحث العلمي كمصدر لجمع البيانات وفق المناهج الآتية:

1. المصادر الأولية: تم تصميم استبيان مناسب وزع على مجتمع الدراسة
2. المصادر الثانوية: تم الإطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث والكتب والمقالات والدوريات المتخصصة ذات العلاقة بهذا الموضوع.

10.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة ومراجعتها تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب، وذلك بإعطائها أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية، وقد أعطيت الإجابات على مقياس ليكرت درجات معينة.

11.3 مجالات الدراسة الخمسة:

- المجال الأول : مجال التخطيط للموارد البشرية وتكون من (12) فقرة.
- المجال الثاني : مجال التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) وتكون من (10) فقرات.
- المجال الثالث: مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية وتكون من (10) فقرات.
- المجال الرابع : مجال تقييم الأداء للموظفين وتكون من (10) فقرات.
- المجال الخامس : مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات وتكون من (8) فقرات.

حيث إن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت، حيث قسمت درجات الموافقة إلى خمس مستويات . وكانت جميع الفقرات في هذه المجالات الخمسة من الفقرات الموجبة ، وقد أعطيت الإجابة لدرجة الموافق بشدة 5 درجات ، موافق 4 درجات ، متوسط 3 ، موافق بدرجة ضعيفة درجتان ، غير موافق درجة واحدة ، أي كلما زادت الدرجة ، زادت معها درجة الإيجابية في واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية .

12.3 معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين :

تكون هذا القسم من (10) فقرات جميعها من الفقرات المغلقة. وكانت جميع الفقرات في هذا القسم من الفقرات السالبة ، وقد أعطيت الإجابة موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد(3) درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدةً درجة واحدة، أي كلما زادت الدرجة، زادت معها درجة معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والعكس صحيح أيضاً.

ومن أجل تسهيل تفسير النتائج قُسم مقياس ليكرت الخماسي إلى مقياس أصغر استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية للإجابات وفق التقسيم الآتي:

$$1.00 - 2.32 = \text{درجة قليلة}$$

$$2.33 - 3.66 = \text{درجة متوسطة}$$

$$3.67 - 5.00 = \text{درجة كبيرة}$$

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) واختبار (t.test) للفروق، واختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية الثنائية، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

13.3 متغيرات الدراسة:

- **المتغيرات المستقلة:** مجالات أو أبعاد إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي:
 1. مجال التخطيط للموارد البشرية.
 2. مجال التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين).
 3. مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية.
 4. مجال تقييم أداء الموظفين.
 5. مجال الحوافز والتعويضات والمكافآت.
- **المتغير التابع:** واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. ومعوقات فاعلية تطبيقها .

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة على إجابات المبحوثين ومن ثم تفسير هذه النتائج من وجهة نظر الباحث.

1.4 سؤال الدراسة الأول: ما هو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية {التخطيط، والتوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) ، والتدريب، وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموظفين، والحوافز والمكافآت والتعويضات} في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لواقع ممارسة إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين فيما يتعلق بمجال (التخطيط ، والتوظيف ، والتدريب ، والتقييم ، والتحفيز) في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، كما توضح الجداول (12، 13 ، 14 ، 15 ، 16).

جدول (4.1.1.1.أ): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف

إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية

/ مجال التخطيط

الرتبة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	لدى الشركة قاعدة بيانات للموظفين من حيث أعدادهم ومؤهلاتهم وخبراتهم العلمية والعملية.	80	4.512	0.5735	كبيرة
2	تتضمن رؤية الشركة ورسالتها ما يعطي أهمية للموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف الشركة.	80	4.175	0.6708	كبيرة
3	تعمل الشركة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.	80	4.000	0.7630	كبيرة
4	تعتمد الشركة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل للشركة.	80	3.987	0.7712	كبيرة
5	تقوم الشركة بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن بواسطة بيانات الترقية والنقل ودوران العمل ومتابعتها.	80	3.975	0.7951	كبيرة
6	تعمل الشركة على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار.	80	3.937	0.7176	كبيرة
7	تعتمد الشركة في عملية التخطيط للموارد البشرية على معلومات كمية ونوعية حديثة.	80	3.887	0.9412	كبيرة
8	تحظى عملية التخطيط للموارد البشرية باهتمام الشركة بوجود موازنة خاصة للموارد البشرية.	80	3.875	1.0234	كبيرة
9	تتواكب عملية التخطيط للموارد البشرية مع المتغيرات الاجتماعية والتنمية والتكنولوجية في فلسطين.	80	3.825	0.8233	كبيرة
10	تشارك دائرة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية للشركة.	80	3.825	0.8682	كبيرة

جدول (1.1.4.ب): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية/ مجال

التخطيط

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات	الرتبة
كبيرة	0.8815	3.787	80	تعمل الشركة على التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية وذلك على ضوء برامجها المستقبلية.	11
متوسطة	1.1740	3.162	80	تستعين الشركة بخبراء في التخطيط للموارد البشرية	12
كبيرة	0.5896	3.912	80	الدرجة الكلية	

بالنظر إلى معطيات الجدول (1.1.4) نلاحظ أن هناك ممارسة ايجابية بدرجة كبيرة للتخطيط للموارد البشرية، في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية حسب وجهة نظر المبحوثين. وهذا يتضح بوساطة المتوسطات الحسابية للفقرات مرتبة من المتوسط الحسابي الأعلى إلى الأدنى، بحيث كلما زاد المتوسط الحسابي للفقرة كلما كان هناك ممارسة ايجابية اكبر في مجال التخطيط للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وهذا يعكس واقعاً ايجابياً في هذا المجال، وقد كانت درجة الموافقة على الواقع الايجابي لمجال التخطيط للموارد البشرية كبيرة في (11) فقرة، وفي الدرجة الكلية أيضاً، بينما كانت متوسطة في فقرة واحدة فقط.

وتشير نتائج الجدول (1.1.4) أن الفقرة لدى الشركة قاعدة بيانات للموظفين من حيث أعدادهم ومؤهلاتهم وخبراتهم العلمية والعملية جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.512)، وفي المرتبة الثانية فقرة تتضمن رؤية الشركة ورسالتها، ما يعطي أهمية للموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف الشركة بمتوسط حسابي (4.175)، تلاها ثالثاً فقرة تعمل الشركة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بمتوسط حسابي (4.00)، وجاءت في المرتبة الرابعة، فقرة تعتمد الشركة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل بمتوسط حسابي (3.987)، تلاها خامساً فقرة تقوم الشركة بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن بوساطة بيانات الترقية والنقل ودوران العمل ومتابعتها بمتوسط حسابي (3.975).

وفي المرتبة السادسة جاءت فقرة تعمل الشركة على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار بمتوسط حسابي (3.937)، تبعتها في المرتبة السابعة فقرة تعتمد الشركة في عملية التخطيط للموارد البشرية على معلومات كمية ونوعية حديثة بمتوسط حسابي (3.887)، وفي المرتبة الثامنة فقرة تحظى عملية التخطيط للموارد البشرية باهتمام الشركة بوجود موازنة خاصة للموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.887)، أما المرتبة التاسعة، فكانت لفقرة تتواكب عملية التخطيط للموارد البشرية مع المتغيرات الاجتماعية والتنموية والتكنولوجية في فلسطين بمتوسط حسابي (3.825)، وفي المرتبة العاشرة جاءت فقرة تشارك دائرة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية للشركة بمتوسط حسابي (3.825)، وفي المرتبة الحادية عشرة جاءت فقرة تعمل الشركة على التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية وذلك على ضوء برامجها المستقبلية. بمتوسط حسابي (3.787)، وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة تستعين الشركة بخبراء في التخطيط للموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.162). أما الدرجة الكلية لمجال الدراسة الأول " واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية فيما يتعلق بالتخطيط للموارد البشرية "، فقد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.912).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود وعي وإدراك لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بأهمية التخطيط لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم العمل في هذا المجال بصورة ممنهجة وكجزء من سياسة الشركة، وهذا ظهر واضحاً في التوجهات الايجابية للمبحوثين نحو سير عملية التخطيط، وما تتضمنه من رؤية وإستراتيجية واضحة، تواكب التغيرات والمستجدات الإدارية المختلفة في الشركات التي شملتها الدراسة.

جدول (4.1.2.1.أ): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية

مجال التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

الرتبة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعقد الشركة اختبارات ومقابلات خاصة بإجراءات التعيين والاختيار.	80	4.325	0.6319	كبيرة
2	تستند الشركة في مجال التوظيف على التحليل الوظيفي للوظائف المراد شغلها والمتضمن مهام وواجبات الوظيفة والمؤهلات العلمية والعملية لشاغلها.	80	4.189	0.6420	كبيرة
3	تقدم الشركة وصفاً لكل الوظائف المتاحة والمطلوبة.	80	4.175	0.6708	كبيرة

جدول (2.1.4.ب): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف

إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية

مجال التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

الرتبة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير واضحة معتمدة على الكفاءة والخبرة العلمية والعملية دائماً.	80	4.100	0.7044	كبيرة
5	يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر موقعها الالكتروني ووسائل الإعلام المختلفة.	80	4.062	0.8320	كبيرة
6	تعيد الشركة النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة.	80	4.000	0.7291	كبيرة
7	تعتمد الشركة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين على معيار جذب الأكفاء لشغل الوظائف المتاحة.	80	3.975	0.6745	كبيرة
8	تقوم الشركة بتوفير تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم.	80	3.887	0.8266	كبيرة
9	تراجع الشركة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بشكل مستمر.	80	3.837	0.7704	كبيرة
10	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات في مجال الموارد البشرية من خارج الشركة.	80	3.650	0.8128	كبيرة
	الدرجة الكلية	80	4.015	0.5061	كبيرة

تشير نتائج الجدول (2.1.4) أن هناك ممارسة ايجابية بدرجة كبيرة في مجال التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) في إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر المبحوثين. وهذا يتضح في المتوسطات الحسابية للقرات المرتبة من المتوسط الحسابي الأعلى إلى الأدنى، بحيث كلما زاد المتوسط الحسابي

للفقرة كلما كان هناك ممارسة ايجابية اكبر في مجال التوظيف، في إدارة الموارد البشرية، في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، وهذا يعكس واقعاً ايجابياً في هذا المجال، وقد كانت درجة الموافقة على الواقع الايجابي لمجال التوظيف كبيرة في جميع الفقرات وعددها (10) فقرات، وفي الدرجة الكلية أيضاً.

تبين نتائج الجدول (2.1.4) أيضاً أن فقرة تعقد الشركة اختبارات ومقابلات خاصة بإجراءات التعيين والاختيار جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.325)، وفي المرتبة الثانية فقرة تستند الشركة في مجال التوظيف على التحليل الوظيفي للوظائف المراد شغلها والمتضمن مهام وواجبات الوظيفة بمتوسط حسابي (4.189)، المرتبة الثالثة جاءت فقرة تقدم الشركة وصفاً لكل الوظائف المتاحة والمطلوبة بمتوسط حسابي (4.175)، وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة تستند عملية التعيين على قواعد، ومعايير واضحة، معتمدة على الكفاءة، والخبرة العملية والعملية دائماً بمتوسط حسابي (4.10)، أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة (4.062)، تعتمد الشركة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين على معيار جذب الأكفاء لشغل الوظائف المتاحة بمتوسط حسابي (3.975)

أما في المرتبة السادسة وكانت الفقرة تعيد الشركة النظر بالوصف الوظيفي، لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات التي تطرأ عليها من فترات زمنية معينة بمتوسط حسابي (4.00)، تبعتها سابعاً فقرة تعتمد الشركة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين على معيار جذب الأكفاء لشغل الوظائف المتاحة بمتوسط حسابي (3.975)، أما المرتبة الثامنة فكانت لفقرة تقوم الشركة بتوفير تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم بمتوسط حسابي (3.887)، تبعتها تاسعاً فقرة تراجع الشركة معايير الاستقطاب، والاختيار، والتعيين بشكل مستمر بمتوسط حسابي (3.387)، وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت فقرة تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات في مجال الموارد البشرية، من خارج الشركة بمتوسط حسابي (3.650).

أما الدرجة الكلية لمجال الدراسة الثاني " واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية فيما يتعلق بالتوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، فقد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.015). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما تقوم به إدارة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من استخدام مهني للتوظيف يتسم بالشفافية والموضوعية ووفق الاحتياجات الوظيفية مراعيًا الأساليب والأطر الصحيحة

المستندة على قواعد ومعايير واضحة تضمن استقطاب ذوي الخبرات والكفاءات. وهذا انعكس إيجاباً في إيجابيات المبحوثين وتوجهاتهم في هذا المجال.

