



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع تطبيق أنظمة التعيين والترقية في تنمية المورد البشري في جامعة القدس

أسامة بدر أحمد الحلبية

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019 م

واقع تطبيق أنظمة التعيين والترقية في تنمية المورد البشري في جامعة القدس

إعداد:

أسامة بدر أحمد الحلبية

بكالوريوس برمجة حاسوب من جامعة القدس المفتوحة/فلسطين

المشرف: د.عزمي الأطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد
التنمية المستدامة - جامعة القدس.

1440 هـ / 2019 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع تطبيق أنظمة التعيين والترقية في تنمية المورد البشري في جامعة القدس

الاسم: أسامة بدر أحمد الحلبية

الرقم الجامعي: 21112325

المشرف: د. عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2019/4/ 22، من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الأطرش

التوقيع:

2. ممتحن داخلي : د. عبد الوهاب الصباغ

التوقيع:

3. ممتحن خارجي: د. أكرم رحال

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019 م

الإهداء

إلى روح والدي الغالي تقديراً و عرفنا

إلى نور حياتي أطل الله بقاءها وحفظها لنا أمي الغالية

إلى رفيقة دربي التي تحملت معي مشقة الأيام وكانت لي السند والدعم زوجتي العزيزة

إلى فلذات كبدي ابنائي

إلى سندي وقوتي في الحياة إخوتي وأخواتي

إقرار

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

التوقيع:.....

الطالب: أسامة بدر أحمد الحلبيّة

التاريخ: 2019/4/ 22

الشكر والتقدير

أقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير الى الدكتور الفاضل عزمي الأطرش على سعة صدره وتحمله لي

طيلة اعداد الرسالة، حيث كان لتعدياته وجهوده ونصائحه عظيم الأثر في خروج الرسالة الى حيز

الوجود بالشكل المطلوب، أدامك الله ذخراً لطلبة العلم

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى من تفضلاً بقبول مناقشة الرسالة وإثرائها بتعدياتهم وملاحظاتهم القيمة،

الدكتور عبد الوهاب الصباغ والدكتور أكرم رحال

الى كل من قدم لي يد المساعدة، موظفي مكتبي جامعة القدس، ومعهد التنمية المستدامة، لكم مني

بالغ الشكر والتقدير.

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق أنظمة التعيين والترقية في تنمية المورد البشري في جامعة القدس، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عينة مسحية شاملة بلغت (170) من موظفي الإدارة العليا والوسطى في جامعة القدس، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة والتي تكونت من ثلاث محاور شملت التعيين والترقية وواقعهما على المورد البشري.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى تطبيق نظام التعيين للإداريين والأكاديميين في جامعة القدس جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، وجاء مستوى تطبيق الترقية في جامعة القدس جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60)، أما فيما يخص واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس فقد جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.80) كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في آراء موظفي الجامعة فيما يخص تطبيق أنظمة التعيين تبعاً لمتغير الجنس، كذلك المؤهل العلمي وسنوات العمل فيما كان هناك فروق تبعاً لمتغير الوظيفي وكانت لصالح الإداري والاكاديمي، كذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في آراء موظفي الجامعة فيما يخص تطبيق أنظمة الترقية تبعاً لمتغير الجنس، كذلك المؤهل العلمي وسنوات العمل فيما كان هناك فروق تبعاً لمتغير الوظيفي وكانت لصالح الإداري والاكاديمي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في آراء موظفي الجامعة فيما يخص تطبيق أنظمة الترقية تبعاً لمتغير الجنس، في حين تبين أنّ هناك فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح الدكتوراه فأعلى، وسنوات العمل لصالح 11 سنة فما دون، فيما كان هناك فروق تبعاً لمتغير الوظيفي وكانت لصالح الإداري والاكاديمي.

ويوصي الباحث بوضع مواد في لوائح وأنظمة التعيين والترقية في جامعة القدس تشمل التدريب والتأهيل الاجباري للأفراد الذين سيتم اختيارهم وهذا سيعمل على رفع مستوى جودة الموارد البشرية في الجامعة، و تعزيز مشاركة الموارد البشرية المختلفة في القرارات المصيرية والعامه في الجامعة لما لها من رفع مستوى الموارد البشرية تتميتهم ليكونوا فاعلين في الجامعة.

Implementing the recruitment and promotion systems in developing the human resources in al-Quds University.

Prepared by: Osama Bader Ahmad Halabia

Supervisor: Dr. Azmi Al-Atrash

Abstract

The study aimed to identify the impact of implementing the recruitment and promotion systems in developing the human resources in al-Quds University. The researcher used the descriptive analytical approach and the sample of the study consisted of comprehensive survey sample that included (170) employee from the higher and the middle administrative categories in al-Quds university. The researcher's used questionnaires as the study tool which consisted of three aspects that include Recruitment, promotion and their impact on the human resources.

The study found that the degree of implementing the Recruitment system for administrators and academics At al-Quds University came at a high degree where it reached the arithmetic average of (3.73).The degree of implementing the promotion system at al-Quds University was very high, with an average of (3.60). It also found that the impact of the Recruitment and promotion systems on the development of human resources at al-Quds University has reached a high degree, with an average of (3.80). The results of the study indicate that there are no differences in the views of university staff regarding the implementation of recruitment systems according to the gender, academic qualification and years of experience variables. However, there were differences according to the Job category variable in favor of the administrative and academic categories. In addition, the results of the study showed that there are no differences in the views of the university staff regarding the implementation of the promotion systems for the gender, academic qualification and years of experience variables However, there were differences according to the Job category variable in favor of the administrative and academic categories. It was also found that there were differences depending on the academic qualification variable, in favor of the doctorate degree and above, and years of experience of 11 years and under.

There were differences depending on the variable of job category and they were in favor of the administrative and academic categories.

The researcher recommends adding new items to the regulations of the recruitment and promotion systems at al-Quds University including compulsory training and certification for the individuals to be selected for the jobs. This will raise the quality of human resources at the university, and enhance the participation of the different human resources in the general and crucial decisions in the university.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تسعى إدارة الافراد وتنمية الموارد البشرية إلى البحث المستمر في وسائل الاستقطاب للقوى البشرية المؤهلة للبدء في العمل، ثم تعيينها، والبدء باستخدام كافة الوسائل المتاحة من أجل تنميتها والحفاظ عليها وتدريبها، وتقويم أدائها سعياً وراء الحصول على أنتاج أفضل، وضمن هذا التدرج تحصل الترقيات المختلفة للموظف طبقاً لمستوى انتاجه لمراكز أعلى بعد أن يكون قد حصل على أغلب ما تتطلبه الوظيفة الجديدة من مؤهلات.

وتعد الموارد البشرية راس المال البشري العامل في أي مؤسسة أو منظمة، وهذا النوع من راس المال، هو الركن الاساس في العمل الذي يمكن ان يزيد من انتاجية المؤسسة، أو يمكن ان يخفض انتاجيتها، لذلك اهتمت المؤسسات بشكل كبير بالموارد البشرية، وعملت على تأسيس مجموعة من الوظائف من أجل تحقيق التميز للموارد البشرية العاملة في المؤسسة(برنوطي، 2001).

وعلى الصعيد الإداري فإن إدارة الموارد البشرية كوظيفة قد أصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، 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(الزير، 2013).

لذلك سعت الإدارات في المؤسسات والجامعات الى الاهتمام بالموارد البشرية، وتمكينها وذلك من خلال تنميتها وتطوير نموها، وتعزيز قدراتها طبقا لطبيعة العمل في المؤسسة، فيكون التدريب، والتحفيز، والتطوير مستمر خلال وجود الفرد في المؤسسة، وهذا التعزيز يشجع المورد البشري ويمكنه من القيام بمهامه الموكلة اليه، فحصول الفرد في المؤسسة على التدريب اللازم على البرامج والالات، يمكنه من الانتاج، وتزداد فاعلية العمل لديه، في حين ان عدم امتلاكه للخبرة والكفاءة يقلل من جودة العمل، ويقلل من رغبته على الاستمرار في العمل.

وتعتبر الجامعات من اهم المؤسسات التعليمية التي تسعى الى تعزيز قدرات الموارد البشرية العاملين لديها، وذلك لتمكينهم من تحسين ادائهم، وزيادة عطائهم، وتحفيزهم على الاهتمام بالعمل بشكل افضل.

إنّ الموضوع المقترح هو عبارة عن مناقشة بعض الوظائف التي تختص بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة أو المؤسسة، وجامعة القدس هي مؤسسة تعليمية لها رسالة وأهداف تتطلع للوصول لها، من خلال تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي تضمن تحقيق رؤية ورسالة الجامعة، وبما أنّ أهم عنصر في جامعة القدس هو المورد البشري (الإداريين والأكاديميين)، لا بد أن هناك سياسات متبعة وأنظمة معينة متبعة من قبل دائرة شؤون الموظفين في الجامعة، والإدارة العليا في الجامعة، منها أنظمة التعيين والترقية وآليات الاستقطاب، والمستهدفة تطوير وتنمية المورد البشري حسب احتياج ومتطلبات كل مرحلة من مراحل تطور وتنمية العملية التعليمية في جامعة القدس.

2.1 المشكلة البحثية:

تؤثر الانظمة المختلفة التي تتبعها المؤسسات والمنظمات الخاصة بالأعمال في المورد البشري المعين لديها منذ مرحلة الاعلان عن طلب المورد البشري من خلال الاستقطاب مروراً بالتعيين والترقية والتقاعد، وهذا الواقع يكون من خلال تلك الانظمة الخاصة بالتعيين والترقية، وما يرتبط بها من اهتمام بالمورد البشري من خلال التدريب والتأهيل.

ويعتمد التميز في العمل لدى المورد البشري على الخبرة والقدرة في إنجاز العمل في أقل وقت ممكن، وقد يكون ذلك ممكنا اذا تم الحصول على التنمية والتأهيل والتطوير والتدريب الملائم والمناسب لطبيعة العمل، ولأنّ جامعة القدس من الجامعات الفلسطينية العريقة، فإنّ حصول الموارد البشرية م

لديها على التطوير والتدريب اللازم يعتبر امراً ضرورياً، وقد جاءت هذه الدراسة لتجيب على التساؤل التالي:

ما واقع تطبيق أنظمة التعيين والترقية في تنمية المورد البشري في جامعة القدس ؟

3.1 مبررات الدراسة:

- توضيح طبيعة أنظمة التعيين والترقية في جامعة القدس للموارد البشرية على الجانبين الاداري والاكاديمي.

- رصد مستوى تطبيق هذه الانظمة على الموارد البشرية، من أجل تحديد ما اذا كان هناك حاجة إلى تعديل هذه الانظمة أم انها تكفي في تطوير الموارد البشرية في الجامعة من الاداريين والاكاديميين.

4.1 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى تطبيق أنظمة التعيين المتبعة للموارد البشرية من الاكاديميين والإداريين في جامعة القدس؟

2. ما مستوى تطبيق أنظمة الترقية المتبعة للموارد البشرية من الاكاديميين والإداريين في جامعة القدس؟

3. ما واقع تطبيق أنظمة التعيين والترقية المتبعة في إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس على تنمية المورد البشري؟

4. هل هناك فروق في درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الجامعة، نوع الوظيفة) ؟

5. هل هناك فروق في درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الجامعة، نوع الوظيفة) ؟

5.1 أهمية الدراسة:

تعود أهمية البحث إلى:

1. السعي إلى تقديم إضافة للأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع إدارة الموارد البشرية.
2. السعي إلى تقديم إسهام علمي للمسؤولين الإداريين في جامعة القدس يتعلق بإدارة الموارد البشرية وأفاق تطويرها وفق الأهداف المطلوبة.
3. إن التركيز على العنصر البشري يعد من الأهمية بمكان، كون الموارد البشرية أصبحت المصدر الأكثر أهمية في تحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات.

6.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

التعرف على واقع أنظمة التعيين المتبعة للموارد البشرية من الاكاديميين والإداريين في جامعة القدس.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع أنظمة الترقية المتبعة للموارد البشرية من الاكاديميين والإداريين في جامعة القدس.
2. التعرف على الفروق في تطبيق أنظمة التعيين والترقية في تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس.
3. التعرف على مدى اختلاف مستوى تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الجامعة، نوع الوظيفة).

7.1 مصطلحات الدراسة:

جامعة القدس: جامعة فلسطينية تقع في منطقة أبوديس شرقي مدينة القدس عاصمة الدولة الفلسطينية، تحتوي على العديد من الكليات منها (الطب والهندسة والحقوق والعلوم والآداب وغيرها) ويبلغ عدد الطاقم الإداري والأكاديمي في الجامعة حوالي(1200) موظف، ويبلغ عدد الطلاب في الجامعة حوالي (13000) طالب وطالبة(دليل جامعة القدس، 2005).

التعيين: عملية انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة وهي تلي عملية الاستقطاب، وتكون المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة عن طريق بعض الإجراءات منها المقابلة والاختبارات وغيرها(الدرّة والصباغ، 2008).

الترقية: التقدم والصعود في درجات السلم الوظيفي المتبع في المؤسسة مع إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا مع الأخذ في الاعتبار عدم التمييز في تطبيق هذه القاعدة، حيث تقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين، يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى(الدرّة والصباغ، 2008).

تنمية الموارد البشرية: تكوين وتطوير مورد بشري مميز وفعال قادر على تلبية احتياجات المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية، وزيادة خبرة وكفاءة هذا المورد حسب الاحتياجات والرؤية المستقبلية (اللوزي، 2002).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الاداء ومن ثم تحقيق اهدافها، لكن الموارد الأكثر اهمية، وأكثر واقع هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الأولى والجوهرة للمؤسسة واحد العوامل الاساسية للتطور والنمو ورفع مستوى الانتاجية، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ويتوقف ذلك على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الافراد وادارتهم بواسطة القيادات، ويجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية، وبالطريقة التي تشتغل وتنمي بها هذه الموارد، سواء بتكوين سياسات الافراد، او بالطرق والاجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بالعمل، ولذلك من المهم أن تستغل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة احسن استغلال ممكن

وتعد عملية الاستقطاب، ثم التعيين والاختيار، من أهم المراحل التي يتم فيها اختيار المورد البشري، والتي تخضع الى مجموعة من القوانين التي تسهم في تحسين مستوى الاختيار، ثم البدء بالتدريب والتأهيل بما يتناسب مع الوصف الوظيفي، وهذه التنمية لها أثر ايجابي على المورد البشري، يستعرض هذا الفصل مفهوم واهمية ودور الموارد البشرية، ودور عملية الاستقطاب والتعيين والترقية في تنمية المورد البشري، والمعوقات التي تسهم في الحد من تنمية المورد البشري خلال عملية التعيين والترقية.

2.2 إدارة الموارد البشرية

1.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية، فهي "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم، وتدريب دقيق للموارد البشرية، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الموازنة بين المنظمة والجماعة والفرد والوظيفة" (الهييتي، 2003).

وعرفته برنوطي(2001) بأنه العملية التي يتم فيها الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحددها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، من حيث اقتناء الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، ومن ثم توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

وعرفها أبو شيخة(2000) عن تعريف إدارة الموارد البشرية، يعرفها بقوله: هو النشاط الذي سيؤدي إلى الحصول على المورد البشري من حيث الكم والنوع، وبما يخدم أغراض المؤسسة، ويرغبهم في البقاء بخدمتها، وتجعلهم يبذلون كل طاقاتهم من أجل انجاحها وتحقيق أهدافها.

وبين زيد(2010، ص11) بأنه "مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية والتنظيمية".

وبين الدرة والصباع(2008) أنّ إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة الأنشطة والوظائف والبرامج المتعلقة بتسيير شؤون الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات، والتي تهدف إلى تحقيق كل ما يصبو إليه الأفراد والتنظيم والمجتمع وتشمل وضع الاستراتيجيات وتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية.

ويرى الباحث أنّ إدارة الموارد البشرية هي كل ما يخص المورد البشري من وظائف مختلفة ومحفزات وتأهيل وتدريب لتمكين المورد البشري من القيام بكافة المهام الموكلة إليه بالشكل الصحيح وبإبداع وابتكار.

فالمورد البشري بحاجة الى الاهتمام والدعم والمساندة لكي يكون قادراً على التقدم في المؤسسة التي وضع فيها، وعادة ما يكون المورد البشري قليل المعرفة فيما يخص عمله وطبيعة الامور المطلوبة منه.

2.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

وضح (الدره والصباغ، 2008؛ الحريري، 2011) أهمية الموارد البشرية كما يأتي:

- انها تعمل على تمكين العنصر البشري في العمل كأحد عناصر الانتاج الاساسية المهمة.
- تطور النقابات العمالية وما يمكن فعله من رسم للعلاقات الطيبة بينها وبين إدارة المنشأة.
- نمو واطراد حجم المنظمة بسبب التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الانتاج، اسهم في ضرورة وجود وحده ادارية متخصصة تهتم بالعنصر البشري في الانتاج.
- وعي العاملين وارتفاع مستوى ثقافتهم أسهم في ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري.
- ممارسة العنصر البشري تسهم الى حد كبير في تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات وبطرق مختلفة.
- القدرة أيضاً على تقييم اداء العاملين من خلال تقدير وتقييم وتسجيل سلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة، ويترتب على عملية التقييم اتخاذ القرارات الخاصة بالموظفين سواء بالاحتفاظ بهم وترقيتهم او انهاء عملهم أو نقلهم، أو زيادة رواتبهم أو حسم منها، أو ارشادهم وتدريبهم.
- وعليه يمكن القول إن الهدف الرئيسي لوجود الموارد البشرية في اي مؤسسه هو قدره هذه الوحده على تلبية الاحتياج من الوظائف التي تعمل على تحقيق اهداف المؤسسه بكفاءه عاليه.

3.2.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف، التخطيط لقوة العمل، استقطاب العاملين، اختيار وتعيين الموظفين، التعويض والمكافآت، تقييم الوظائف، الحوافز والتحفيز، تقييم الأداء، الترقيه، تطوير وتدريب وتنمية العاملين (البرنوطي، 2001).

1.3.2.2 المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ومسئولياتها:

إنّ إدارة الموارد البشرية مهاماً ومسؤوليات تنفذها عن طريق قسم التوظيف، يتولى هذا القسم مهام ومسؤوليات منها مسك وسجلات بيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات وتصنيف الوظائف، وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها والإشراف على عملية التقييم للعاملين وعلى تطبيق النظام في المؤسسة، كذلك قسم علاقات العاملين، يتولى الاهتمام بشكاوى العاملين وتظلماتهم والعمل على حلّها، والاهتمام بشؤون العاملين والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي، كذلك قسم التدريب، يتولى دراسة المتطلبات الفعلية للتدريب والتنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة، تقدير ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا، وقسم البحوث، يعمل هذا القسم على إجراء دراسات لاتجاهات العاملين بالاضافة إلى دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب(نصر الله، 2009؛ آل سعود، 2012).