جدول (3.1.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة

الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية
مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية

الرتبة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعد الشركة خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية كافة على ضوء وصف الوظائف.	80	4.100	0.7564	كبيرة
2	توفر الشركة برامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات ومعارف واتجاهات تساعد في تحقيق أهداف الشركة.	80	4.025	0.7111	كبيرة
3	تقوم الشركة بإجراء تقييم لفعالية البرامج التدريبية قبل كل دورة تدريبية وبعدها.	80	3.912	0.74958	كبيرة
4	توظف الشركة التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.	80	3.900	0.8359	كبيرة
5	تحدد الشركة الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة العمل بالشركة وخصائص الموظفين المتدربين.	80	3.887	0.7290	كبيرة
6	تستقطب الشركة الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد الموظفين بالشركة وتدريبهم.	80	3.825	0.8385	كبيرة
7	توفر الشركة برامج تدريبية جاذبة للموظفين لضمان استمرارهم بالعمل فيها.	80	3.775	0.6555	كبيرة
8	توجد بالشركة وحدة مسؤولة عن البرامج التدريبية تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعتها.	80	3.712	1.0087	كبيرة
9	توفر الشركة آليات دقيقة للرقابة على البرامج التدريبية لضمان متابعتها وفعاليتها.	80	3.637	0.7504	كبيرة

الرتبة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	تشرك الشركة مؤسسات القطاع الأكاديمي في عملية التدريب للموظفين.	80	3.600	0.9493	كبيرة
	الدرجة الكلية	80	3.837	0.5960	كبيرة

تشير نتائج الجدول (3.1.4) أن هناك ممارسة إيجابية بدرجة كبيرة للتدريب وتنمية الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأوراق المالية حسب وجهة نظر المبحوثين، وهذا يتضح بوساطة المتوسطات الحسابية للفقرات المرتبة من المتوسط الحسابي الأعلى إلى الأدنى، بحيث كلما زاد المتوسط الحسابي للفقرة كلما كان هناك ممارسة إيجابية أكبر في تدريب الموارد البشرية وتنميتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وهذا يعكس واقعاً إيجابياً في هذا المجال، وقد كانت درجة الموافقة على الواقع الإيجابي لمجال التدريب وتنمية الموارد البشرية كبيرة في جميع فقرات وعددها (10) فقرات، وفي الدرجة الكلية أيضاً .

ونلاحظ من نتائج الجدول (3.1.4) أن في المرتبة الأولى جاءت فقرة تعد الشركة خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية كافة، على ضوء وصف الوظائف بمتوسط حسابي (4.100)، تبعها في المرتبة الثانية فقرة توفر الشركة برامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات، ومعارف واتجاهات، تساعد في تحقيق أهداف الشركة بمتوسط حسابي (4.025)، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة تقوم الشركة بإجراء تقييم لفعالية البرامج التدريبية، قبل كل دورة تدريبية وبعدها بمتوسط حسابي (3.912) ، تبعها رابعاً فقرة توظف الشركة التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (3.90)، أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة تحدد الشركة الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة العمل بالشركة، وخصائص الموظفين المتدربين بمتوسط حسابي (3.887)، وفي المرتبة السادسة جاءت فقرة تستقطب الشركة الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد الموظفين بالشركة وتدريبهم بمتوسط حسابي (3.825)، تلاها سابعاً فقرة توفر الشركة، برامج تدريبية جاذبة للموظفين، لضمان استمرارهم بالعمل فيها، بمتوسط حسابي (3.775)، وفي المرتبة الثامنة جاءت فقرة توجد بالشركة وحدة مسئولة عن البرامج التدريبية، تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعتها، بمتوسط حسابي (3.712)، تبعها تاسعاً فقرة توفر الشركة آليات دقيقة للرقابة على البرامج التدريبية لضمان متابعتها وفعاليتها، بمتوسط حسابي (3.637) ، وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت فقرة تشرك الشركة مؤسسات القطاع الأكاديمي في عملية التدريب للموظفين بمتوسط حسابي (3.60).

أما الدرجة الكلية لمجال الدراسة الثالث " واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية فيما يتعلق بالتدريب وتنمية الموارد البشرية "، فقد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.837)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما تقوم به إدارة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من استخدام للتدريب لتنمية الموارد البشرية وتطويرها من إعداد خطط وتقييم برامج وتوظيف للتكنولوجيا الحديثة واستقدام للخبرات وتحديد احتياجات الموظفين وهذا انعكس إيجابا في إجابات المبحوثين في هذا الإطار وتوجهاتهم.

جدول (1.4.1.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة

الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية

مجال تقييم الأداء للموظفين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات	الرتبة
كبيرة	0.6116	4.175	80	تعمل الشركة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.	1
كبيرة	0.7874	4.012	80	تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالشركة بالاستمرارية.	2
كبيرة	0.7955	4.000	80	تعتمد الشركة معايير محددة ودقيقة لتقييم أداء الموظفين.	3
كبيرة	0.6930	3.975	80	تستخدم الشركة نتائج التقييم للموظفين كتغذية راجعة لتحسين أداء الموظفين وتطويرهم.	4
كبيرة	0.8010	3.937	80	تتخذ الشركة من نتائج تقييم الأداء منطلقا لاتخاذ القرارات حول ترقية موظفيها وترقيتهم ونقلهم.	5
كبيرة	0.8077	3.825	80	تعتمد الشركة على نتائج تقييم أداء الموظفين عند وضع خططها التدريبية.	6
كبيرة	0.9109	3.825	80	تراجع الشركة باستمرار معايير تقييم أداء الموظفين لتعكس المستوى الحقيقي لأدائهم.	7

الرتبة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	تعلن الشركة المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقاً حتى يكون لديهم معرفة بها.	80	3.800	0.9056	كبيرة
9	تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالعدالة والشفافية.	80	3.800	0.8479	كبيرة
10	تعتمد الشركة أدوات قابلة للقياس في تقييم أداء الموظفين.	80	3.725	0.9136	كبيرة
	الدرجة الكلية	80	3.907	0.6529	كبيرة

تشير نتائج الجدول (4.1.4) إلى أن هناك ممارسة ايجابية، بدرجة كبيرة لتقييم الأداء للموظفين في إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، من وجهة نظر المبحوثين، وهذا يتبين في المتوسطات الحسابية للفقرات المرتبة من المتوسط الحسابي الأعلى إلى الأدنى، بحيث كلما زاد المتوسط الحسابي للفقرة، كلما كان هناك ممارسة ايجابية اكبر في تقييم أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية، في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، وهذا يعكس واقعاً ايجابياً في هذا المجال، وقد كانت درجة الموافقة على الواقع الايجابي لمجال تقييم الأداء للموظفين كبيرة في جميع فقرات وعددها (10) فقرات، وفي الدرجة الكلية أيضاً .

تبين من نتائج الجدول (4.1.4) أن في المرتبة الأولى جاءت فقرة تعمل الشركة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها بمتوسط حسابي (4.175) ، وفي المرتبة الثانية فقرة تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالشركة بالاستمرارية بمتوسط حسابي (4.012)، في المرتبة الثالثة جاءت فقرة تعتمد الشركة معايير محددة ودقيقة لتقييم أداء الموظفين بمتوسط حسابي (4.00) ، وفي المرتبة الرابعة فقرة تستخدم الشركة نتائج التقييم للموظفين كتغذية راجعة لتحسين أداء الموظفين وتطويرهم بمتوسط حسابي (3.975) ، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت لفقرة تتخذ الشركة من نتائج تقييم الأداء منطلقاً لاتخاذ القرارات حول ترقية، موظفيها وترفيعهم ونقلهم بمتوسط حسابي (3.937)، وفي المرتبة السادسة جاءت فقرة تعتمد الشركة على نتائج تقييم أداء الموظفين عند وضع خططها التدريبية بمتوسط حسابي (3.825) ، تلاها سابغاً فقرة تراجع الشركة باستمرار معايير تقييم أداء الموظفين لتعكس المستوى الحقيقي لأدائهم بمتوسط حسابي (3.825) ، وفي المرتبة الثامنة جاءت فقرة تعلن الشركة المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقاً حتى يكون لديهم معرفة بها بمتوسط حسابي (3.80) ، تبعها في المرتبة التاسعة فقرة

تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالعدالة والشفافية بمتوسط حسابي (3.80) أيضاً. أما المرتبة العاشرة والأخيرة فكانت لفقرة تعتمد الشركة أدوات قابلة للقياس في تقييم أداء الموظفين بمتوسط حسابي (3.725).

أما الدرجة الكلية لمجال الدراسة الرابع " واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية فيما يتعلق بتقييم الأداء للموظفين"، فقد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.907). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العدالة والشفافية والنزاهة والدقة في تقييم أداء الموظفين، واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على عملية التقييم وإدراك الإدارة لأهميتها في الارتقاء بالعمل وتطوير الشركة، وهذا انعكس بطبيعة الحال إيجاباً في إجابات المبحوثين في هذا المجال وتوجهاتهم.

جدول (5.1.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة

الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية
مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات

الرتبة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تربط الشركة عملية الحوافز والتعويضات والمكافآت بمدى كفاءة الموظفين وإنتاجهم وأدائهم في العمل.	80	4.325	0.6319	كبيرة
2	تطبق الشركة خطة واضحة للأجور والمزايا مستندة إلى إنجازات الموظفين.	80	4.189	0.6420	كبيرة
3	تطبق الشركة نظاماً للحوافز والتعويضات والمكافآت بشكل فردي وجماعي على مستوى الشركة ككل.	80	4.175	0.6708	كبيرة
4	تقوم الشركة بربط أنظمة الحوافز والمكافآت والتعويضات والضمان بنتائج التقييم للموظفين.	80	4.100	0.7044	كبيرة
5	توفر الشركة تقارير دورية عن تكلفة الحوافز والتعويضات والمكافآت ليتسنى مراجعتها وتقييمها وفقاً للمستجدات.	80	4.062	0.8320	كبيرة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات	الرتبة
كبيرة	0.7291	4.000	80	تحدد الشركة الحوافز والتعويضات والمكافآت المناسبة وفقاً لعملية الوصف الوظيفي للوظائف.	6
كبيرة	0.6745	3.975	80	تتناسب التعويضات والحوافز والمكافآت مع الجهد الذي يبذله الموظفون بالشركة.	7
كبيرة	0.8266	3.887	80	توفر الشركة نظاماً للمكافآت والتعويضات والحوافز يمكن للموظفين الاطلاع عليه.	8
كبيرة	0.7994	4.089	80		الدرجة الكلية

تشير نتائج الجدول (5.1.4) أن هناك ممارسة إيجابية بدرجة كبيرة للحوافز والمكافآت والتعويضات في إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية حسب وجهة نظر المبحوثين، وهذا يتبين من المتوسطات الحسابية للفقرات المرتبة من المتوسط الحسابي الأعلى إلى الأدنى، فكلما زاد المتوسط الحسابي للفقرة كلما كان هناك ممارسة إيجابية أكبر في الحوافز والمكافآت والتعويضات في الشركات، وهذا يعكس واقعاً إيجابياً في هذا المجال، وقد كانت درجة الموافقة على الواقع الإيجابي لمجال الحوافز والمكافآت والتعويضات في إدارة الموارد البشرية كبيرة في جميع الفقرات وعددها (8) فقرات، وفي الدرجة الكلية أيضاً

وتبين من خلال نتائج الجدول (5.1.4) أن في المرتبة الأولى جاءت فقرة تربط الشركة عملية الحوافز والتعويضات والمكافآت بمدى كفاءة الموظفين وإنتاجهم وأدائهم في العمل بمتوسط حسابي (4.325)، وثانياً فقرة تطبق الشركة خطة واضحة للأجور والمزايا مستندة إلى إنجازات الموظفين بمتوسط حسابي (4.189)، وفي المرتبة الثالثة فقرة تطبق الشركة نظاماً للحوافز والتعويضات والمكافآت بشكل فردي وجماعي على مستوى الشركة ككل بمتوسط حسابي (4.175)، وفي المرتبة الرابعة فقرة تقوم الشركة بربط أنظمة الحوافز والمكافآت والتعويضات والضمان بنتائج التقييم للموظفين بمتوسط حسابي (4.10)، المرتبة الخامسة فكانت لفقرة توفر الشركة تقارير دورية عن تكلفة الحوافز والتعويضات والمكافآت ليتسنى مراجعتها وتقييمها وفقاً للمستجدات بمتوسط حسابي (4.062)، وجاءت فقرة تحدد الشركة الحوافز والتعويضات والمكافآت المناسبة وفقاً لعملية الوصف الوظيفي للوظائف في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.00)، تبعتها سابعاً فقرة تتناسب التعويضات والحوافز والمكافآت مع الجهد الذي يبذله الموظفون بالشركة بمتوسط حسابي (3.975)، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت فقرة توفر

الشركة نظاماً للمكافآت والتعويضات والحوافز يمكن للموظفين الاطلاع عليه بمتوسط حسابي (3.887).

أما الدرجة الكلية لمجال الدراسة الخامس " واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت والتعويضات"، فقد كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.089)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور المبحوثين بالحصول على حقوقهم من حوافز ومكافآت ، ويعكس عدم رضاهم بشكل كبير عن أنظمة الحوافز المطبقة وهذا يتوافق مع نتائج الجزء المتعلق بالمعوقات ، حيث كان عدم الرضى عن الحوافز المعنوية و المادية من أهمها.

جدول (4.6.1.4):وقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاتها الخمسة

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
1	1	مجال التوظيف (الاختيار والتعيين)	4.015	0.51	كبيرة

جدول (4.6.1.4ب):وقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاتها الخمسة

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
2	3	مجال التخطيط	3.912	0.59	كبيرة
3	5	مجال تقييم الأداء	3.907	0.65	كبيرة
4	2	مجال التدريب	3.837	0.60	كبيرة
5	4	مجال الحوافز والمكافآت	3.634	0.79	متوسطة
		إدارة الموارد البشرية ككل	3.861	0.62	كبيرة

يشير الجدول رقم (4.6.1.4) إلى أن مجال التوظيف (الاختيار والتعيين) احتل المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (4.015) وانحراف معياري (0.51)، تلاه في المرتبة الثانية مجال التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.59) ، وفي المرتبة الثالثة مجال تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.907) وبانحراف معياري (0.65)، ومجال التدريب في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.60)، بينما جاء مجال الحوافز والمكافآت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.79)، وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية ككل (3.86) وبانحراف معياري (0.62). وهذا يشير

إلى أن مستوى التطبيق لوظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة بالبورصة قد جاء بدرجة كبيرة، مما يعني رفض الفرضية الأولى. وهذه النتيجة وكما يراها الباحث جاءت متوافقة مع الواقع الذي تعيشه إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص الفلسطيني بعامة وفي الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية على بخاصة، باعتبارها من أكثر شركات القطاع الخاص الفلسطيني تلبية لمتطلبات ومعايير الإدراج في البورصة وغيرها من المعايير

2.4 سؤال الدراسة الثاني: ما هي معوقات فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات

المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لمعوقات فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، موضح في الجدول:

جدول (4.7.1.4 أ): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات فاعلية إدارة

الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية

الرتبة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ضعف الرضا الوظيفي لدى الموظفين بسبب عدم مناسبة رواتبهم للأعمال المناطة بهم.	80	3.700	0.8479	كبيرة
2	تدني الحوافز التي تستقطب الموظفين الأكفاء وتجذبهم للعمل في شركات القطاع الخاص.	80	3.700	0.9195	كبيرة
3	ضعف الحوافز المالية والمعنوية التي تقدمها الشركة للموظفين.	80	3.650	0.9291	متوسطة
4	قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال التخطيط للموارد البشرية.	80	3.587	1.0024	متوسطة
5	عدم تخصيص الموازنات اللازمة لدعم إمكانية دائرة الموارد البشرية للقيام بوظائفها بفاعلية.	80	3.525	1.0551	متوسطة
6	المركزية وضعف مشاركة الموظفين (وخصوصا موظفي الموارد البشرية في	80	3.490	0.9935	متوسطة

الرتبة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	اتخاذ القرارات.				
7	ضعف إيمان الإدارة العليا بالشركة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية.	80	3.425	1.0160	متوسطة
8	تدخل عامل المحسوبيات في العمل بالشركة سواء في التوظيف أم في ترقية الموظفين.	80	3.412	1.1328	متوسطة
9	ضعف قناعة الإدارة العليا في الشركة بعملية التخطيط للموارد البشرية	80	3.262	1.0402	متوسطة
10	تدخل المحسوبية والعلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين بالشركة	80	3.237	1.2653	متوسطة
	الدرجة الكلية	80	3.490	0.7578	متوسطة

بالنظر إلى معطيات الجدول (7.1.4) نلاحظ أن معوقات فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة، كانت متوسطة حسب وجهة نظر المبحوثين، وهذا يتضح من المتوسطات الحسابية للفقرات المرتبة من المتوسط الحسابي الأعلى إلى الأدنى، بحيث كلما زاد المتوسط الحسابي للفقرة كلما كان هناك معوقات أكبر في إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وقد كانت درجة الموافقة على معوقات فاعلية إدارة الموارد البشرية كبيرة في (5) فقرات، بالمقابل كانت متوسطة في (5) فقرات، أما الدرجة الكلية فقد كانت متوسطة. وهذا يعكس واقعاً إيجابياً كون هذه المعوقات لا تحول دون تحقيق التنمية في إدارة الموارد البشرية.

ونلاحظ من نتائج الجدول (7.1.4) أن فقرة ضعف الرضا الوظيفي لدى الموظفين بسبب عدم مناسبة رواتبهم للأعمال المناطة بهم جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70)، تبعها ثانياً فقرة تدني الحوافز التي تستقطب الموظفين الأكفاء وتجذبهم للعمل في شركات القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.70)، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة ضعف الحوافز المالية والمعنوية التي تقدمها الشركة للموظفين بمتوسط حسابي (3.650)، وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال التخطيط للموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.587)، أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة عدم تخصيص الموازنات اللازمة لدعم إمكانية دائرة الموارد البشرية للقيام بوظائفها بفاعلية بمتوسط حسابي (3.525)، وجاءت في المرتبة السادسة فقرة المركزية، وضعف مشاركة الموظفين، وخصوصاً موظفي الموارد البشرية في

اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.490) ، تبعتها سابعاً فقرة ضعف إيمان الإدارة العليا بالشركة، بمتطلبات إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.425) ، وفي المرتبة الثامنة جاءت فقرة تدخل عامل المحسوبيات في العمل بالشركة سواء في التوظيف أم في ترقية الموظفين بمتوسط حسابي (3.412) ، وفي المرتبة التاسعة جاءت فقرة ضعف قناعة الإدارة العليا في الشركة بعملية التخطيط للموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.262)، أما المرتبة العاشرة والأخيرة فكانت لفقرة تدخل المحسوبة، والعلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين بالشركة، بمتوسط حسابي (3.237)

وتتقاطع هذه النتائج المتعلقة بمعوقات فعالية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة، مع نتائج واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مجال الحوافز والمكافآت والتي كانت إيجابية بدرجة متوسطة، وبالتالي من المنطقي أن تكون درجة المعوقات متوسطة، ولا تشكل عائقاً أمام الواقع الإيجابي لممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية. ومن ناحية ثانية فإن نسبة 64% من المبحوثين كانوا من مديري عامين ورؤساء أقسام ومديري موارد بشرية.

3.4 اختبار الفرضية:

هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات تطبيقها بفاعلية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمسمى الوظيفي، والقطاع الذي تعمل فيه الشركة، وعمر الشركة، وعدد العاملين في الشركة، وعدد العاملين في دائرة الموارد البشرية).

تم اختبار الفرضية بوساطة احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذلك تحليل التباين الأحادي لأثر المتغيرات الديموغرافية على واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فاعلية تطبيقها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، وكذلك تم عمل المقارنات البعدية اختبار توكي لتحديد مصدر الفروقات:

النتائج المتعلقة بالفرضية:

جدول (8.1.4 أ): نتائج اختبار (t.test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات فعاليتها في

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، تعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مجالات الدراسة
0.554	0.595	78	0.6227	3.877	45	ذكر	التخطيط للموارد البشرية
			0.5499	3.957	35	أنثى	
0.124	1.555	78	0.4941	3.937	45	ذكر	التوظيف (الاستقطاب ، والاختيار والتعيين)
			0.5111	4.114	35	أنثى	
0.359	0.924	78	0.5589	3.782	45	ذكر	التدريب وتنمية الموارد البشرية
			0.6418	3.908	35	أنثى	
0.065	1.871	78	0.6964	3.788	45	ذكر	تقييم الأداء للموظفين
			0.5657	4.060	35	أنثى	

جدول (8.1.4 ب): نتائج اختبار (t.test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات فعاليتها في

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، تعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مجالات الدراسة
0.743	0.328	78	0.8621	3.608	45	ذكر	الحوافز والمكافآت والتعويضات
			0.7218	3.667	35	أنثى	
0.567	0.175	78	0.7829	3.544	45	ذكر	معوقات فعالية الموارد البشرية
			0.7317	3.445	35	أنثى	
0.325	0.991	78	0.4610	3.765	45	ذكر	الدرجة الكلية
			0.4617	3.868	35	أنثى	

تشير نتائج الجدول (8.1.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاته الخمسة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم أداء الموظفين، والحوافز والمكافآت)، في الشركات المدرجة، وكذلك معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس.

حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالآتي الفرضية الصفرية قبلت. فلم تختلف وجهة نظر المبحوثين باختلاف جنسهم سواء ذكور أم إناث حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاته الخمسة، ومعوقات فعالية الموارد البشرية والدرجة الكلية.

هذا يظهر واضحاً بالاختلافات الطفيفة ما بين المتوسطات الحسابية كما يبين الجدول (8.1.4)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العاملين في الشركات المدرجة، في بورصة فلسطين سواء ذكور أم إناث يشغلون مناصب وظيفية معينة ويقع عليهم مسؤوليات وواجبات محددة ويخضعون لقوانين وأنظمة متشابهة ولا يوجد تمييز لجنس على حساب آخر، بالآتي من الطبيعي أن تتشابه وجهة نظرهم حول واقع ممارسة وظائف الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها بغض النظر عن جنسهم، فالمهم هنا التعامل المهني والوظيفي والإداري غير المبني على النوع الاجتماعي.

جدول (9.1.4 أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.920	0.084	0.030	2	0.059	بين المجموعات	التخطيط للموارد البشرية
		0.356	77	27.411	داخل المجموعات	
		-----	79	27.471	المجموع	
0.702	0.355	0.093	2	0.185	بين المجموعات	التوظيف (الاستقطاب، والاختيار والتعيين)
		0.260	77	20.057	داخل المجموعات	
		-----	79	20.242	المجموع	

0.574	0.559	0.201	2	0.402	بين المجموعات	التدريب وتنمية الموارد البشرية
		0.359	77	27.666	داخل المجموعات	
		-----	79	28.068	المجموع	
0.603	0.508	0.219	2	0.439	بين المجموعات	تقييم الأداء للموظفين
		0.432	77	33.237	داخل المجموعات	
		-----	79	33.675	المجموع	
0.335	1.108	0.707	2	1.413	بين المجموعات	الحوافز والمكافآت والتعويضات
		0.637	77	49.080	داخل المجموعات	
		-----	79	50.493	المجموع	
0.601	0.513	0.298	2	0.596	بين المجموعات	معوقات فعالية الموارد البشرية
		0.581	77	44.774	داخل المجموعات	
		-----	79	45.370	المجموع	
0.902	0.103	0.022	2	0.045	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.218	77	16.766	داخل المجموعات	
		-----	79	16.811	المجموع	

تبين نتائج الجدول (9.1.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في استجابات الباحثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، بمجالاته الخمسة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم أداء الموظفين، والحوافز والمكافآت)، في الشركات المدرجة بالبورصة، وكذلك معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حيث إن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قبلت، فلم تختلف وجهة نظر الباحثين باختلاف مؤهلاتهم العلمية حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاته الخمسة ومعوقات فعالية الموارد البشرية والدرجة الكلية.

هذا يظهر واضحاً من الاختلافات الطفيفة، ما بين المتوسطات الحسابية كما يبين الجدول (9.1.4)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم أفراد العينة التي شملتهم الدراسة كانوا من

حملة البكالوريوس وبنسبة وصلت إلى 77.5%، وبالآتي فإن معظم الإجابات كانت صادرة عن هذه الفئة من المبحوثين، ومن المنطقي أن تتشابه آراؤهم وتوجهاتهم نحو واقع ممارسة وظائف الموارد البشرية ومعوقات فعالية هذه الموارد، وان لا نجد اختلافات مؤثرة فيما بينهم في هذا الإطار.

جدول (10.1.4.أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير الخبرة في العمل

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.920	0.084	0.030	2	0.059	بين المجموعات	التخطيط للموارد البشرية
		0.356	77	27.411	داخل المجموعات	
		----	79	27.471	المجموع	

جدول (10.4.ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis o Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير الخبرة في العمل

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.702	0.355	0.093	2	0.185	بين المجموعات	التوظيف (الاستقطاب ، الاختيار والتعيين)
		0260	77	20.057	داخل المجموعات	
		----	79	20.242	المجموع	
0.574	0.559	0.201	2	0.402	بين المجموعات	التدريب وتنمية الموارد البشرية
		0.359	77	27.666	داخل المجموعات	
		----	79	28.068	المجموع	

0.603	0.508	0.219	2	0.439	بين المجموعات	تقييم الأداء للموظفين
		0.432	77	33.237	داخل المجموعات	
		----	79	33.675	المجموع	
0.335	1.108	0.707	2	1.413	بين المجموعات	الحوافز والمكافآت والتعويضات
		0.637	77	49.080	داخل المجموعات	
		----	79	50.493	المجموع	
0.601	0.513	0.298	2	0.596	بين المجموعات	معوقات فعالية الموارد البشرية
		0.581	77	44.774	داخل المجموعات	
		----	79	45.370	المجموع	

جدول (10.4.ج): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis o Variance) لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير الخبرة في العمل

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.902	0.103	0.022	2	0.045	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.218	77	16.766	داخل المجموعات	
		----	79	16.811	المجموع	

توضح نتائج الجدول (10.1.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاته الخمسة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم أداء الموظفين، والحوافز والمكافآت)، وكذلك معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية، والدرجة الكلية تعزى لمتغير الخبرة في العمل،

حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قبلت.

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن المواضيع المتعلقة بواقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات فعاليتها، هو في صميم عمل المبحوثين الذين شملتهم الدراسة سواء كانت خبرتهم محدودة أم يملكون سنوات خبرة طويلة فإنهم يستطيعون تكوين أفكار وتوجهات، وآراء واضحة، عن واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بحكم اتصالهم اليومي والمباشر، مع القضايا التي طرحت في هذا المجال.