أولاً: الاختيار والتعيين

تعتمد المؤسسات على سياسة الاختيار وذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار ضروري وحتمي لأنّ هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضاً اختلاف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها، ولذلك من الضروري أن يقوم المسئولون بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بتحليل وتوظيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط(عبد الباقي، 2000).

1- تعريف الاختيار:

الاختيار هو "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة"(الجبالي، 2016، ص121).

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاختيار هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل انتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للوظيفة، بحيث يتم اختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات وواجبات الوظيفة مع العلم أن هذا الاختيار يتم وفق معايير وأدوات تحددها المؤسسة.

كما يمكن تعريفه أيضا "هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل" (السلمي، 2001، ص203).

من خلال التعريف نستطيع القول إن الاختيار هو عملية تستطيع من خلالها المؤسسة التمييز بين الأفراد المترشحين لشغل العمل المطلوب وذلك حسب مدى قدرتهم وصلاحيتهم على أداء ذلك العمل. كما يمكن تعريفه "بأنه عملية مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تتمثل شريانها الحيوي، مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح" (عقيلي، 2009، ص105).

يمكن القول إن الاختيار هو العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وهذا ما يساعدها على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها من القوى العاملة، وعلى العموم فإن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين شغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة كالمقابلة والاختبار.

2- أهمية الاختيار: يعتبر العنصر البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، حتى في هذا العصر الذي شهد الأداء الآلي والتلقائي، وتتوقف فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة للعاملين والعاملات، فالإنتاجية في أي منظمة تتأثر بكل ما يؤثر على الإنتاج ولما كانت كفاءة الإنتاج هي محصلة كفاءة عناصره، بالإضافة لكفاءة الإدارة، ولما كان العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج فإن زيادة الإنتاجية البشرية يمكن أن تقترن بزيادة مواكبة في الإنتاج ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة في مجالات متعددة خاصة في الأنشطة كثيفة العمال، كالخدمات الصحية فتمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل وبالتالي فإن أخطاء الاختيار تؤدي على ترتيب تكاليف أعلى للعمالة، سواء بزيادة تكلفة وجهد التدريب أو فاقة ساعات العمل بسبب العرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية والشكلية أو كل هذه الأسباب معا (ماهر، 2003).

وهكذا نجد أن المنظمة تهتم بسياسة الاختيار نظراً لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التدليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار.

وبالنسبة إلى (Gamage,2014) فإن ممارسات الاختيار ستحدد من يتم تعيينه، حيث أنها إذا كانت مصممة بشكل صحيح، فإنها سوف تحدد المرشحين الأكفاء وتطابقها بدقة إلى الوظيفة. والاستخدام السليم للادوات اختيار سيزيد من احتمال اختيار الشخص المناسب لمليء الشاغر. وعندما يتم اختيار أفضل الناس لهذه المهمة، فإن الإنتاجية سوف تزيد.

وعليه يرى الباحث ان وصف اختيار الموظف وتعيينه بمثابة عملية فرز أو غربلة وهي تنطوي على جمع معلومات عن كل مقدم طلب للحصول على وظيفة، ومن ثم استخدام تلك المعلومات لاختيار مقدم الطلب الأنسب، وتشتمل هذه العملية على المقابلات والاختبارات والفحوص الفيزيائية، والحكم والفحوص المرجعية. عند اختيار الموظفين، تكون الفكرة الأساسية هي اختيار أكثر شخص مناسب مع المؤهلات التي تتطابق مع الموقع الوظيفي افضل تطابق، بدلا من اختيار شخص لديه المؤهلات الأكثر.

ويمكن أن يكون اختيار وتعيين الموظفين عملية مكلفة - ليس فقط من حيث الوقت والجهد وضعت في عملية الفرز، ولكن أيضا من حيث تكاليف اختيار وتعيين موظف غير مناسب، تؤدي عملية الاختيار والتعيين السيئة إلى زيادة التكاليف وانخفاض الإنتاجية من خلال زيادة:

- تكاليف التدريب، إذا تم اختيار وتعيين موظفين غير مؤهلين.
- عدم الرضا الوظيفي ودوران العمل، إذا كانت المنظمة أو الوظيفة لا تستطيع تلبية توقعات المرشحين المختارين.

- معدل التغيب، إذا شعر الموظفون بعدم كفاية الوظيفة أو شعورهم بضغط العمل المفرط
- معدلات الحوادث أو العيوب، والغرامات أو المطالبات، إذا تم اختيار الموظفين غير المدربين.

(Ekwoaba, J., Ikeije, U., Ufoma, N)

وما لم تكن المعايير التي سيقاس بها مقدمو الطلبات واضحة، فمن المستحيل اتخاذ قرارات اختيار ذات مصداقية. وسيكون من الصعب تحديد أكثر إجراءات ومناهج الاختيار المناسبة، وسيكون من الصعب التحقق من صحة عملية الاختيار، وعادة ما تقدم معايير الانتقاء في شكل شخص والمواصفات التي تمثل المرشح المثالي، وتغطي مجالات مثل المهارات والخبرة، والمؤهلات، والتعليم،

والسمات الشخصية، والخصائص الخاصة، والمصالح والدافع. (IRS 2003a) على الرغم من أن IRS وجدوا في دراستهم أن مواصفات الشخص كانت تستخدم من قبل ثلاثة أرباع المنظمات ويؤكد (Lievens et al, 2002) بأنّ الاستخدام التقليدي لمواصفات الأشخاص بوصفهم وظائف يصبح أقلّ تحديداً ويتغير باستمرار. ويمكن استخدام ثلاثة منظورات لتحديد معايير الاختيار- التناسب مع المؤسسة، وتناسب الفريق مع الوظيفية وتناسب لوظيفة.

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

* تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

* تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه. عن الفرد المناسب.

* تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل تأسيسه على اليد.

* تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وعليه لا بد أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي وعادل ويتجسد ذلك في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأياً كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية، فالاختيار السليم يكمن في اختيار مدى توفر هذه الخصائص باستخدام أنواعها وكذلك الاختيارات.

معايير وخطوات الاختيار: تقوم المؤسسة بانتقاء وأنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق عدة معايير (عباس، 2006):

أ- مستوى التعليم: كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدد في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج.

ب- الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الاعمال الانفراد الذي تتوفر فيهم خبرة سابقة بالعمل الذي يلتحقون به وذلك لأن الخبرة السابقة تجعل العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.

ج- الصفات البدنية الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تتطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة حيوية، ونجد بعض المؤسسات تميل إلى الرجال أكثر من النساء في وظائف معينة داخل الأقسام، ويرجع ذلك إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.

د- الصفات الشخصية: تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط فعندما يكون الفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن يكون هذا الشخص مستقرا نفسيا وبالتالي احتمال تركه للوظيفة يكون أقل من احتمال ترك الأعباء للوظيفة، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية العمر، فالأفراد متوسطوا الأعمار يفترض انهم أكثر استقرارا واعتلى إنتاجية.

هـ- المعرفة السابقة بالشخصية: إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار فبمراعاة الاشتراطات السابقة فغنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إحدى المعارف أو الأصدقاء، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.

خطوات الاختيار: تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب وهذه الخطوات هي:

1. المقابلة الأولية: تعد المقابلة الأولية ضرورية عندما لا يكون لدى المنظمة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد ومن خصائص هذه المقابلة قصرها، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة يعد الجوانب المظهرية في المتقدم للوظيفة كالمظهر العام واللباقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي على أسئلة يتم الإجابة عليها من قبل المتقدم للعمل، وإذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم في التعيين يمكن إعطاؤه استمارة طلب تعيين لملئها (المغربي، 2016).

2. استمارة طلب التعيين: تحتوي استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الافراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وعدد الاطفال وغيرها من الفقرات والنموذج التالي يوضح شكلا من اشكال هذه الاستمارة، واختيار مرشح لملئ وظيفة هو قرار هام لصانع القرار يجب ان يختار الادوات المناسبة لفحص المتقدمين، تدريجيا "تضييق الحقول" حتى يتم العثور على الشخص الأنسب. ان وضع قائمة قصيرة مناسبة يساعد مقدمي الطلبات على الحد من عدد المقابلات التي ستجرى أو الاختبارات التي يتعين تنفيذها (Ekwoaba, J., Ikeije, U., Ufoma, N.)

اتخاذ قرار الاختيار النهائي

يعتبر قرار الاختيار على قياس كل مرشح مقابل معايير الاختيار في المواصفات الشخصية المحددة، وليس بقياس المرشحين ضد بعضهم البعض، وهذه طريقة جيدة تقييم كل مرشح مقابل كل معيار. إذا تم استخدام أساليب متعددة وتم العثور على معلومات متناقضة ضد أي معيار، يمكن ملاحظة ذلك في عملية اتخاذ القرار.