جدول (11.1.4.أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)
لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.562	0.688	0.242	3	0.726	بين المجموعات	التخطيط للموارد البشرية
		0.352	76	26.745	داخل المجموعات	
		-----	79	27.471	المجموع	
0.115	2.045	0.504	3	1.512	بين المجموعات	التوظيف (الاستقطاب ، والاختيار والتعيين)
		0.246	76	18.730	داخل المجموعات	
		-----	79	20.242	المجموع	
0.278	1.309	0.460	3	1.379	بين المجموعات	التدريب وتنمية الموارد البشرية
		0.351	76	26.688	داخل المجموعات	
		-----	79	28.068	المجموع	
0.747	0.409	0.178	3	0.535	بين المجموعات	تقييم الأداء للموظفين
		0.436	76	33.140	داخل المجموعات	
		-----	79	33.675	المجموع	

0.454	0.882	566.	3	1.699	بين المجموعات	الحوافز والمكافآت والتعويضات
		642.	76	48.794	داخل المجموعات	
		-----	79	50.493	المجموع	
0.271	1.328	0.753	3	2.260	بين المجموعات	معوقات فعالية الموارد البشرية
		0.567	76	43.110	داخل المجموعات	

جدول (11.1.4.ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية،

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
		-----	79	45.370	المجموع	
0.294	1.260	0.265	3	796.	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.211	76	16.015	داخل المجموعات	
		-----	79	16.811	المجموع	

نلاحظ من نتائج الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاته الخمسة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم أداء الموظفين، والحوافز والمكافآت)، وكذلك معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث إن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت.

فلم تختلف وجهة نظر المبحوثين باختلاف مساهم الوظيفي سواء مدراء عامون أم مدراء دائرة موارد بشرية أم رؤساء أقسام أم موظفون حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، بمجالاته الخمسة، ومعوقات فعالية الموارد البشرية والدرجة الكلية. ويفسر الباحث هذه النتيجة

أن نسبة 63.7% كانوا من فئة المسؤولين أي مدراء عامون أو رؤساء أقسام ومدراء دوائر موارد بشرية، وبالآتي فإن معظم الإجابات كانت صادرة عن هذه الفئة، ومن المنطقي أن تتشابه أفكارهم وتوجهاتهم وأطروحاتهم نحو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وفي الجانب الآخر فإن فئة الموظفين العاديين كانت محدودة وشكلت 36.3% من المبحوثين وإجاباتهم لم تحدث اختلافاً مع مديريهم في هذا الشأن.

جدول (1.12.1.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير القطاع الذي تعمل فيه الشركة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.433	0.963	0.335	4	1.342	بين المجموعات	التخطيط للموارد البشرية
		0.348	75	26.129	داخل المجموعات	
		-----	79	27.471	المجموع	
0.893	0.276	0.073	4	0.293	بين المجموعات	التوظيف (الاستقطاب، والاختيار والتعيين)
		0.266	75	19.949	داخل المجموعات	
		-----	79	20.242	المجموع	
206.	1.516	0.525	4	2.099	بين المجموعات	التدريب وتنمية الموارد البشرية
		0.346	75	25.968	داخل المجموعات	
		-----	79	28.067	المجموع	
0.974	0.121	0.054	4	0.216	بين المجموعات	تقييم الأداء للموظفين
		0.446	75	33.459	داخل المجموعات	

					المجموعات	
		-----	79	33.676	المجموع	
0.325	1.184	0.750	4	2.999	بين المجموعات	الحوافز والمكافآت والتعويضات
		0.633	75	47.494	داخل المجموعات	
		-----	79	50.493	المجموع	

جدول (12.1.4.ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير القطاع الذي تعمل فيه الشركة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.421	0.984	0.566	4	2.263	بين المجموعات	معوقات فعالية الموارد البشرية
		0.575	75	43.107	داخل المجموعات	
		-----	79	45.370	المجموع	
0.857	0.331	0.073	4	0.291	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.220	75	16.520	داخل المجموعات	
		-----	79	16.811	المجموع	

نلاحظ من نتائج الجدول (12.1.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، بمجالاته الخمسة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم أداء الموظفين، والحوافز والمكافآت)، في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وكذلك معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية، والدرجة الكلية تعزى لمتغير القطاع الذي تعمل فيه الشركة.

حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قبلت. فلم تختلف وجهة نظر المبحوثين باختلاف قطاع عمل شركاتهم سواء كان هذا القطاع صناعياً أو خدمات أو بنوك أو تأمين أو استثمار حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاته الخمسة ومعوقات فعالية الموارد البشرية والدرجة الكلية. وهذا يظهر واضحاً من خلال الاختلافات الطفيفة ما بين المتوسطات الحسابية، كما يبين الجدول (12.1.4). ويفسر الباحث هذه النتيجة أنه بالرغم من الاختلاف في قطاع عمل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والتي يعمل فيها المبحوثون سواء أكانت صناعية، أم خدمات، أم بنوك، أم تأمين، أم استثمار إلا أنها تتشابه في الهيكلية العامة للشركة والأطر الإدارية، والوظيفية، وإدارة الموارد البشرية، وأن الاختلاف واقع في الخدمة المقدمة للجمهور، وبالتالي فإن المنطقي أنه لا اختلافات كبيرة في وجهات نظر المبحوثين الموزعين على هذه الشركات والتي تختلف في قطاع عملها.

جدول (13.1.4 أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية،
ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق
المالية، تعزى لمتغير عمر الشركة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.616	0.4 88	0.172	2	0.344	بين المجموعات	التخطيط للموارد البشرية
		0.352	77	27.127	داخل المجموعات	
		----- -	79	27.471	المجموع	
0.412	0.8 96	0.230	2	0.461	بين المجموعات	التوظيف (الاستقطاب، والاختيار والتعيين)
		0.257	77	19.781	داخل المجموعات	
		----- -	79	20.242	المجموع	
0.946	0.0 56	0.020	2	0.041	بين المجموعات	التدريب وتنمية الموارد البشرية

		0.364	77	28.027	داخل المجموعات	
		----- -	79	28.068	المجموع	

جدول (13.1.4.ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، تعزى لمتغير عمر الشركة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.855	0.1 57	0.068	2	0.137	بين المجموعات	تقييم الأداء للموظفين
		0.436	77	33.539	داخل المجموعات	
		----- -	79	33.675	المجموع	
0.059	2.9 36	1.789	2	3.577	بين المجموعات	الحوافز والمكافآت والتعويضات
		0.609	77	46.916	داخل المجموعات	
		----- -	79	50.493	المجموع	
0.680	0.3 87	0.226	2	0.451	بين المجموعات	معوقات فعالية الموارد البشرية
		0.583	77	44.918	داخل المجموعات	
		----- -	79	45.370	المجموع	
0.412	0.8 98	0.192	2	0.383	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.213	77	16.428	داخل	

					المجموعات	
		-----	79	16.811	المجموع	
		-				

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (13.1.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، بمجالاته الخمسة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم أداء الموظفين، والحوافز والمكافآت)، في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وكذلك معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية تعزى لمتغير عمر الشركة. حيث إن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي فقد قبلت الفرضية الصفرية.

فلم تختلف وجهة نظر المبحوثين، باختلاف عمر الشركة التي يعملون بها حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاته الخمسة ومعوقات فعالية الموارد البشرية، والدرجة الكلية. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن غالبية المبحوثين وبنسبتهم 88.8% كان عمر شركتهم 11 سنة فأكثر، بالآتي فإن معظم الإجابات، تكون صادرة عن هذه الفئة من المبحوثين، الذين يعملون في شركات مضي على تأسيسها سنوات طويلة واكتسبت خبرة ووضوحاً في إدارة الموارد البشرية. لذا من المنطقي أن تتشابه توجهات هؤلاء المبحوثين نحو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها بحكم عمر هذه الشركات الذي يزيد عن 11 سنة ويجعلها متشابهة في الهيكلية والخبرات والكفاءة.

جدول (14.1.4.أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية،
ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق

المالية، تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.509	0.682	0.239	2	0.478	بين المجموعات	التخطيط للموارد البشرية
		0.351	77	26.993	داخل المجموعات	
		-----	79	27.471	المجموع	
0.351	1.061	0.271	2	0.543	بين المجموعات	التوظيف (الاستقطاب ، الاختيار والتعيين)
		0.256	77	19.699	داخل المجموعات	
		-----	79	20.242	المجموع	
0.398	0.933	332.	2	0.664	بين المجموعات	التدريب وتنمية الموارد البشرية
		356.	77	27.403	داخل المجموعات	

جدول (14.1.4.ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية،
ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق

المالية، تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
		----- -	79	28.067	المجموع	
0.848	0.166	0.072	2	0.144	بين المجموعات	تقييم الأداء

		0.435	77	33.531	داخل المجموعات	للموظفين
		----- -	79	33.675	المجموع	
0.722	0.326	0.212	2	0.425	بين المجموعات	
		0.650	77	50.068	داخل المجموعات	الحوافز والمكافآت والتعويضات
		----- -	79	50.493	المجموع	
		1.252	2	2.505	بين المجموعات	
0.112	2.249	0.557	77	42.865	داخل المجموعات	معوقات فعالية الموارد البشرية
		----- -	79	45.370	المجموع	

جدول (14.1.4 ج): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية،

ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق

المالية، تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.358	1.042	0.222	2	0.443	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.213	77	16.368	داخل المجموعات	
		----- -	79	16.811	المجموع	

تبين نتائج الجدول (14.1.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$

في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، بمجالاته الخمسة

(التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم أداء الموظفين، والحوافز والمكافآت)، في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وكذلك معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية، والدرجة الكلية، تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة. حيث إن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، لذا قبلت الفرضية الصفرية.

فلم تختلف وجهة نظر المبحوثين باختلاف عدد العاملين في شركاتهم حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاته الخمسة، ومعوقات فعالية الموارد البشرية والدرجة الكلية. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن غالبية المبحوثين وبنسبة وصلت إلى 71.3% كان عدد العاملين في شركاتهم يتجاوز 101 موظفاً، بالآتي فإن معظم الإجابات تكون صادرة عن هذه الفئة من المبحوثين والشركات التي تضم موظفين تتجاوز أعدادهم المئة، فهي شركات متوسطة إلى كبيرة الحجم في السوق الفلسطيني، وتشارك في الإطار العام لتوزيع الموظفين وإدارة الموارد البشرية، ومن المنطقي أن تتشابه آراء المبحوثين في هذه الشركات، تبعاً للأجواء والهيكلية الإدارية، التي يعيشونها في عملهم اليومي.

جدول (1.15.1.4): نتائج اختبار (t.test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، تعزى لمتغير وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	وجود دائرة موارد بشرية	مجالات الدراسة
* 0.003 دالة إحصائياً	3.027	78	0.5600	4.000	66	نعم	التخطيط للموارد البشرية
			0.5680	3.500	14	لا	
* 0.047 دالة إحصائياً	2.021	78	0.5030	4.066	66	نعم	التوظيف (الاستقطاب، والاختيار والتعيين)
			0.4631	3.771	14	لا	
* 0.003	3.078	78	0.5175	3.927	66	نعم	التدريب وتنمية

الموارد البشرية	لا	14	3.414	0.7654		دالة احصائياً
تقييم الأداء للموظفين	نعم	66	3.956	0.6672	78	0.150
	لا	14	3.678	0.5437		
الحوافز والمكافآت والتعويضات	نعم	66	3.636	0.8497	78	0.962
	لا	14	3.625	0.5234		
معوقات فعالية الموارد البشرية	نعم	66	3.495	0.8048	78	0.883
	لا	14	3.528	0.4998		
الدرجة الكلية	نعم	66	3.859	0.4607	78	0.041 *
	لا	14	3.582	0.4045		دالة احصائياً

تشير نتائج الجدول (15.4.1) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في استجابات الباحثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في 3 مجالات وهم (التخطيط للموارد البشرية ، التوظيف، التدريب وتنمية الموارد البشرية)، ومعوقات فعالية إدارة الموارد البشرية، في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، تعزى لمتغير وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية.

حيث إن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي دالة إحصائياً، حيث يوجد فروقات عند هذا المستوى، ولذا رُفضت الفرضية الصفرية. وتبين وجود اختلاف في وجهة نظر الباحثين بوجود دائرة خاصة بالموارد البشرية في شركاتهم أو عدم وجودها حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، في مجال التخطيط والتوظيف والتدريب ومعوقات فعالية إدارة الموارد البشرية، والدرجة الكلية.

وهذا يظهر واضحاً من الاختلافات الطفيفة، ما بين المتوسطات الحسابية، كما يبين الجدول (15.1.4)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موضوع تقييم الأداء للموظفين، يطبق في غالبية الشركات حتى لو لم يكن فيها دائرة للموارد البشرية وهذا الأمر ينطبق أيضاً على موضوع تقديم الحوافز، والمكافآت والتعويضات ، حيث إن غالبية الشركات تقدم لموظفيها تعويضات في نهاية الخدمة وبعض الحوافز، والمكافآت للعاملين، والتي تتفاوت من شركة إلى أخرى. وبالنسبة لمعوقات فعالية إدارة الموارد البشرية فإن الكثير منها تشترك بمعوقات للعمل الإداري بشكل عام والعمل الوظيفي بشكل خاص للعاملين، ويستطيع أي موظف تقييمها حتى في ظل عدم وجود

دائرة للموارد البشرية. في ضوء ما سبق يمكن القول إن المبحوثين استطاعوا إبداء آرائهم، وتوجهاتهم إزاء هذا الموضوع بغض النظر عن وجود دائرة للموارد البشرية أو عدمه. بالمقابل نلاحظ من الجدول (15.1.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في ثلاثة مجالات هي (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتنمية الموارد البشرية) في الشركات المدرجة بالبورصة، تعزى لمتغير وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية. حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية، ويوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالآتي تُرفض الفرضية الصفرية.