عندما يكون هناك أكثر من شخص يقوم باختيار وتحديد المرشح المناسب يكون هناك بعض النقاش حول كيفية جمع واستخدام المعلومات والحكم من قبل كل شخص يقوم بالاختيار. إحدى الطرق المستخدمة تكون من خلال تقييم المعلومات التي تم جمعها بشكل منفصل من قبل كل محدد أو منتقي، ومن ثم يجتمع جميع المحددين للاجتماع لمناقشة التقييمات. عند استخدام هذا النهج، قد يكون هناك بعض التقييمات مختلفة جدا، خاصة إذا كانت المقابلة هي طريقة الاختيار الوحيدة. ومن السلبيات هي اضاءة الوقت بسبب فتح مناقشات مثيرة للجدل، ولكن الجانب الأكثر فائدة من هذه العملية هو تبادل المعلومات الجميع لفهم كيف تم تشكيل الأحكام للاختيار. وهذا النهج مفيد أيضا في تدريب المقابلين. وثمة نهج بديل يتمثل في ملء مصفوفة واحدة فقط، تساهم فيها جميع المحددات (Torrington, Hall & Taylor, 2005)

وعليه فإن عملية الاختيار النهائي يجب ان تخضع لمعايير تخدم المؤسسة بشكل عام، بحيث يكون لدى المورد البشري كافة الصفات التي تؤهله من أجل القيام بهذا العمل، أو جزء كبير منها، بحيث لا يكون المورد البشري الذي تم اختياره بحاجة إلى الكثير من التدريب والتأهيل والجهد، وهذا يقلل من الضغط على المؤسسة، ويساعد في عملية الانتاج.

التحقق من إجراءات الاختيار

إنّ المعلومات الهامة في تحديد صحة وموثوقية الاختيار هي معايير الاختيار المستخدمة، وعمليات الاختيار المستخدمة، وتقييم الفرد في ذلك الوقت من الاختيار والأداء الحالي للفرد. ومن المفيد لأغراض التحقق من صحة الاختيار هو تسجيل العلامات التي تحققت في كل جزء من عملية الاختيار، نتائج الاختبار من السهل تحديدها، أمّا نتائج المقابلة يمكن وضع نظام تصنيف بسيط. ويشمل الأداء الحالي المقاييس المستمدة من الوصف الوظيفي مع مقاييس أداء إضافية:

1. المقاييس من الوصف الوظيفي: يمكن استخدام المقاييس الكمية مثل حجم المبيعات، والدقة، وعدد الشكاوى وما إلى ذلك، أو مقاييس نوعية مثل العلاقات مع العملاء وجودة التقارير المنتجة.
2. مقاييس أخرى: قد تشمل هذه نتائج تقييم، والمشاكل التي تم تحديدها، والغياب والبيانات، وبطبيعة الحال، انتهاء العمل. وغالبًا ما يتم تقييم الأداء الحالي بطريقة بديهية، ذاتية، وبينما هذا قد يكون مفيدًا في بعض الأحيان إلا أنه ليس بديلاً عن التقييم الموضوعي. ويمكن مقارنة تقييمات الاختيار لكل فرد مع الأداء في نهاية المطاف على مدى مجموعة من الفترات الزمنية. ويتم استخدام تناقضات كبيرة بين نقاط تقدير الاختيار والأداء من أجل مزيد من التحقيق في معايير وأساليب الاختيار. ويمكن أيضًا المقارنة بين تصنيف الاختيار وتقييم الأداء ومقارنة مدى ملاءمة معايير الاختيار المختلفة، وفائدة طرق الاختيار المختلفة (Torrington, Hall & Taylor, 2005).

ثانياً: الترقية:

تحتل الترقيات مكانًا هامًا جدًا في أبعاد إدارة الموارد البشرية. الحركة السريعة والتنمية للمنظمات الموجهة في وقتنا الحالي يجب عليها ضبط وإعادة هيكلة أهدافهم، والأهداف وأنماط العمل. فهو يجلب تغييرات سريعة في المنظمات، التصميم والهيكل إلى الفترات السابقة في تاريخ المنظمات عندما كانت فترات بطيئة حيث استخدم الموظفين للعمل في نفس تصميم الوظيفة لسنوات طويلة. ويستند السيناريو الحالي على المهام المحددة يوميا وكذلك الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل. وقد شعر نظام الترقيات أيضا بواقع هذه التغييرات السريعة حيث ان الترقية كمصطلح يمكن تفسيره على أنه التغيير والدعوة إلى تحمل مسؤوليات اكبر، وعادة ما ينطوي على دفع أعلى وشروط أفضل و شروط الخدمة وبالتالي، مكانة أو رتبة أعلى. وتعرف الترقية بانها "نقل الموظف إلى وظيفة تدفع المزيد من المال أو الى منصب يحمل وضعًا أفضل". ويعرف ايضا بأنه "تقدم تصاعدي للموظف في المنظمة في وظيفة

أخرى"، الأمر الذي يؤدي الى دفع أجور أفضل، وحالة أفضل، وهيبة ووفيرص أعلى، ووجود التحديات، والمسؤولية، والسلطة، وبيئة عمل وساعات عمل أفضل ورتبة اعلى (Singh, A 2010) الترقيات مرغوبة من قبل جميع الموظفين الذين يريدون أن يتطوروا ويصلوا الى رواتب أفضل، وتحمل المزيد من المسؤولية مع الفترة الزمنية. وتعتبر الترقية دائما تعزز معنويات الموظف كما أنه يحقق تقديره، والرغبات الاقتصادية. هناك بعض أهداف مثل: . وضع الموظف في وظيفة أفضل وأعلى، ومنحه دفعة مالية مع درجات أعلى. إضافة المسؤولية والسلطة المضافة إلى وظيفته الحالية، ملء المناصب العليا، التي يجري ترشيحها من الترقيات، أو التقاعد أو التحويلات. زيادة فعالية الموظفين واجتذاب المواهب المناسبة والمطللة للمؤسسة بناء الأخلاق وانتماء الموظف للمؤسسة (Zheng and Kleiner, 2001) .

مصادر الترقية

وقد تكون مصادر الترقية داخلية أو خارجية حيث إنّ المصادر الداخلية تشمل مجموعة من الموظفين الذين استحقوا الترقية بسبب أولويتهم أو أولئك الموظفين الذين يطلبون الترقيات على أساس الجدارة. والمصادر الخارجية هم المرشحين المعينين حديثا أو المختارين مباشرة من خارج المنظمة على أساس الجدارة أو حتى التفويض بعض الأحيان. (Singh, A 2010) التطوير الوظيفي يساعد المنظمات على تجنب أخطار الزوال، ووجود عاملين غير مقبولين، وأن التنمية المهنية توفر توجها مستقبلا لأنشطة تنمية الموارد البشرية. وكما يتطور الموظفين في المؤسسة ويتغيرون، فإن أنواع العمل الذين قد يرغبون بالقيام بها تتطور ايضا وتتغير. إذا كان بإمكان أصحاب العمل مساعدة موظفيهم في اتخاذ القرارات بشأن العمل في المستقبل، فإنهم يمكن أن يعدوا الموظفين بشكل أفضل ليكونوا فعالين عندما يتخون مناصب جديدة. عندما يفهم أصحاب العمل كيف يتخذ الموظفون قرارات بشأن العمل في المستقبل، يمكنهم القيام بعمل أفضل للتخطيط (Zheng and Kleiner, 2001).

وجد (1992) Miller and Wheeler أنّ نية الموظفين للبقاء تتأثر بشكل كبير بوجود عمل هادف وفرص ترقية وظيفية. بخلاف فرص الترقية، فإنّ معايير التقييم المستخدمة لنظام الترقية والمكافأة لها أيضًا آثار كبيرة على معدل تغيير الموظفين (Quarles, 1994). الموظفون الذين يشعرون أنهم يساهمون في المؤسسة سيكونون أكثر انخراطاً في عملهم، وبالتالي، سيكون أقل احتمالاً لترك المؤسسة. وبالمثل، فإنّ الموظفين الذين يشعرون بأنّ لديهم فرص أعلى للترقية هم أكثر عرضة للبقاء

مع المنظمة، بدلا من ترك المنظمة. الأهم من ذلك، فرص الترقية ليست فقط إعطاء الموظفين والشعور بالتقدير والامتنان، ولكن أيضا سوف تؤثر على قرارهم على الاحتفاظ أو الاستقالة. والتقدم والصعود في درجات السلم الوظيفي المتبع في المؤسسة مع إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا مع الأخذ في الاعتبار عدم التميز في تطبيق هذه القاعدة، حيث تقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين، يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

وعليه يمكن القول إن وجود الترقيات في المؤسسات المختلفة وتحديدًا الجامعات يساعد على تمكين الموظفين وتشجيعهم وتعزيزهم لرفع مستوى الانتاج في المؤسسة، فالترقية تساعد الموظف على تحسين وضعه الاقتصادي، وبالتالي تحقيق الاستقرار الاجتماعي والنفسي للموظف، وإذا ما حصل الموظف على هذه الامتيازات فإنّ مستواه المهني سيكون أعلى وأفضل.

أنظمة التعيين والترقية المتبعة في جامعة القدس:

نظام التعيين للموظفين الإداريين والفنيين المادة 5 (دليل نظام الموظفين الإداريين والفنيين):

تتشكل في الجامعة لجنة تعيين الموظفين الإداريين والفنيين والمستخدمين من ثلاثة أعضاء منتظمين من ذوي الرتب الإدارية و/أو الأكاديمية العالية يتم تعيينهم لمدة سنتين من رئيس الجامعة، على أن لا يكونوا ممن تشمل مسؤولياتهم/وظائفهم صلاحية اتخاذ القرارات في التعيينات ذات الصلة بحكم مواقعهم الإدارية، وذلك للتأكد من سلامة إجراءات التعيين حسب الأصول المذكورة في البند(6)أدناه.