حيث اختلفت وجهة نظر المبحوثين بوجود دائرة خاصة بالموارد البشرية في شركاتهم، أو عدم وجودها حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مجالات التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتنمية الموارد البشرية. وهذا يظهر واضحاً من الفروق في المتوسطات الحسابية، وكانت الفروقات لصالح المبحوثين الذين يوجد لديهم دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث كان المتوسطات الحسابية لديهم أعلى من المبحوثين الذين لا يوجد لديهم دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية، كما يوضح الجدول (15.1.4).

ويعزو الباحث أن هذه النتيجة مجالات التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتنمية الموارد البشرية هي من صلب عمل إدارة الموارد البشرية، وبالآتي فإن الموظفين الذين يكون في شركاتهم دائرة لإدارة الموارد البشرية، يكون لديهم إطلاع على عمل دائرة الموارد البشرية في هذه المجالات، وقادرين على إعطاء آرائهم بناءً على تجربتهم وتقييمهم لواقع أداء دائرة الموارد البشرية، من جانب آخر فإن المبحوثين الذين يعملون في شركات لا يوجد فيها دائرة للموارد البشرية، فإن نظرهم قد تكون افتراضية إلى حد ما، من هنا برز الاختلاف ما بين المبحوثين فيما يتعلق بوجود دائرة للموارد البشرية أو عدم وجودها.

جدول (4.16.1.1 أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية،
ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية،
تعزى لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.100	2.391	0.719	2	1.439	بين المجموعات	التخطيط للموارد البشرية
		0.301	63	18.950	داخل المجموعات	
		-----	65	20.389	المجموع	
0.785	0.243	0.063	2	0.126	بين المجموعات	التوظيف (الاستقطاب ، والاختيار والتعيين)
		0.259	63	16.321	داخل المجموعات	
		-----	65	16.447	المجموع	
0.404	0.919	0.247	2	0.494	بين المجموعات	التدريب وتنمية الموارد البشرية
		0.269	63	16.917	داخل المجموعات	
		-----	65	17.411	المجموع	
0.491	0.720	0.323	2	0.647	بين المجموعات	تقييم الأداء للموظفين

جدول (16.1.4.ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Variance One Way Analysis of)

لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية،

ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق

المالية، تعزى لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
		0.449	63	28.29 6	داخل المجموعات	
		-----	65	28.94 3	المجموع	
0.508	0.68 5	0.500	2	0.999	بين المجموعات	الحوافز والمكافآت والتعويضات
		0.729	63	45.93 0	داخل المجموعات	
		----- -	65	46.92 9	المجموع	
* 0.002 دالة احصائياً	7.00 0	3.828	2	7.657	بين المجموعات	معوقات فعالية الموارد البشرية
		0.547	63	34.45 2	داخل المجموعات	
		----- -	65	42.10 9	المجموع	
0.175	1.79 3	0.372	2	743.	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.207	63	13.05 5	داخل المجموعات	

					ت
		-----	65	13.79	المجموع
		-		8	

حيث تبين نتائج التحليل وجود دالة احصائية في مجال المعينات لفاعلية إدارة الموارد البشرية وهذا ما يتقاطع مع نتائج الدراسة فيما يخص درجة المعينات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات الخاصة.

جدول (17.1.4.أ): الأعداد ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، تعزى لمتغير في عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية	مجالات الدراسة
0.55675	3.9201	48	من 1 - 5 موظفاً	التخطيط للموارد البشرية
0.51991	4.2722	15	من 6 - 10 موظفاً	
0.54645	3.9167	3	أكثر من 11 موظفاً	
0.56007	4.0000	66	المجموع	
0.45206	4.0771	48	من 1 - 5 موظفاً	التوظيف (الاستقطاب ، والاختيار والتعيين
0.57875	4.0733	15	من 6 - 10 موظفاً	
1.00664	3.8667	3	أكثر من 11 موظفاً	
0.50302	4.0667	66	المجموع	
0.51722	3.8813	48	من 1 - 5 موظفاً	التدريب وتنمية الموارد البشرية
0.53568	4.0133	15	من 6 - 10 موظفاً	
0.40415	4.2333	3	أكثر من 11 موظفاً	
0.51755	3.9273	66	المجموع	
0.72229	3.9000	48	من 1 - 5 موظفاً	تقييم الأداء للموظفين
0.45898	4.0733	15	من 6 - 10 موظفاً	
0.64291	4.2667	3	أكثر من 11 موظفاً	
0.66729	3.9561	66	المجموع	
0.82230	3.6198	48	من 1 - 5 موظفاً	الحوافز والمكافآت والتعويضات
0.81622	3.7833	15	من 6 - 10 موظفاً	
1.55289	3.1667	3	أكثر من 11 موظفاً	

0.84970	3.6364	66	المجموع
---------	--------	----	---------

جدول (17.1.4.ب): الأعداد ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابات
المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعوقات
فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، تعزى
لمتغير في عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية	مجالات الدراسة
0.73506	3.4271	48	من 1 - 5 موظفاً	معوقات فعالية الموارد البشرية
0.71301	3.9533	15	من 6 - 10 موظفاً	
0.98489	2.3000	3	أكثر من 11 موظفاً	
0.80488	3.4955	66	المجموع	
0.44585	3.8142	48	من 1 - 5 موظفاً	الدرجة الكلية
0.48488	4.0444	15	من 6 - 10 موظفاً	
0.45856	3.6500	3	أكثر من 11 موظفاً	
0.46073	3.8591	66	المجموع	

تبين نتائج الجدول (16.1.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في استجابات المبحوثين، حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاته الخمسة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم أداء الموظفين، والحوافز والمكافآت) في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والدرجة الكلية تعزى لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية. حيث إن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي قبلت الفرضية الصفرية. فلم تختلف وجهة نظر المبحوثين الذين يوجد في شركتهم دائرة للموارد البشرية باختلاف عدد العاملين فيها حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاته الخمسة، والدرجة الكلية بإستثناء مجال الحوافز والمكافآت و التعويضات للفئة الثالثة (أكثر من 11 موظف).

وهذا يظهر واضحاً من الاختلافات الطفيفة، ما بين المتوسطات الحسابية، كما يبين الجدول (17.1.4). ويفسر الباحث هذه النتيجة أن غالبية المبحوثين وبنسبة 72.7% كان عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية في شركتهم ما بين (1-5) موظفين، وبالتالي فإن معظم الإجابات تكون صادرة عن هذه الفئة من المبحوثين، ومن المنطقي أن تتشابه أفكارهم وتوجهاتهم نحو

واقف ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، خاصة وأن عدد (1-5) من العاملين في دائرة الموارد البشرية، هي مجموعة صغيرة نوعاً ما، وهذا ما يدعوها بأن تكون متجانسة في العمل ، ويسهم في عدم وجود اختلافات كبيرة، بين المبحوثين في هذا الإطار .

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة وتوصياتها

1.5 مقدمة:

تناول هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في إجابات المبحوثين، واستنتاجات الباحث، كما تضمن عدداً من التوصيات التي يراها الباحث مناسبة وفقاً لنتائج الدراسة.

2.5 ملخص النتائج:

- هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية . وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :
- هناك ممارسة ايجابية بدرجة كبيرة للتخطيط للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.912).
 - هناك ممارسة ايجابية بدرجة كبيرة في مجال التوظيف (الاستقطاب ، الاختيار والتعيين) في ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.015)
 - هناك ممارسة ايجابية بدرجة كبيرة للتدريب وتنمية الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق بورصة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.837)
 - هناك ممارسة ايجابية بدرجة كبيرة لتقييم الأداء للموظفين في ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.907).

• هناك ممارسة بدرجة كبيرة للحوافز والمكافآت والتعويضات في ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.089)

• معوقات فعالية ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية كانت ذات درجة متوسطة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي قدره (3.49)

• أن واقع ممارسة وظائف لإدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية كان كبيراً في جميع المجالات، بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري قدره (0.62).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية في جميع مجالات الدراسة : مجال " التخطيط للموارد البشرية ، ومجال " التوظيف" (الاستقطاب، والاختيار والتعيين)، ومجال " التدريب وتنمية الموارد البشرية " ومجال " تقييم الأداء للموظفين " ومجال الحوافز، والمكافآت، والتعويضات وكذلك معوقات فعالية ادارة الموارد البشرية ، تعزى لمتغير الجنس.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية في جميع مجالات الدراسة: مجال " التخطيط للموارد البشرية ، ومجال " التوظيف" (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، ومجال " التدريب وتنمية الموارد البشرية " ومجال " تقييم الأداء للموظفين " ومجال الحوافز والمكافآت والتعويضات وكذلك معوقات فعالية ادارة الموارد البشرية ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية في جميع مجالات الدراسة: مجال " التخطيط للموارد البشرية ، ومجال " التوظيف" (الاستقطاب، والاختيار والتعيين)، ومجال " التدريب وتنمية الموارد البشرية " ومجال " تقييم الأداء للموظفين " ومجال الحوافز والمكافآت والتعويضات وكذلك معوقات فعالية ادارة الموارد البشرية ، تعزى لمتغير الخبرة في مكان العمل.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية في جميع مجالات الدراسة: مجال " التخطيط للموارد البشرية ، ومجال " التوظيف" (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، ومجال " التدريب وتنمية الموارد البشرية " ومجال "

تقييم الأداء للموظفين " ومجال الحوافز والمكافآت والتعويضات وكذلك معوقات فعالية ادارة الموارد البشرية ، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأوراق المالية في جميع مجالات الدراسة: مجال " التخطيط للموارد البشرية ، ومجال " التوظيف" (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، ومجال " التدريب وتنمية الموارد البشرية " ومجال " تقييم الأداء للموظفين " ومجال الحوافز والمكافآت والتعويضات وكذلك معوقات فعالية ادارة الموارد البشرية ، تعزى لمتغير القطاع الذي تعمل فيه الشركة.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأوراق المالية في جميع مجالات الدراسة: مجال " التخطيط للموارد البشرية ، ومجال " التوظيف" (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، ومجال " التدريب وتنمية الموارد البشرية " ومجال " تقييم الأداء للموظفين " ومجال الحوافز والمكافآت والتعويضات وكذلك معوقات فعالية ادارة الموارد البشرية ، تعزى لمتغير عمر الشركة.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأوراق المالية في جميع مجالات الدراسة: مجال " التخطيط للموارد البشرية ، ومجال " التوظيف" (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، ومجال " التدريب وتنمية الموارد البشرية " ومجال " تقييم الأداء للموظفين " ومجال الحوافز والمكافآت والتعويضات وكذلك معوقات فعالية ادارة الموارد البشرية ، تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأوراق المالية في مجال " تقييم الأداء للموظفين ومجال " الحوافز والمكافآت والتعويضات" وكذلك معوقات فعالية ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية.

● هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأوراق المالية في مجال " التخطيط للموارد البشرية ، ومجال " التوظيف" (الاستقطاب والاختيار والتعيين) ، ومجال " التدريب وتنمية الموارد البشرية " والدرجة الكلية. وكانت الفروق لصالح المبحوثين الذين يوجد لديهم دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية حيث كان

المتوسطات الحسابية لديهم اعلي من المبحوثين الذي لا يوجد لديهم دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية في جميع مجالات الدراسة: مجال " التخطيط للموارد البشرية، ومجال " التوظيف" (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، ومجال " التدريب وتنمية الموارد البشرية " ومجال " تقييم الأداء للموظفين " ومجال الحوافز والمكافآت والتعويضات ، تعزى لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية.

● هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية فيما يتعلق بمعوقات فعالية ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية.

وكانت الفروق بين المبحوثين الذين يوجد لديهم في دائرة الموارد البشرية من (1 - 5) موظفاً وبين المبحوثين الذين يوجد لديهم في دائرة الموارد البشرية من (6 - 10) موظفاً، وكانت الفروق لصالح المبحوثين الذين لديهم في دائرة الموارد البشرية من (أكثر من 11) موظفاً حيث كان المتوسطات الحسابية لديهم أعلى . وهناك فروق أيضاً حول معوقات فعالية ادارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت بين المبحوثين الذين يوجد لديهم في دائرة الموارد البشرية من (1 - 5) موظفاً وبين المبحوثين الذين يوجد لديهم في دائرة الموارد البشرية أكثر من 11 موظفاً ، وكانت الفروق لصالح المبحوثين الذين لديهم في دائرة الموارد البشرية (أكثر من 11) موظفاً حيث كان المتوسطات الحسابية لديهم أعلى.

لا شك ان هذه النتائج تظهر بشكل واضح مدى اهتمام الشركات الفلسطينية في القطاع الخاص بشكل عام، وفي الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، قد توجه بشكل مساوي وموازي للأهتمامات والأعتبرات المقدمة لبقية الأقسام التنفيذية في الشركة، حيث أصبحت تشارك هذه الإدارة بكافة القرارات الاستراتيجية التي تهم مستقبل الشركة، وتعمل بشكل بناء في تحقيق أهدافها لأنها تمثل التعامل مع المورد البشري المتدرب والماهر والذي يمثل العنصر الرئيسي في تأسيس العمل الناجح بعد أن أثبتت الأفكار والتجارب ذلك ، وبهذا توسعت أهتماماتها ونشاطاتها وأعمالها أكثر من السابق، فأضافت لنشاطاتها التقليدية المعروفة إعتياداً على البنية الاستراتيجية الجديدة كالتطوير التنظيمي، ودعم إدارة المعرفة بالمنظمة، وتصميم

الوظائف، وتخطيط مسارات التطور الوظيفي للعاملين، وكذلك التوسع في تقديم منافع جديدة للعاملين .

هذا التطور لمفهوم إدارة الموارد البشرية تأتي من خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن، ثم إستقر بعدها بواسطة حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها القطاع الخاص الفلسطيني، وكذلك الأفراد العاملون في مجال العمل والمجال الوظيفي. إذ ان مدى جاهزية هذه الشركات لتنظيم الوضع الداخلي لها، وتكوين عناصر المنافسة وتقوية أواصرها أمام التحديات العديدة التي مر بها القطاع الخاص الفلسطيني، يعتمد على مدى قوة الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الحصول على أفضل شكل لهذه الإدارة المهمة، وقد تحكّم في الوضع التنظيمي هذا عدة عوامل مؤثرة أهمها: ازدياد حجم هذه الشركات، والتقدم التقني والتكنولوجي الحاصل، وتوفر الكفاءات بسبب وفرة الخريجين واكتساب الكفاءات الفلسطينية للخبرة من دول عدة، والمنافسة الكبيرة التي أصبحت تتعرض لها شركات القطاع الخاص الفلسطيني. وهذا الواقع يتفق تماما مع نتائج هذه الدراسة والتي بينت مستوى مرتفعا من الممارسة لوظائف ادارة الموارد البشرية، رغم وجود بعض المعوقات التي تعترض ممارستها بشكل فاعل.

3.5 التوصيات والمقترحات:

• فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية:

- 1- إشراك دائرة الموارد البشرية في مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في الشركات وعدم اقتصار دورها في الجوانب القانونية والتعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين.
- 2- أن لا تنحصر وظيفتها التخطيطية في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، وان يكون لديها تصور واضح عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية.
- 3- العمل على تعزيز البنية الإدارية الأساسية، التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأهمها نظم إدارة الأداء، ونظم معلومات الأداء.
- 4- بناء الاستراتيجيات، والسياسات الواضحة والمعلنة، التي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية، إذ يغلب على أداء إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها.

5- تحقيق الرضا الوظيفي، وتحقيق الذات لدى العاملين، بحيث تكون وظائفهم مناسبة لتخصصاتهم، بالإضافة لتقديم الحوافز، والمكافآت المادية والمعنوية.

• فيما يتعلق بالإدارة العليا للشركات :

1. أن يكون وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية في الشركات هو مطلب أساس لإدارة الشركات وليس أمراً ثانوياً كما في بعض شركات القطاع الخاص، وتوفير الميزانيات اللازمة لدائرة الموارد البشرية، حتى تتمكن من أداء دورها بفعالية وكفاءة.
2. اختيار إدارة الشركات للعاملين في دائرة الموارد البشرية على أساس الكفاءة والمهنية والخبرة وليس على أساس المحسوبيات، والعلاقات الشخصية، وإعطاء عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، وإجراء دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق.
3. ألا تقتصر نظم قياس الأداء وتقييمها على الشكلية وعدم الموضوعية، الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات، وتصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات أهمية. وضرورة إتباع إدارة الموارد البشرية لمعايير واضحة، ومحددة، ودقيقة لتقييم أداء الموظفين، بما يضمن قدراً من الشفافية في عملية التقييم.
4. ضرورة ربط الحوافز والمكافآت، بتقييم الأداء للموظفين، واتخاذ نتائج تقييم الأداء منطلقاً رئيساً للعديد من العمليات كالنقل والترقية .
5. إتاحة المشاركة لمختلف فئات الموظفين في صنع القرارات، وتبني أنظمة إدارية، لا مركزية، تسهل طبيعة العمل، وتؤدي إلى سرعة إنجازه والقضاء على الروتين.
6. العمل على تحليل الوظائف في الشركة وتقييمها بشكل مستمر، بوضع إدارة الموارد البشرية للهياكل التنظيمية، في الشركة واطر تحديثها، ومتابعة إدارة الموارد البشرية، لتحديد صلاحيات الموظفين في الشركة وتنظيم مسؤولياتهم.
7. استثمار عملي للتدريب الأولى، وفي مراحل لاحقة، للتعرف المبكر على الموظفين ممن لديهم المؤهلات القيادية.

المصادر والمراجع:

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2009) : مسح المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الفلسطيني في الأراضي الفلسطينية . رام الله ، فلسطين .
- الحويلة، عبد المحسن .(2006). تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة اليرموك، اربد الأردن.
- السالم ، م . (2008) : ادارة الموارد البشرية المعاصرة . اثراء للنشر . عمان، الأردن
- العتيبي ، م . (2010) : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية . الوراق للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن .
- العزاوي ، ن ، عباس ، ح . تطور ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان - الاردن .
- العطار ، م . (2009) : ادارة الموارد البشرية . دار وائل للنشر . عمان الأردن
- الغامدي ، ع . (2009) : مستوى فاعلية ادارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العلي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين . الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- القاضي، زياد ، (2012) . علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية، وادارة العاملين واثرها على اداء المنظمات- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط. عمان : الأردن.
- المركز الفلسطيني للإرشاد . (2009) : الدور الوطني والاجتماعي لمؤسسات العمل الأهلي في فلسطين . رام الله ، فلسطين.
- الهيتي، خالد .(2010). إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان : الأردن.
- الموسوعة الحرة . (2010) : ادارة الموارد البشرية . <http://ar.wikipedia.org/wiki> . (2013\ 5\10) .
- برنوطي ، س . (2004) : ادارة الموارد البشرية . دار وائل ، ط2 . عمان ، الأردن .
- بورصة فلسطين للأوراق المالية . (2013). رام الله . فلسطين.
- جرادات ، م . (2012) : القطاع الخاص الفلسطيني إلى أين . رام الله - فلسطين .

- جعبري، م (2011)، تحليل الفجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (6)، العدد (2).
- جواد، شوقي ناجي، فوطه، سحر محمد (2009)، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78.
- حجازي، إ ، (2011)، اعتماد تنافس الكفاءات كنظام لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.
- حمدان ، ع . (2002) : واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر الموظفين . جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين . رسالة ماجستير منشورة .
- درة ، ع ، الصباغ، ز . (2008) : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. دار وائل للنشر ، ط1 . عمان الأردن .
- شاهين، ي. 2011. "واقع واتجاهات ادارة الموارد البشرية في القطاع الخاص الفلسطيني". ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الفلسطيني الثاني لتنمية الموارد البشرية- جامعة فلسطين الأهلية-بيت لحم.
- صالح ، ع ، السالم ، م . (2009) : ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . عالم الكتب الحديث ، ط2 . عمان ، الأردن .
- صيام ، م . (2007) : فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة . رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة .
- عبد الرحمن ، ب . (2010) : ادارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية . دار اليازوري للنشر . عمان ، الأردن .
- عدنان ، و . (2012) : الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية . دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان - الاردن .
- عمران ، ك . (2007) : تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية سيرونيكس . جامعة دمشق . سوريا .
- كردي ، ا . (2010) : التخطيط الفعال للموارد البشرية في منظمات بمنظمات الأعمال العصرية . القاهرة ، مصر .

- نصار ، م . (2006) : آليات تنشيط سوق فلسطين للأوراق المالية في ضوء منتجات الهندسة المالية . الجامعة الإسلامية ، قطاع غزة ، فلسطين . (رسالة ماجستير غير منشورة).
- نصر الله ، ح . (2009) : ادارة الموارد البشرية . دار زهران للنشر ، عمان ، الأردن
- هيئة سوق فلسطين للأوراق المالية . (2012) : تقرير تعريفي عن هيئة سوق فلسطين للأوراق المالية . رام الله ، فلسطين .

المراجع الاجنبية:

1. Christiansen, L., Higgs, M. (2011),**(The impact of strategic human resource management on the performance of firms in India; A study of service sector firms)** Journal of General Management.
2. Ekhsan Abang, Othman. (2011),**(Strategic integration of human resource management practices Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia)**..
3. Mathabula, Mnakgomo. (2004). **Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, leadership Style, Human Resources Management practices and Organizational Trust** webretrieved on 25/3/2009
<http://upetd.up.as.za/thesis/available/etd>.
4. Roberts, Gary E.,**Employee Performance Appraisal System Participation: A Technical that works"** Public Personal Management (2003) Vol. 31 (3), PP.10–33.
5. Smith, A. and Rupp w .(2003). **Know ledgeewers?! Exploring the link Among Performance rating, pay and motivational Aspects**,Journal of knowledge Management, Vol. 7. No. 1: 107–127.

المواقع الإلكترونية:

- 2..1 موقع بورصة فلسطين للأوراق المالية.
- 3..1 موقع الموسوعة الحرة 2012.
- 4..1 موقع الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء .
- 5..1 موقع المنظمة العربية للعلوم الإدارية 2013
- 6..1 موقع المنتدى العربي للموارد البشرية 2013 .

الدراسة بعنوان :

" واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في
بورصة فلسطين للأوراق المالية " .

الأخت / الأخ المجيب المحترم.
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة - جامعة
القدس .

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة من
العبارات الواردة فيها تحت ما يناسبها من البدائل الموضوعية.
الاستبانة تتكون من ثلاثة أقسام.

الأول: الخصائص الديموغرافية للمجيب والمؤسسة التي يعمل بها.
الثاني: مجالات ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.
الثالث: معوقات ممارستها .

ملاحظة مهمة: الاستبانة مخصصة لأغراض البحث العلمي. وسيتم التعامل مع هذه البيانات
بسرية تامة، وإطلاعكم على أهم نتائجها بعد استكمالها وإقرارها بشكل نهائي من لجنة المناقشة
وإدارة المعهد .

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث
عماد

المشرف
د. ياسر شاهين
داود الزير

أولاً: المعلومات العامة:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير فأعلى

3- الخبرة في العمل:

من 1- 5 سنوات من 6 - 10 سنوات
 11 سنة فأكثر

4- المسمى الوظيفي:

مدير عام مدير دائرة الموارد البشرية
 رئيس قسم موظف في دائرة الموارد البشرية

5- القطاع الذي تعمل فيه الشركة:

صناعي خدمات البنوك
 التأمين الاستثمار

6- عمر الشركة التي تعمل بها :

من 1- 5 سنوات من 6 - 10 سنوات
 11 سنة فأكثر

7- عدد العاملين في الشركة:

من 1- 50 موظفاً من 51 - 100 موظفاً
 أكثر من 101 موظفاً

8- هل يوجد لديكم دائرة خاصة بالموارد البشرية :

نعم لا

- إذا كان الجواب (نعم) يرجى استكمال تحديد عدد العاملين فيها :

من 1 - 5 من 6 - 10 أكثر من 11

ثانياً : مجالات الاستبانة

درجة الموافقة على انطباق مضمون الفقرة مع الواقع					الفقرة	م
1	2	3	4	5	المجال الأول: مجال التخطيط للموارد البشرية	
					1	تتضمن رؤية الشركة ورسالتها ما يعطي أهمية للموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف الشركة.
					2	تعتمد الشركة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل للشركة.
					3	تغطي عملية التخطيط للموارد البشرية باهتمام الشركة بوجود موازنة خاصة للموارد البشرية.
					4	تشارك دائرة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية للشركة.
					5	تعتمد الشركة في عملية التخطيط للموارد البشرية على معلومات كمية ونوعية حديثة.
					6	تتواءم عملية التخطيط للموارد البشرية مع المتغيرات الاجتماعية، والتنموية، والتكنولوجية في فلسطين.
					7	تستعين الشركة بخبراء في التخطيط للموارد البشرية
					8	لدى الشركة قاعدة بيانات للموظفين من حيث أعدادهم ومؤهلاتهم وخبراتهم العلمية والعملية.
					9	تقوم الشركة بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن بواسطة بيانات الترقية والنقل ودوران العمل ومتابعتها.
					10	تعمل الشركة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
					11	تعمل الشركة على التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية وذلك على ضوء برامجها المستقبلية.
					12	تعمل الشركة على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار.

درجة الموافقة على انطباق مضمون الفقرة مع الواقع					الفقرة	م
1	2	3	4	5	المجال الثاني: مجال التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)	
					13	تستند الشركة في مجال التوظيف على التحليل الوظيفي للوظائف المراد شغلها والمتضمن مهام وواجبات

					الوظيفة والمؤهلات العلمية والعملية لشاغليها.
					14 تعيد الشركة النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات التي تطرأ عليها في فترات زمنية معينة.
					15 تقدم الشركة وصفاً لكل الوظائف المتاحة والمطلوبة .
					16 يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر موقعها الالكتروني ووسائل الإعلام المختلفة.
					17 تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير واضحة معتمدة على الكفاءة والخبرة العلمية والعملية دائماً.
					18 تقوم الشركة بتوفير تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم.
					19 تعقد الشركة اختبارات ومقابلات خاصة بإجراءات التعيين والاختيار.
					20 تراجع الشركة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بشكل مستمر.
					21 تعتمد الشركة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين على معيار جذب الأكفاء لشغل الوظائف المتاحة.
					22 تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات في مجال الموارد البشرية من خارج الشركة .