شروط الاستقطاب والتعيين (المادة (6)):

1. يتم الإعلان عن الوظائف شاغرة بموجب الموازنة المقررة في الدائرة في الصحف المحلية ويتم تقديم الطلبات إلى دائرة شؤون الموظفين.
2. يتم تحويل الطلبات المؤهلة إلى رئيس الدائرة المعني الذي يرفع توصيته بعد استيفاء الدراسة إلى نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية.
3. تشمل إجراءات التوصية تعيين لجنة مقابلات تتكون من كل من رئيس الدائرة، المدير الإداري، مدير شؤون الموظفين وأي شخص آخر يختاره نائب الرئيس.
4. لا يجوز التعيين إلا على وظيفة شاغرة في الكادر.

5. يشترط في من يعين في وظيفة على ملاك الجامعة أن يكون:
 - ❖ أكمل الثامنة عشر من عمره بموجب وثيقة رسمية معتمدة .
 - ❖ لائقاً صحياً بموجب تقرير معتمد من اللجنة الطبية .
 - ❖ غير محكوم بجناية أو جنحة بحكم صادر عن محكمة مختصة بموجب شهادة عدم محكومية صادرة عن المحكمة المختصة .
 - ❖ مستوفياً متطلبات وشروط الوظيفة المحددة في جدول تصنيف الوظائف في الجامعة.
 - ❖ قادراً على تحمل مسؤوليات العمل في الجامعة بما فيها من التزامات وفق القوانين والأنظمة والتعليمات.

المادة (7) :

1. تعتبر السنة الأولى من عمل الموظف المعين من خارج الجامعة لشغل وظيفة شاغرة فترة تجربة. وللجامعة أن تنتهي خدمته خلال هذه الفترة دون إبداء الأسباب.
2. يخطر الموظف الخاضع للتجربة في حالة عدم اجتيازها، عن إنهاء عمله قبل أسبوعين من انتهائها.
3. تكون الأشهر الثلاثة الأولى من فترة التجربة براتب شهري مقطوع، على أن يوضع على الكادر الموحد لبقية فترة التجربة.
4. يكون التعيين والتمديد بموجب عقود عمل رسمية.
5. يتم تصنيف الموظف (التثبيت الوظيفي) من قبل لجنة خدمة فعلية بعد انتهائها.
6. لا يتم ترفيع الموظف خلال فترة التجربة.
7. تعتبر مدة التجربة خدمة فعلية بعد انتهائها.

المادة (8): احتساب الخبرات:

تحتسب خبرات الموظف السابقة على تعيينه في الجامعة بعد حصوله على المؤهل العلمي الأدنى المطلوب للوظيفة كما وردت في الكادر الموحد لوزارة التعليم العالي .وتحتسب الخبرات قبل المؤهل المطلوب بواقع نصف المدة على أن تكون ضمن تخصصه.

المادة (9) :

1- يحق لرئيس الجامعة التعاقد مع موظفين في وظائف اختصاصية في الجامعة لمدة محددة وبراتب مقطوع وبموجب الشروط الواردة في عقود استخدامهم.

2- لا يجوز ترفيع الموظف الإداري أو الفني الذي يحصل على مؤهل علمي أعلى بعد تصنيفه إلا إذا توفرت وظيفة شاغرة تحتاج لهذا المؤهل.

المادة (10):

1- لا يجوز إنهاء عمل الموظف الإداري بعد تصنيفه إلا بقرار مسبب وفق هذا النظام أو إذا جرى تقليص أو إنهاء العمل في دائرته.

2- يمكن لمجلس الأمناء اتخاذ قرار تقليص أو إنهاء عمل أي دائرة يؤدي إلى الاستغناء عن موظفين مصنفين فيها وذلك في حالات خاصة ولظروف مالية تستدعي ذلك.

الاستقطاب والتعيين للموظفين الأكاديميين (دليل نظام الهيئة التدريسية):

المادة (17) التعيينات:

1- يتم تشكيل لجنة تعيين أعضاء الهيئة التدريسية من ثلاثة أعضاء متفرغين من ذوي رتب الأستاذية يتم تعيينهم لمدة سنتين من رئيس الجامعة، على أن لا تكون لديهم وظائف إدارية، وذلك للتأكد من سلامة إجراءات التعيين حسب الأصول المذكورة في بنود هذه المادة.

2- تعلن الجامعة عن وظائف شاغرة بناءً على حاجة الدوائر الأكاديمية في الجامعة في الصحف المحلية أو الخارجية (عند الضرورة فقط) قبل بداية العام الدراسي.

3- يكون تعيين عضو الهيئة التدريسية غير المتفرغ لمدة محدودة وتنتهي خدمته بانتهاء تلك المدة ما لم يبلغ خطياً برغبة الجامعة بتجديد عقده لمدة محدودة إضافية ووافق على هذا التجديد.

4- يعين عضو الهيئة التدريسية غير المتفرغ أو يجدد عقده بموافقته، بناءً على توصية العميد ومجلس الدائرة و/أو مجلس الكلية المختصة، وموافقة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.

5- يجري تعيين أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين بقرار من رئيس الجامعة بناءً على توصية نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وتنسيب الدائرة المختصة وموافقة العميد.

6- تكون السنة الأولى من عمل عضو الهيئة التدريسية المتفرغ بمثابة فترة تجريبية، ويجوز إنهاء عمله خلال هذه الفترة دون إبداء الأسباب شريطة إخطاره بذلك قبل 30 يوماً من ذلك.

7- يستمر عمل عضو الهيئة التدريسية المتفرغ بعد نهاية فترة التجربة بموجب عقد سنوي يجدد بموافقة الطرفين وبناءً على التقييم السنوي الصادر عن رئيس الدائرة والعميد ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.

8- تقدم الطلبات إلى دائرة شؤون الموظفين في الجامعة وترسل نسخة عن كل منها إلى مجلس الدائرة و/أو الكلية المختصة بواسطة الشؤون الأكاديمية وعميد الكلية المعنية، وعلى دائرة شؤون الموظفين إجراء كافة الترتيبات والإجراءات المتعلقة بالتعيين وفق نظام التعيين.

9- عند النظر في الطلب المقدم لتعيين أي عضو هيئة تدريس أو الأستاذ الزائر يشارك أعضاء مجلس الدائرة في مناقشة الطلبات المقدمة وعند التصويت على قرار التنسيب يشارك فقط الأعضاء الذين يحملون شهادات جامعية معادلة على الأقل للشهادة الجامعية التي يحملها مقدم الطلب، على ألا يقل عدد المشاركين في التصويت عن ثلاثة أعضاء، وإذا لم يتوفر العدد الكافي يقوم العميد بإكمال العدد إلى ثلاثة أشخاص تتوفر لديهم الشروط المذكورة في هذا البند.

10- تشكل لجنة من الدائرة المختصة برئاسة رئيس الدائرة لإجراء المقابلة مع مقدم الطلب مع مراعاة البند (ح) أعلاه.

11- يجوز أن تطلب الدائرة من المرشح للوظيفة تقديم محاضرة أو ندوة في موضوع تخصصه.

12- يتم ملء الوظائف الشاغرة في بداية الفصول الدراسية باستثناء المبعوثين.

13- يحق لرئيس الجامعة في ظروف تأسيسية (استحداث برامج أو كليات جديدة) أو استثنائية بعد الاستئناس برأي نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية والعميد المختص استقطاب وتعيين عضو الهيئة التدريسية شريطة توفر المؤهلات الأكاديمية المناسبة لديه.

14- تقوم لجنة التعيين بالتدقيق في كافة الطلبات المقدمة إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وذلك للتأكد من استيفاء كافة الإجراءات النظامية الضرورية في التعيينات وفق هذه المادة .

المادة (22) ترقية أعضاء الهيئة التدريسية:

1- تجري ترقية عضو الهيئة التدريسية المتفرغ إلى رتبة أعلى بقرار من مجلس أمناء الجامعة بناء على توصية لجنة الترقية وتنسيب رئيس مجلس الجامعة وذلك وفقاً لنظام الترقية المعمول به في الجامعة والذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذا النظام.

2- إذا توفر في أحد أعضاء الهيئة التدريسية (من رتبة أستاذ مساعد أو أستاذ مشارك) نواحي التميز في الأداء الأكاديمي والإنجاز والإبداع العلمي في أحد المجالات المهنية، يجوز لرئيس

الجامعة بناء على توصية لجنة من ذوي الاختصاص بالتنسيب إلى مجلس الأمناء بترقيته إلى رتبة أعلى.

ثالثاً: تنمية الموارد البشرية:

تكوين وتطوير وتدريب مورد بشري مميز وفعال قادر على تلبية احتياجات المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية، وزيادة خبرة وكفاءة هذا المورد حسب الاحتياجات والرؤية المستقبلية.

ويمكن تحديد اهم فوائد التدريب كما وضحها الظاهر (2009) بكون المتدرب يتعلم المهارات والمعارف الجديدة الخاصة بالعمل وهذا يساعد بشكل كبير في رفع مستوى الانتاجية، كما ان التدريب يساعد الفرد في تقدير ذاته ورفع مستوى ثقته بنفسه، مما يعزز لديه روح معنوية عالية للعمل، إضافة إلى اكتسابه للكثير من المهارات المختلفة التي تؤهله للارتقاء، كذلك تنمية المرونة لديه للتكيف مع ظروف العمل، ويساعد التدريب أيضا على التقليل من مخاطر العمل.