م	الفقرة	درجة الموافقة على انطباق مضمون الفقرة مع الواقع				
		1	2	3	4	5
	المجال الثالث: مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية					
23	تعد الشركة خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية كافة على ضوء وصف الوظائف.					
24	تقوم الشركة بإجراء تقييم لفعالية البرامج التدريبية قبل كل دورة تدريبية وبعدها.					
25	توجد بالشركة وحدة مسئولة عن البرامج التدريبية تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعتها.					
26	تحدد الشركة الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة العمل بالشركة وخصائص الموظفين المتدربين.					
27	توظف الشركة التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج					

					التدريبية.
					توفر الشركة برامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات ومعارف واتجاهات تساعد في تحقيق أهداف الشركة.
					توفر الشركة برامج تدريبية جاذبة للموظفين لضمان استمرارهم بالعمل فيها.
					توفر الشركة آليات دقيقة للرقابة على البرامج التدريبية لضمان متابعتها وفعاليتها.
					تشارك الشركة مؤسسات القطاع الأكاديمي في عملية التدريب للموظفين.
					تستقطب الشركة الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد الموظفين بالشركة وتدريبهم.

درجة الموافقة على انطباق مضمون الفقرة مع الواقع					الفقرة	م
1	2	3	4	5	المجال الرابع: مجال تقييم الأداء للموظفين	
					تعمل الشركة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.	33
					تعتمد الشركة معايير محددة ودقيقة لتقييم أداء الموظفين.	34
					تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالعدالة والشفافية.	35
					تتخذ الشركة من نتائج تقييم الأداء منطلقا لاتخاذ القرارات حول ترقية موظفيها وترفيعهم ونقلهم.	36
					تعلن الشركة المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقا حتى يكون لديهم معرفة بها.	37
					تعتمد الشركة على نتائج تقييم أداء الموظفين عند وضع خططها التدريبية.	38
					تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالشركة بالاستمرارية.	39
					تعتمد الشركة أدوات قابلة للقياس في تقييم أداء الموظفين.	40
					تراجع الشركة باستمرار معايير تقييم أداء الموظفين لتعكس المستوى الحقيقي لأدائهم.	41
					تستخدم الشركة نتائج التقييم للموظفين كتغذية راجعة لتحسين أداء الموظفين وتطويرهم.	42

درجة الموافقة على انطباق مضمون الفقرة مع الواقع					الفقرة	م
1	2	3	4	5	المجال الخامس: مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات	
					ترتبط الشركة عملية الحوافز والتعويضات والمكافآت بمدى كفاءة الموظفين وإنتاجهم وأدائهم في العمل.	43
					تطبق الشركة خطة واضحة للأجور والمزايا مستندة إلى إنجازات الموظفين.	44
					تطبق الشركة نظاماً للحوافز والتعويضات والمكافآت بشكل فردي وجماعي على مستوى الشركة ككل.	45
					توفر الشركة نظاماً للمكافآت والتعويضات والحوافز يمكن للموظفين الاطلاع عليه.	46
					تحدد الشركة الحوافز والتعويضات والمكافآت المناسبة وفقاً لعملية الوصف الوظيفي للوظائف.	47
					توفر الشركة تقارير دورية عن تكلفة الحوافز والتعويضات والمكافآت ليتسنى مراجعتها وتقييمها وفقاً للمستجدات.	48
					تتناسب التعويضات والحوافز والمكافآت مع الجهد الذي يبذله الموظفون بالشركة.	49
					تقوم الشركة بربط أنظمة الحوافز والمكافآت والتعويضات والضمان بنتائج التقييم للموظفين.	50

ثالثاً: المعوقات

مستوى وجود المعوقات					الفقرة	م
1	2	3	4	5	معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص الفلسطيني	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					ضعف فناعة الإدارة العليا في الشركة بعملية التخطيط للموارد البشرية	1
					قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال التخطيط للموارد البشرية.	2
					المركزية وضعف مشاركة الموظفين (وخصوصاً موظفي الموارد البشرية) في إتخاذ القرارات .	3
					ضعف الحوافز المالية والمعنوية التي تقدمها الشركة للموظفين.	4

					5	تدخل عامل المحسوبيات في العمل بالشركة سواء في التوظيف أم في ترقية الموظفين.
					6	ضعف إيمان الإدارة العليا بالشركة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية.
					7	ضعف الرضا الوظيفي لدى الموظفين بسبب عدم مناسبة رواتبهم للأعمال المناطة بهم.
					8	تدني الحوافز التي تستقطب الموظفين الأكفاء وتجذبهم للعمل في شركات القطاع الخاص.
					9	عدم تخصيص الموازنات اللازمة لدعم إمكانية دائرة الموارد البشرية للقيام بوظائفها بفاعلية.
					10	تدخل المحسوبية والعلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين بالشركة

أية ملاحظات أخرى تود ذكرها:

.....

.....

.....

.....

انتهت الاستبانة - شكراً لتعاونكم



ملحق 1.2: رسالة تحكيم الاستبانة
جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية

رسالة تحكيم إستبانة

الأخ/ت الدكتور/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تحكيم إستبانة بحثية

أرجو التكرم بالعمل على تحكيم الإستبانة البحثية المتعلقة بموضوع دراستي " واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية " وذلك من أجل الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس/ معهد التنمية المستدامة/ تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية.

وتقبلوا فائق الاحترام

الباحث
عماد داود الزير

ملحق 1.3: قائمة أسماء محكمي استمارة الاستبانة:

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. محمد عبد الفتاح شاهين	جامعة القدس المفتوحة
2	د.هاشم أبو سنينة	جامعة فلسطين الأهلية
3	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
4	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
5	د. عبد الفتاح الشملة	جامعة النجاح

ملحق 1.4.أ: قائمة بأسماء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين:

الرقم	القطاع	الاسم	مقرها الرئيسي	العنوان
1	خدمات	أبراج الوطنية	رام الله	مجمع أبراج الوطنية - 34 شارع بلدية البيرة
2	خدمات	الاتصالات الفلسطينية	نابلس	ش. رفيديا الرئيسي رفيديا , نابلس
3	خدمات	العربية الفلسطينية لمراكز التسوق بلازا	رام الله	ط. 4,ع. النعمان, البالوع, البيرة
4	خدمات	الفلسطينية للتوزيع والخدمات اللوجستية واصل	رام الله	ط. 1,ع. القلعة,ش. ادوارد سعيد,مقابل المجلس التشريعي, دوار الرافدين رام الله, رام الله

ملحق 1.4.ب: قائمة بأسماء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين:

الرقم	القطاع	الاسم	مقرها الرئيسي	العنوان
5	خدمات	الفلسطينية للكهرباء	غزة	ط. 4, ع. شوا و حصري, ش. الوحدة الرمال, غزة
6	خدمات	المؤسسة العربية للفنادق	البيرة	شارع القدس - الشرفا - البيرة
7	خدمات	المؤسسة العقارية العربية	نابلس	مجمع أبورعد - شارع الجامعة
8	خدمات	جراند بارك للفنادق والاستجمام	رام الله	الماصيون - رام الله.
9	خدمات	جلوبل كوم للاتصالات	رام الله	شارع الارسال - رام الله
10	خدمات	مركز نابلس الجراحي التخصصي	نابلس	شارع جامعة النجاح - نابلس
11	خدمات	مصايف رام الله	رام الله	ط. 1, ع. اريزونا, ش. الرئيسي, وسط البلد, رام الله
12	خدمات	موبايل الوطنية الفلسطينية للاتصالات	رام الله	ط. 3, ع. تراي فيتنس سنتر سطح مرحبا, البيرة
13	بنوك وخدمات مالية	البنك الاسلامي العربي	رام الله	الإدارة العامة - شارع نابلس - البيرة
14	بنوك وخدمات مالية	البنك الاسلامي الفلسطيني	رام الله	الإدارة العامة - شارع القدس - رام الله.

ملحق 1.4.ج: قائمة بأسماء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين:

الرقم	القطاع	الاسم	مقرها الرئيسي	العنوان
15	بنوك وخدمات مالية	البنك التجاري الفلسطيني	رام الله	ع. سنقرط, الماصيون, رام الله
16	بنوك وخدمات مالية	بنك الاستثمار الفلسطيني	رام الله	ط. 1, ع. ضرار الطويل, البلدة القديمة, البيرة
17	بنوك وخدمات مالية	بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	رام الله	الإدارة العامة- الماصيون
18	بنوك وخدمات مالية	بنك القدس	رام الله	ش. ركب وسط البلد, رام الله
19	بنوك وخدمات مالية	بنك فلسطين	رام الله	عين مصباح - رام الله
20	بنوك وخدمات مالية	فلسطين لتمويل الرهن العقاري	رام الله	ط. 5, ع. باديكو هاوس, الماصيون, رام الله
21	بنوك وخدمات مالية	سوق فلسطين للأوراق المالية	رام الله	ط. 5, ع. مجمع المحسيري التجاري (2), البالوع, البيرة
22	التأمين	التأمين الوطنية	البيرة	مجمع أبراج الوطنية - البيرة
23	التأمين	المجموعة الأهلية للتأمين	رام الله	رام الله - الماصيون برج المكاتب
24	التأمين	المشرق للتأمين	رام الله	قرب يلو بيجز الماصيون, رام الله

ملحق 1.4.د: قائمة بأسماء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين:

الرقم	القطاع	الاسم	مقرها الرئيسي	العنوان
25	التأمين	ترست العالمية للتأمين	رام الله	نابلس - شارع عمان - عمارة السرايا
26	التأمين	فلسطين للتأمين	رام الله	الماصيون, رام الله
27	التأمين	التكافل الفلسطينية للتأمين	رام الله	ط. 8, ع. برج الشيخ الشرفة, البيرة
28	التأمين	العالمية المتحدة للتأمين	نابلس	ع. السرايا, ش. فيصل, المنطقة الشرقية, نابلس
29	صناعة	العربية لصناعة الدهانات	نابلس	المنطقة الصناعية - نابلس
30	صناعة	القدس للمستحضرات الطبية	رام الله	شارع نابلس - البيره
31	صناعة	الوطنية لصناعة الكرتون	نابلس	المنطقة الصناعية الشرقية, نابلس
32	صناعة	بيرزيت للأدوية	رام الله	المنطقة الصناعية - رام الله
33	صناعة	دواجن فلسطين	طولكرم	كفر صور - طولكرم
34	صناعة	سجاير القدس	العيصرية	العيصرية - القدس
35	صناعة	فلسطين لصناعات اللدائن	نابلس	دير شرف - نابلس
36	صناعة	مصانع الزيوت النباتية	نابلس	ش. الزيوت المنطقة الصناعية الشرقية, نابلس
37	صناعة	مطاحن القمح الذهبي	رام الله	قرية برهام - بيرزيت - رام الله

ملحق 1.4.هـ: قائمة بأسماء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين:

الرقم	القطاع	الاسم	مقرها الرئيسي	العنوان
38	صناعة	مصنع الشرق للإلكتروود	الخليل	شارع السلام - الخليل
39	صناعة	الوطنية لصناعة الألمنيوم والبروفايالات	نابلس	
40	استثمار	العقارية التجارية للاستثمار	رام الله	مجمع رمون التجاري - رام الله
41	استثمار	الاتحاد للاعمار والاستثمار	رام الله	ط. 1, ع. حمد, ش. اليرموك,مقابل مديرية التربية والتعليم الرمال, غزة
42	استثمار	الفلسطينية للاستثمار والإنماء	رام الله	ش. يافا,مقابل منتزه رام الله وسط البلد, رام الله
43	استثمار	القدس للاستثمارات العقارية	رام الله	شارع الإرسال-رام الله
44	استثمار	المستثمرون العرب	العيزرية	العيزريه - القدس
45	استثمار	فلسطين للاستثمار الصناعي	نابلس	ط. 2,ع. أبو رعد,ش. الجامعة الجامعة, نابلس
46	استثمار	فلسطين للاستثمار العقاري عقارية	رام الله	ط. 4,ع. باديكو هاوس, الماصيون, رام الله
47	استثمار	فلسطين للتنمية	رام الله	ط. 9,10, ع. باديكو هاوس ,

الماسيون، رام الله		والاستثمار	
--------------------	--	------------	--

ملحق 1.5.أ: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية:

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	تتضمن رؤية الشركة ورسالتها ما يعطي أهمية للموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف الشركة.	0.597	0.00
2	تعتمد الشركة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل للشركة.	0.611	0.00
3	تحظى عملية التخطيط للموارد البشرية باهتمام الشركة بوجود موازنة خاصة للموارد البشرية.	0.548	0.00
4	تشارك دائرة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية للشركة.	0.618	0.00
5	تعتمد الشركة في عملية التخطيط للموارد البشرية على معلومات كمية ونوعية حديثة.	0.569	0.00
6	تتواءم عملية التخطيط للموارد البشرية مع المتغيرات الاجتماعية والتنمية والتكنولوجية في فلسطين.	0.674	0.00
7	تستعين الشركة بخبراء في التخطيط للموارد البشرية	0.521	0.00
8	لدى الشركة قاعدة بيانات للموظفين من حيث أعدادهم ومؤهلاتهم وخبراتهم العلمية والعملية.	0.455	0.00
9	تقوم الشركة بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن بواسطة بيانات الترقية والنقل ودوران العمل ومتابعتها.	0.674	0.00
10	تعمل الشركة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.	0.648	0.00
11	تعمل الشركة على التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية وذلك على ضوء برامجها المستقبلية.	0.575	0.00

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
12	تعمل الشركة على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار.	0.575	0.00

ملحق 1.5.ب: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية:

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
13	تستند الشركة في مجال التوظيف على التحليل الوظيفي للوظائف المراد شغلها والمتضمن مهام الوظيفة وواجباتها والمؤهلات العلمية والعملية لشاغلها.	0.502	0.00
14	تعيد الشركة النظر في الوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات التي تطرأ عليها من فترات زمنية معينة.	0.504	0.00
15	تقدم الشركة وصفاً لكل الوظائف المتاحة والمطلوبة.	0.485	0.00
16	يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر موقعها الإلكتروني ووسائل الإعلام المختلفة.	0.437	0.00
17	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير واضحة معتمدة على الكفاءة والخبرة العلمية والعملية دائماً.	0.610	0.00
18	تقوم الشركة بتوفير تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم.	0.619	0.00
19	تعقد الشركة اختبارات ومقابلات خاصة بإجراءات التعيين والاختيار.	0.539	0.00
20	تراجع الشركة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بشكل مستمر.	0.654	0.00

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
21	تعتمد الشركة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين على معيار جذب الأكفاء لشغل الوظائف المتاحة.	0.606	0.00

ملحق 1.5 ج: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون
نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة
الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات
المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية:

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
22	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات في مجال الموارد البشرية من خارج الشركة.	0.596	0.00
23	تعد الشركة خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية كافة على ضوء وصف الوظائف.	0.611	0.00
24	تقوم الشركة بإجراء تقييم لفعالية البرامج التدريبية قبل كل دورة تدريبية وبعدها.	0.592	0.00
25	توجد في الشركة وحدة مسئولة عن البرامج التدريبية تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعتها.	0.650	0.00
26	تحدد الشركة الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة العمل بالشركة وخصائص الموظفين المتدربين.	0.608	0.00
27	توظف الشركة التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.	0.647	0.00
28	توفر الشركة برامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات ومعارف واتجاهات تساعد في تحقيق أهداف الشركة.	0.635	0.00
29	توفر الشركة برامج تدريبية جاذبة للموظفين لضمان استمرارهم العمل فيها.	0.582	0.00
30	توفر الشركة آليات دقيقة للرقابة على البرامج التدريبية لضمان متابعتها وفعاليتها.	0.677	0.00
31	تشرك الشركة مؤسسات القطاع الأكاديمي في عملية التدريب للموظفين.	0.660	0.00

ملحق 1.5.د: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية:

الرقم	الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
32	تستقطب الشركة الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد الموظفين بالشركة وتدريبهم.	0.588	0.00
33	تعمل الشركة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.	0.651	0.00
34	تعتمد الشركة معايير محددة ودقيقة لتقييم أداء الموظفين.	0.567	0.00
35	تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالعدالة والشفافية.	0.621	0.00
36	تتخذ الشركة من نتائج تقييم الأداء منطلقاً لاتخاذ القرارات حول ترقية موظفيها وترفيبعهم ونقلهم.	0.629	0.00
37	تعلن الشركة المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقاً حتى يكون لديهم معرفة بها.	0.729	0.00
38	تعتمد الشركة على نتائج تقييم أداء الموظفين عند وضع خططها التدريبية.	0.738	0.00
39	تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالشركة بالاستمرارية.	0.701	0.00
40	تعتمد الشركة أدوات قابلة للقياس في تقييم أداء الموظفين.	0.682	0.00
41	تراجع الشركة باستمرار بمعايير تقييم أداء الموظفين لتعكس المستوى الحقيقي لأدائهم.	0.686	0.00
42	تستخدم الشركة نتائج التقييم للموظفين كتغذية راجعة لتحسين أداء الموظفين وتطويرهم.	0.694	0.00
43	تربط الشركة عملية الحوافز والتعويضات والمكافآت بمدى كفاءة الموظفين وإنتاجهم وأدائهم في العمل.	0.392	0.00
44	تطبق الشركة خطة واضحة للأجور والمزايا مستندة إلى إنجازات الموظفين.	0.583	0.00

ملحق 1.5.ه: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية:

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
45	تطبق الشركة نظاماً للحوافز والتعويضات والمكافآت بشكل فردي وجماعي على مستوى الشركة ككل.	0.601	0.00
46	توفر الشركة نظاماً للمكافآت والتعويضات والحوافز يمكن للموظفين الاطلاع عليه.	0.701	0.00
47	تحدد الشركة الحوافز والتعويضات والمكافآت المناسبة وفقاً لعملية الوصف الوظيفي للوظائف.	0.642	0.00
48	توفر الشركة تقارير دورية عن تكلفة الحوافز والتعويضات والمكافآت ليتسنى مراجعتها وتقييمها وفقاً للمستجدات.	0.812	0.00
49	تتناسب التعويضات والحوافز والمكافآت مع الجهد الذي يبذله الموظفون بالشركة.	0.669	0.00
50	تقوم الشركة بربط أنظمة الحوافز والمكافآت والتعويضات والضمان بنتائج التقييم للموظفين.	0.662	0.00
51	ضعف قناعة الإدارة العليا في الشركة بعملية التخطيط للموارد البشرية	0.294	0.00
52	قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال التخطيط للموارد البشرية.	0.274	0.00
53	المركزية وضعف مشاركة الموظفين وخصوصاً موظفي الموارد البشرية في اتخاذ القرارات.	0.174	0.122
54	ضعف الحوافز المالية والمعنوية التي تقدمها الشركة للموظفين.	0.120	0.291
55	تدخل عامل المحسوبيات في العمل بالشركة سواء في التوظيف أم في ترقية الموظفين.	0.242	0.031

ملحق 1.5.و: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية:

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
56	ضعف إيمان الإدارة العليا بالشركة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية.	0.114	0.316
57	ضعف الرضا الوظيفي لدى الموظفين بسبب عدم مناسبة رواتبهم للأعمال المناطة بهم.	0.081	0.478
58	تدني الحوافز التي تستقطب الموظفين الأكفاء وتجذبهم للعمل في شركات القطاع الخاص.	0.208	0.064
59	عدم تخصيص الموازنات اللازمة لدعم إمكانية دائرة الموارد البشرية للقيام بوظائفها بفاعلية.	0.292	0.011
60	تدخل المحسوبة والعلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين بالشركة	0.209	0.063

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
97(أداة الدراسة) استمارة الاستبانة	1.1
104رسالة تحكيم الاستبانة	1.2
105قائمة أسماء محكمي استمارة الاستبانة حسب الحروف الهجائية	1.3
105قائمة أسماء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	1.4
110نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون	1.5

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38		1.2 تخطيط

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.....	1.3
42	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	2.3
43	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل.....	3.3
43	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	4.3
43	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير القطاع الذي تعمل فيه الشركة.....	5.3
44	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عمر الشركة التي تعمل بها.....	6.3
44	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد العاملين في الشركة.....	7.3
44	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية.....	8.3
44	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية.....	9.3
46	نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لواقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ومعوقات فعالية إدارة الموارد البشرية الكلية.....	10.3
51	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية - مجال التخطيط.....	1.1.4
53	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة	2.1.4

- الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية مجال
التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)
.....(
- 3.1.4 الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة
56 الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية مجال
التدريب وتنمية الموارد البشرية.....
- 4.1.4 الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة
58 الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية مجال
تقييم الأداء للموظفين.....
- 5.1.4 الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة
60 الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية مجال
الحوافز والمكافآت والتعويضات.....
- 6.1.4 وقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمجالاتها الخمسة.....
- 7.1.4 الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات فاعلية إدارة الموارد
63 البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية.....
- 8.1.4 نتائج اختبار (t.test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين
65 حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات
المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير
الجنس.....
- 9.1.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)
67 لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات
فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير
المؤهل العلمي
- 10.1.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)
68 لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات
فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير
الخبرة في العمل
- 11.1.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)
71 لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات
فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير

- المسمى الوظيفي.....
- 12.1.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير القطاع الذي تعمل فيه الشركة.....
- 73
- 13.1.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير عمر الشركة
- 75
- 14.1.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.....
- 77
- 15.1.4 نتائج اختبار (t.test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير وجود دائرة خاصة بالموارد البشرية...
- 80
- 16.1.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية.....
- 82
- 17.1.4 الأعداد ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومعوقات فعاليتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية تعزى لمتغير في عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية
- 84

فهرس المحتويات

- أ. إقرار.....
ب. شكر و عرفان.....
ت. التعريفات الإجرائية.....
ح. ملخص الدراسة (بالعربية):.....
د. ملخص الدراسة (بالانجليزية):.....

1 الفصل الأول مقدمة الدراسة وأساسياتها.....

- 1.1 مقدمة:..... 1
2.1 مشكلة الدراسة:..... 2
3.1 مبررات الدراسة:..... 3
4.1 أهمية الدراسة:..... 3
5.1 أهداف الدراسة:..... 3
6.1 أسئلة الدراسة:..... 4
7.1 فرضيات الدراسة:..... 4
8.1 حدود الدراسة:..... 4
9.1 محددات الدراسة :..... 5
10.1 هيكلية الدراسة :..... 5

7 الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة.....

- 1.2 الإطار النظري:..... 7
المقدمة :..... 7
1.1.2 القطاع الخاص الفلسطيني:..... 8
2.1.2 بورصة فلسطين :..... 10
1.2.1.2 أهمية الشركات المدرجة في بورصة فلسطين :..... 11
3.1.2 إدارة الموارد البشرية :..... 12
1.3.1.2 نشأة إدارة الموارد البشرية :..... 13
2.3.1.2 التكامل في إدارة الموارد البشرية :..... 15

- 3.3.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية : 16.....
- 1.3.3.1.2 تخطيط الموارد البشرية : 16.....
- 1.1.3.3.1.2 أهمية التخطيط للموارد البشرية : 16.....
- 2.1.3.3.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية : 17.....
- 3.1.3.3.1.2 مراحل تخطيط الموارد البشرية : 17.....
- 4.1.3.3.1.2 أساليب تخطيط الموارد البشرية : 19.....
- 5.1.3.3.1.2 مشاكل تخطيط الموارد البشرية : 20.....
- 2.3.3.1.2 التوظيف (الاستقطاب ، الاختيار والتعيين) : 20.....
- 1.2.3.3.1.2 الاستقطاب : 21.....
- 2.2.3.3.1.2 الاختيار والتعيين : 22.....
- 3.3.3.1.2 التدريب : 23.....
- 1.3.3.3.1.2 أهمية التدريب : 23.....
- 2.3.3.3.1.2 تحديد الاحتياجات التدريبية : 24.....
- 3.3.3.3.1.2 تخطيط التدريب: 25.....
- 4.3.3.3.1.2 مجالات التدريب : 26.....
- 4.3.3.1.2 تقييم الأداء: 27.....
- 1.4.3.3.1.2 أهداف تقييم الأداء : 27.....
- 2.4.3.3.1.2 أهمية تقييم الأداء: 28.....
- 3.4.3.3.1.2 الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء : 29.....
- 4.4.3.3.1.2 صعوبات تقييم الأداء : 29.....
- 5.3.3.1.2 الحوافز والمكافآت والتعويضات: 30.....
- 1.5.3.3.1.2 الحوافز: 30.....
- 2.5.3.3.1.2 المكافآت : 30.....
- 3.5.3.3.1.2 التعويضات : 31.....
- 4.1.2 تحديات ومعوقات إدارة الموارد البشرية: 32.....
- 2.2 الدراسات السابقة : 33.....
- 1.2.2 الدراسات العربية : 33.....
- 2.2.2 الدراسات الأجنبية: 38.....
- 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة: 40.....

42 الفصل الثالث طريقة الدراسة ومنهجيتها

- 42..... 1.3 تمهيد:
- 42..... 2.3 منهجية الدراسة:
- 43..... 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:
- 43..... 4.3 خصائص مجتمع الدراسة:
- 46..... 5.3 إجراءات الدراسة:
- 46..... 6.3 أدوات الدراسة:
- 47..... 7.3 صدق أداة الدراسة :
- 47..... 8.3 ثبات أداة الدراسة:
- 48..... 9.3 مصادر البيانات:
- 49..... 10.3 المعالجة الإحصائية:
- 49..... 11.3 مجالات الدراسة الخمسة:
- 49..... 12.3 معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين :
- 50..... 13.3 متغيرات الدراسة:

51 الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها

- 51..... 1.4 سؤال الدراسة الاول:
- 65..... 2.4 سؤال الدراسة الثاني:
- 67..... 3.4 اختبار الفرضية:

90 الفصل الخامس استنتاجات الدراسة وتوصياتها

_Toc370294421

- 90..... 1.5 مقدمة:
- 90..... 2.5 ملخص النتائج:
- 94..... 3.5 التوصيات والمقترحات:
- 96..... المصادر والمراجع:
- 99..... المواقع الإلكترونية:
- 120 فهرس الملاحق

121	فهرس الأشكال
122	فهرس الجداول
125	فهرس المحتويات