ومن الواضح أنه كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب وترغيب عمالة ماهرة ومؤهلة للعمل في المنظمة، قلت الجهود التدريبية، فاستقطاب موارد بشرية غير مؤهلة جيداً سيتطلب من نشاط التدريب والتنمية أن يبذل جهوداً كبيرة من أجل تأهيل وتدريب هذه الموارد، وبالتالي نجاح نشاط الاستقطاب في أداء مهمته على الوجه الأكمل سينعكس أثره إيجابياً في نشاط التدريب والعكس صحيح (الويشي، 2013).

وعندما تكون المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة عن طريق إجراءات معينة منها المقابلة والاختبارات، وتكون هذه الإجراءات تقيس فعلاً المؤهلات والمهارات المطلوبة في كل شاغر ووظيفة عند المفاضلة بين الموارد المستقطبة، فإن ذلك سوف يقلل الجهود التدريبية المبدولة لتأهيل الموارد المستقطبة لتلائم المؤهلات والمهارات المطلوبة في الوظيفة، وبالتالي نجاح نشاط التعيين في أداء مهمته على الوجه الأكمل سينعكس أثره إيجابياً في نشاط التدريب والتنمية والعكس صحيح (حجازي، 2011).

كذلك الحاجة إلى ترقية موظف معين لا بد من توفر المؤهلات والمهارات التي تحتاجها هذه الترقية، أي بمعنى أن هذا الموظف بحاجة لتدريب معين أو تنمية مؤهلاته ومهاراته لكي يستطيع التطور والصعود في السلم الوظيفي أو ترقيته لمناصب أو مواقع متقدمة.

إذا فالعلاقة بين تنمية الموارد البشرية والأنظمة الثلاثة (الاستقطاب والتعيين والترقية) هي علاقة تكاملية، تعتمد وتؤثر هذه الأنظمة على تنمية الموارد البشرية.

تنمية النفسية والاجتماعية للموارد البشرية

1.الاكاديمي: يسهم التواصل والاتصال بين العاملين في المؤسسات إلى تعزيز وتمكين المورد البشري، حيث تؤدي إلى تنمية القدرات العقلية من خلال التشارك في البحث العلمي، ومن خلال تبادل الخبرات، والمشاركة في المؤتمرات العلمية، والاستشارات في مجالات التدريس المختلفة (السلمي، 2001).

كما إن المشاركة الفاعلة من قبل الأكاديميين في صنع القرار الجامعي المبني على قواعد المعرفة في العمل الجامعي، يسهم في غرس الثقة في المورد البشري ويشجعه على الاستمرار في تقديم كل المعارف التي يملكها واطهار الطاقات الابداعية لديه في المجالات الأخرى، كما يسهم في تقوية شعوره بالرضا والانتماء إلى المؤسسة الجامعية، كما أنّ توفير مستوى مرتفع من الاتصال مع الآخرين داخل الجامعة وخارجها من خلال الندوات والمؤتمرات العلمية والثقافية، إضافة إلى ورش العمل ولقاءات التعارف، تساعد في تمكين الموارد البشرية من التعريف بالانتاج العلمي لديها وهذا يدعم توليد المعرفة المختلفة وبالتالي تحقيق الاستقرار في العمل وزيادة الإنتاج (سبرينه، 2015).

والحاجة إلى تطوير المورد البشري وتأهيله تعتمد بشكل كبير على تطور الأعمال وبالتالي الحاجة إلى تطور المورد البشري ليكون قادرًا على تحمل تبعات تطور العمل، وتقديم الجديد فيما يخصه، كرفع مستوى القدرة على التفكير في تطوير العمل من خلال رفع مستوى المعرفة والمهارات، كذلك تمكين العلاقات مع الزملاء في العمل بالمشاورات والتوجيه والتحفيز، والجرأة في الطرح، ويكون ذلك أيضا من خلال تحقيق الاستقرار الأمني والنفسي لدى المورد البشري (كشواي، 2006).

كما تحتاج الترقية إلى أن يكون المورد البشري قادرا على تقديم الافضل في الموقع الذي سيعمل به، وهنا فإن الحاجة إلى تدريبه ومعرفة قدراته وإمكانياته للعمل الجديد يكون بناء على ما قدمه من خبرات في موقعه الاول، وبناء على ابداعه وانتاجه في المجال العلمي إضافة إلى المجال الاداري من خلال طرح الافكار الجديدة التي يمكن ان تسهم في النهوض بالمسار التعليمي في الجامعة (سبرينه، 2015).

ب.الاداري: عادة ما يهتم صانعي القرارات الادارية بتحسين مستوى كفاءة المؤسسات ومنظمات الاعمال لديهم، ويكون ذلك من خلال التخطيط لتطوير وتنمية وتوعية المورد البشرية وتوفير كافة الاحتياجات اللازمة ليكون مستقرا في عمله، لأنّ انخفاض مستوى إداء الموارد البشرية له واقعات سلبية على نمو العمل وتقدمه، وعادة ما يكون التدريب شاملاً لكل الاحتياجات الخاصة بالمورد البشرية تماشياً مع التطور العلمي والتكنولوجي، والحاجة إلى النمو والتطور (بسيوني، 2008)

إنّ العلاقات الانسانية داخل العمل تؤدي إلى ادماج الفرد في مواقف العمل بطرق تساعد على تحفيزهم إلى العمل من أجل انتاجية أكبر، فالتعاون بين الموارد البشرية واقامة علاقات الصداقة والتشاركية في أداء الاعمال يضمن تحقيق قدر أكبر من التفاعل والتواصل بينهم، وهذا بنعكس إيجاباً على العاملين، اضافة إلى أنّ العلاقات بين العاملين تساعد في بناء علاقات اجتماعية خارجية يمكن لها أن تحقق الاستقرار الامني والنفسي والاجتماعي للفرد، وهذا يضمن أيضاً تطوراً في العملية الانتاجية(القحطاني، 2015).

كما إنّ تعزيز القدرات الذاتية من خلال التدريب والتأهيل والتطوير بما يتناسب مع ما تتطلبه الوظيفة تبعاً للتغيرات الزمنية والتطورات العلمية، يساعد المورد البشري على تقديم الافضل، ويسهم البناء الشخصي للمورد البشري في رفع فرص النمو في العمل، كون الاستقرار الاجتماعي والمالي والنفسي تدعم في وصول العاملين إلى درجات عالية من الراحة الموصله إلى إنتاج غزير(حجازي، 2005).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة سيكو(2016)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، وصيانة) المورد البشري، بتطبيق معايير الدراسة الإحصائية المتعارف عليها في هذا المجال ومخرجات الإستبانة الموزعة على عينة الدراسة حيث استهدفت الدراسة عينة من 120 موظف على مستوى جريدة الشروق اليومي، وخلص هذا البحث إلى وجد فروق ذات دلالة احصائية في موقف العمال من نظام الحوافز حسب بعض المتغيرات السوسيو-مهنية الجنس، السن، الحالة العائلية، الفئة المهنية، المستوى التعليمي، الدخل، الأقدمية)، وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في موقف العمال من طريقة تعامل المؤسسة مع المورد البشري (الاستقطاب، التعيين، الصيانة) حسب نفس المتغيرات السوسيو-مهني، وخلصت الدراسة إلى أنّ نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة يؤثر على كل من الاستقطاب وصيانة المورد البشري في حين لا يؤثر على التعيين في المؤسسة.

دراسة الغلايني(2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على(200) موظفا وموظفة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، كما اعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت النتائج إلى ان هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة، بوزن نسبي 77.59 %، كما يوجد مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة، بوزن نسبي 75.56 %، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص). ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة).

دراسة عليوة (2015)

هدفت الدراسة التعرف على واقع سياسات الاستقطاب والاختيار والتعرف على واقع التنمية الادارية في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (115) من الموظفين التابعين لديوان الموظفين العام، وتكونت عينة الدراسة من (90) موظفا وموظفة، توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سياسات الاختيار وتحقيق التنمية الإدارية، وقد حصلت على نسبة (84%)، كذلك جود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع سياسات الاستقطاب وتحقيق التنمية الادارية وحصلت على (78%)، وحصلت النسبة الكلية لسياسات الاستقطاب على (67.59%) وحصلت النسبة الكلية لسياسات الاختيار على نسبة (67.63%) وتبين ان الموقع الالكتروني يسهم في تسهيل اجراءات استقطاب العاملين، كما تبين أنّ أسلوب النزاهة والشفافية يحقق مستوى عالي من الاختيار، وتبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لدور السياسات تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية).

دراسة نجار (2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وأهم المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية. وقد استخدم في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي والدراسة المسحية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية كانت بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وبناءً عليه يرى الباحث أن المؤسسة الأمنية الفلسطينية من خلال إجابات المبحوثين تسعى للنهوض بالأداء المؤسسي، إلا أن هناك معوقات وذلك عائد لعدة أسباب يراها الباحث ويشاطره بها كثير من ذوي الاختصاص في العمل المؤسسي وأهمها : غياب بيئة قانونية في المؤسسة الأمنية تعزز قدرة الموارد البشرية للعمل بفاعلية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية، وعدم وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية لاحتياجات الأفراد التدريبية، بالإضافة إلى أن نموذج التقييم المعمول فيه في المؤسسة الأمنية لا يتناسب مع الأداء الوظيفي فهو لا يعمل على حشد طاقات العاملين سعياً

لتفجير الطاقات الإبداعية. أما أهم المتطلبات لتطبيق وظائف إدارة الموارد فهو إدراك المؤسسة أهمية مواردها البشرية ك رأس مال بشري، كالرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة.

أما أهم المعوقات لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية فهي: تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى عدم وجود نظام معلومات فعال يساعد إدارة المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كذلك وجود عوامل المحسوبة، والخلل الإداري، ومركزية القرار، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

أما أهم الأولويات للمساهمة في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر مجتمع الدراسة فهي: إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يكفل المرونة والتكيف والتفاعل بين الوحدات والأقسام والفروع والمديريات مما يسهل تبادل وتبني الأفكار البناءة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فإتاحة الفرصة للعاملين من إبداء آرائهم يساهم في تطوير العمل، ويرفع من درجة الانسجام في المؤسسة الأمنية.

دراسة عدوان (2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين و ثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف ووجود إستراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين، وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك، وهدفت أيضا إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (900) موظف، وبلغ حجم العينة (187) موظفا، واستخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، واستعان أيضا ببرنامج للتحليل الإحصائي SPSS .

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج إلى تحسين، عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج إلى تحسين، تعتبر مهنية إجراءات

الاختيار والتعيين جيدة، أن القائمين على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة، وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

دراسة الطهراوي (2010):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات، وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة.

بلغت عينة الدراسة (240) موظف ما بين (مدير عام، مدير فرع، منسق مشروع، منسق وحدة)، وأظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن (80 %) من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، أيضاً مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبياً يقدر ب (78 %)، وأظهرت الدراسة أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وأن (75 %) من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهمة.

وخلصت الدراسة أيضاً إلى وجود عدة جوانب من الضعف في المنظمات أهمها عدم وجود إدارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية، وضعف نظام التأمين الصحي وأنظمة تقييم الأداء، وفيما يخص الاستثمار في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية خلصت الدراسة إلى أن هذا الاستثمار مرتبط بشكل أساسي في التمويل من قبل الجهات المانحة، وأن هناك قصور في تلك المنظمات في تخصيص موازنات لاستقطاب العمالة الماهرة، وأخيراً أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام.

دراسة جرعون(2009):

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، والتعرف على الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الادارية في الوزارة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (226) موظفا.

توصلت الدراسة إلى انه يوجد لدى الوزارة سياسات ادارية واجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الافراد الملائمين لشغل الوظائف الادارية لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.

كذلك التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الادارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، بسبب ضعف الرقابة وتدخّل بعض العوامل غير الموضوعية، كذلك توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الاداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية.

دراسة الفرا (2007):

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وبذلك يكون قد تناول الباحث الإدارات العليا والوسطى والدنيا في تلك الوزارات، وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجمها (500 موظف).

ومن أهم نتائج البحث: أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، إضافة إلى تدخّل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفّذ السياسي، والتنفّذ العشائري، والاعتبارات الشخصية.

دراسة صيام (2007):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة

الفلسطينية وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقا و التي تيسر وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود

تكدر في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري والذي كان تأهيله عشوائيا وليس مدروسا .

دراسة الزرابي (2006):

هدفت الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، والتحقق من مدى فعاليتها، ومدى الالتزام بتطبيقها، من أجل تطوير نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم وتحسين أدائهم بما يحقق اختيار أفضل المتقدمين للعمل فيها، من خلال تتبع مراحل تطبيق نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم، وتحليل ممارسات تطبيق هذه المراحل مبتدأً بفحص الطلبات، ومرورا بإجراء الاختبارات والإعداد للمقابلات وتنفيذها وإجراء الفحص الطبي منتهيًا بفترة اختبار الموظف من جهة، ومن جهة أخرى تحليل خصائص العينة وقد تم التركيز في هذه الدراسة على نوع الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات العمل في الوكالة والدرجة الوظيفية.

وقد ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين بمستوياتهم الإدارية المختلفة والبالغ عددهم (529) موظفًا، وقد استثنى الموظفين الإداريين الذين يعملون على نظام المياومة لأن معظمهم لم يخضع إلى إجراءات اختيار العاملين الإداريين وتعيينهم، وقد ضمت عينة الدراسة (165) موظف أي ما يعادل (30%) من مجتمع الدراسة تم توزيعهم على ثلاث مستويات إدارية.

وأظهرت الدراسة أن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيدة وبنسبة (72.4%)، وكذلك مرحلة الإعداد للمقابلة حيث كانت نسبة تطبيق هذه المرحلة (71.4%)، فيما أظهرت الدراسة أن اختيار أعضاء لجنة المقابلة يتم بصورة مقبولة نوعاً ما وبنسبة (63.6%)، وكذلك أداء لجنة المقابلة حيث كانت نسبة قبول هذه المرحلة (64.6%)، وبينت الدراسة ضعف العلاقة بين الاختبارات التي يخوضها المرشحون وبين متطلبات

الوظيفة المعلنة، وكذلك أظهرت الدراسة أن ممارسات الفحص الطبي لا تتم بشكل سليم، كما وأظهرت الدراسة أنه لا يتم تقييم الموظف خلال فترة الاختبار بطريقة سليمة، وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول عملية تقييم إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم في وكالة الغوث الدولية يعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لدى الوكالة، فيما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول عملية تقييم إجراءات اختيار العاملين الإداريين وتعيينهم يعزى للدرجة الوظيفية.

دراسة المعشر (2004):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء، وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعديهم. وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (120) مئة وعشرين فرداً استجاب منهم (71) فرداً.

وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطاً محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم الأمين العام، وكذلك أظهرت الدراسة أن جهات عليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين، وكانت أهم توصيات الدراسة أن يصار إلى وضع برنامج تطويري لإعداد الأمناء العاملين بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة.

دراسة (Tsitmideli, et al, 2016)

في الوقت الحاضر تركزت العديد من الشركات على استقطاب واختيار الموظفين المناسبين، من أجل نشر أنشطتهم الريادية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة القدرة التنافسية على المستوى العالمي من التحليل تتطلب، نيابة عن الموظفين، تيسير جميع الموظفين من خلل قدرات متقدمة في جميع مراحل التسلسل الهرمي التنظيمي. وفي الواقع، فإن هذه الشركات تتبنى وتطور عمليات معاصرة لتعيين الموظفين واختيارهم، من أجل ضمان زيادة الإنتاجية والفعالية في بيئة اقتصادية مسالة. وبعد وضع خطط مناسبة للاختيار والتعيين، تمثيا مع الاستثمار المستمر والميداني في التعليم والمهارات والتدريب، عوامل حاسمة لازدهار الصناعة التحويلية. والهدف النهائي من إدارة المعرفة في المستوى الاستراتيجي والمبتكرة والتشغيلية لصنع القرار هو تحقيق وعي أكبر للدور التفاعلي للعلوم والهندسة والتكنولوجيا نحو نجاح الشركات، فضلا عن تطوير الهياكل التنظيمية المرنة التي وتشجيع الإبداع الريادي، والمرونة الهيكلية، والتغيير الإداري. في هذه الدراسة، يتم عرض المعايير المحددة لتعيين الموظفين واختيار الموارد البشرية في نظرة عامة على الأدبيات، في حين أن إدراج دراسة حالة بناء على شركة الأدوية المبتكرة المنحى-تكشف عن دور الشركة البارز في تحديد جديد والأسواق والفرص التي قد تنشأ ثم اختيار الاستجابة لهذه الرؤى طويلة الأجل من خلال تفعيل مزاياها التنافسية في نمط ثلاثي الإدارة والتكنولوجيا الاستراتيجية، بدلا من أن يضطر إلى العمل من قبل المنافسين.

دراسة (Abraham, et al, 2015)

تهدف الدراسة إلى توضيح ما إذا كان الاستقطاب وعملية الاختيار في الشركات الصغيرة والمتوسطة تظهر أدلة على توافق استراتيجي والثاني، هو دراسة مدى وجود عملية الاستقطاب واختيار المنظمة مبتكرة مرنة. قد يكون مديرو الموارد البشرية على إدراك بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ولكن فهمهم للاستقطاب وعملية الاختيار باعتبارها بنية الموارد البشرية التي تربط الشركة واستراتيجية الموارد البشرية قد تكون غامضة. الموجودات في الأدبيات السابقة تبين أن البحوث ذات الأولوية تميل إلى أن تكون وظائف غير الموارد البشرية ذات الصلة. ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر أقل أهمية. ويبين الاستعراض أيضا أدلة على أن التوظيف والاختيار هو في إطار منطقة بحثية ولم تقدم أي أبحاث محددة رؤى حول مفهوم(التوافق) " في الاستقطاب والاختيار. على الرغم من أن الأدب العام

يعرض نماذج مختلفة من الاستقطاب ولكن التوافق بين الفرد والوظيفة والبيئة، باعتبارها عملية استراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة يبدو غير متصل وغير مستكشف. وهذا يشير إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية يتم التعامل معها على أنها وظائف ثانوية وروتينية وغير هامة

دراسة (Ekwoaba& Ikeije&Ufoma, 2015)

تدرس هذه الدراسة واقع معايير الاستقطاب والاختيار على الأداء باستخدام بنك فيديلت، في لاغوس نيجيريا كنقطة محورية. تم الحصول على 130 تحليل من خلال الاستبيان الذي تم إدارته لاختيار عشوائيا وكشف المشاركون أن معايير التوظيف والاختيار لها واقع كبير على أداء المؤسسة ؛وكما كان التوظيف ومعايير الاختيار اكثر موضوعية ، كلما كان أداء المنظمة أفضل

دراسة (Ekhsan& Othman, 2009)

هدفت الدراسة توضيح تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب/ الاختيار والتدريب، والتنمية واستكشاف التصورات حول مساهمتها ذات القيمة المضافة نحو التنظيم في سياق اثنين من الشركات الالكترونية اليابانية المتعددة الجنسيات في ماليزيا. تم استخدام منهج مختلط عن طريق دراسة الحالة والاستبيان. وتم تحليل 29 استبيان من الشركتين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن آراء المدير التنفيذي، رئيس قسم الموارد البشرية مديرو ومهندسو الخطوط تم البحث فيها بناء على دورهم ومشاركتهم وسياساتهم، وممارساتهم وتصوراتهم بشأن مساهمات الموارد البشرية المضافة ذات القيمة المضافة الفعالية التنظيمية. تحليل ردود الاستبيان والمقابلات بين أن هناك أوجه تشابه بين ممارساتها والمبادئ التقليدية لنظام إدارة الشركة اليابانية (جمس) مع بعض التعديلات والتكيفات لتلبية السياق المحلي. وتشير النتائج الإجمالية إلى أنّ ممارسات تعيينهم/ اختيارهم والتدريب/ التنمية تتأثر من قبل جمس التي تشجع خلق رأس المال البشري من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مفصل ومتكامل وربطها بالأهداف التنظيمية. إنّ الإدارة المنهجية والفعالة للموارد البشرية نظام يؤدي إلى مصدر أهمية خاصة لميزة تنافسية، وبالتالي، يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. على الرغم من أنّها ليست حاسمة، فإنّ نتيجة هذه الدراسة تدعم فكرة أنّ فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية العليا يرتبط ارتباطا إيجابيا نحو الفعالية التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة متغيرات التعيين والترقية والاستقطاب بمستويات مختلفة، منها ربطت بين التعيين والاداء كدراسة سيكو(2016) وتناولت دراسة الغلايني(2015) التعيين والاستقطاب على الميزة التنافسية، أما دراسة عليوة(2015) فركزت على واقع الاستقطاب على التنمية الادارية، وتناولت دراسة عدوان (2011) تأئين التعيين على المسار الوظيفي والحصول على التدريب والترقية، وركزت دراسة جرعون(2009) على واقع الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي للمؤسسة، وركزت دراسة (Tsitmideli, et al, 2016) على دور الاختيار والتعيين في التنمية الريادية، واهتمت دراسة (Abraham, et al, 2015) بأهمية الاختيار والتعيين في اختيار المورد البشري وتدريبه وتأهيله بما يتضمن وصوله إلى مستويات افضل.

استخدمت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة لها علاقة بالتعيين والاختيار والترقية، كالاداء والميزة التنافسية والتطور الاداري والولاء التنظيمي، وركزت الدراسات السابقة على اختيار التعيين والاختيار، ولم تربط متغير الترقية بتطوير المورد البشري.

اهتمت الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب للدراسة، واستخدمت الاستبانة من أجل الوصول إلى النتائج، وتوصلت الدراسات إلى نتائج مختلفة تمثلت في اغلبها ان الاختيار ضمن معايير متفق عليها في التعيين واستخدام اللوائح والقوانين تساعد في تطوير المورد البشري.

اهتمت الدراسة السابقة بالربط بين الاستقطاب والتعيين كونها من المصطلحات المترابطة حيث يعتمد كل منها على الاخر، فالاستقطاب الجيد، يؤدي إلى التعيين الصحيح.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، كذلك في اختيار اداة الدراسة، كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في مقارنتها بالدراسة الحالية.

امتازت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها اهتمت بانظمة التعيين والترقية في الجامعة، ودورها في تنمية وتطوير المورد البشري من أجل تحقيق التنمية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة حسب علم الباحث، كما امتازت كونها تطبق على جامعة القدس، ولم يتم دراسة هذه المتغيرات من قبل على انظمة التعيين والترقية في الجامعة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3. 1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. والتي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3. 2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى في جامعة القدس، والبالغ عددهم (170) منهم (140) متواجدين في الحرم الرئيسي لجامعة القدس-أبوديس، ولضعف التواصل مع موظفي الإدارة العليا والوسطى في مدينة القدس، وعددهم (30) موظفاً، تم استثنائهم من الدراسة، كما تم استثناء (7) موظفين لعدم وجودهم بسبب السفر.

3 . 3 عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية شملت (133) موظفاً وموظفة من العاملين في جامعة القدس في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018-2019.

3 . 4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 67.7% للذكور، ونسبة 32.3% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 13.5% لبيكالوريوس فما دون، ونسبة 41.5% للماجستير، ونسبة 45.1% للدكتوراه فأعلى. ويبين متغير سنوات العمل في الجامعة أن نسبة 31.6% لـ 11 سنة فما دون، ونسبة 32.3% من 12-17 سنة، ونسبة 36.1% لـ 18 سنة فأكثر. ويبين متغير نوع الوظيفة أن نسبة 45.1% للإداري، ونسبة 13.5% للأكاديمي، ونسبة 41.4% للإداري والأكاديمي.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	90	67.7
	أنثى	43	32.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	18	5.13
	ماجستير	55	41.4
	دكتوراه فأعلى	60	45.1
سنوات العمل في الجامعة	11 سنة فما دون	42	6.31
	من 12-17 سنة	43	32.3
	18 سنة فأكثر	48	36.1
نوع الوظيفة	إداري	60	45.1
	أكاديمي	18	13.5
	إداري وأكاديمي	55	41.4

5.3 صدق الأداة

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزع الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات نظام التعيين في

جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.647**	0.000	10	0.610**	0.000	19	0.535**	0.000
2	0.601**	0.000	11	0.432**	0.000	20	0.616**	0.000
3	0.624**	0.000	12	0.447**	0.000	21	0.591**	0.000
4	0.600**	0.000	13	0.567**	0.000	22	0.636**	0.000
5	0.643**	0.000	14	0.392**	0.000	23	0.483**	0.000
6	0.481**	0.000	15	0.474**	0.000	24	0.505**	0.000
7	0.358**	0.000	16	0.425**	0.000	25	0.543**	0.000
8	0.639**	0.000	17	0.558**	0.000			
9	0.606**	0.000	18	0.585**	0.000			

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات نظام الترقية في جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.614**	0.000	10	0.674**	0.000	19	0.641**	0.000
2	0.665**	0.000	11	0.562**	0.000	20	0.648**	0.000
3	0.585**	0.000	12	0.585**	0.000	21	0.668**	0.000
4	0.639**	0.000	13	0.468**	0.000	22	0.575**	0.000
5	0.580**	0.000	14	0.508**	0.000	23	0.314**	0.000
6	0.565**	0.000	15	0.612**	0.000	24	0.442**	0.000
7	0.566**	0.000	16	0.614**	0.000	25	0.615**	0.000
8	0.520**	0.000	17	0.597**	0.000			
9	0.591**	0.000	18	0.655**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.781**	0.000	11	0.738**	0.000	21	0.604**	0.000
2	0.762**	0.000	12	0.719**	0.000	22	0.563**	0.000
3	0.761**	0.000	13	0.764**	0.000	23	0.604**	0.000
4	0.726**	0.000	14	0.729**	0.000	24	0.586**	0.000
5	0.737**	0.000	15	0.687**	0.000	25	0.694**	0.000
6	0.763**	0.000	16	0.726**	0.000	26	0.632**	0.000
7	0.696**	0.000	17	0.693**	0.000	27	0.633**	0.000
8	0.701**	0.000	18	0.759**	0.000	28	0.610**	0.000
9	0.732**	0.000	19	0.735**	0.000	29	0.650**	0.000
10	0.586**	0.000	20	0.676**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

3 . 6 ثبات الدراسة

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وتبين معاملات الثبات من خلال الجدول رقم (4.3) أن هذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمحاور والدرجة الكلية:

جدول (4.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المحاور	
0.857	لإداريين	نظام التعيين
0.828	للأكاديميين	
0.901	الدرجة الكلية لنظام التعيين	
0.881	لإداريين	نظام الترقية
0.872	للأكاديميين	
0.916	الدرجة الكلية لنظام الترقية	
0.961	لإداريين	واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية
0.944	للأكاديميين	
0.962	الدرجة الكلية لواقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية	
0.965	الدرجة الكلية	

3 . 7 إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (133) استبانة.

3 . 8 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقامًا معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

4 . 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " واقع تطبيق أنظمة التعيين والترقية في تنمية المورد البشري في جامعة القدس " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات

التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي للعوامل
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول: ما مستوى تطبيق نظام التعيين في جامعة

القدس؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	نظام تعيين الإداريين	3.7195	0.66406	17.9	19.441	0.000	عالية	74.4
2	نظام تعيين الأكاديميين	3.7502	0.72208	19.3	18.370	0.000	عالية	75.0
	الدرجة الكلية	3.7305	0.62950	16.9	20.712	0.000	عالية	74.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) وانحراف معياري (0.629) وهذا يدل على أن درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس جاءت بدرجة عالية. وتبين أن محور نظام التعيين للأكاديميين حصل على أعلى متوسط حسابي (3.75)، يليه محور نظام تعيين الإداريين.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور تطبيق نظام تعيين الإداريين.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق نظام تعيين الإداريين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
15	لا يثبت الموظف قبل اجتياز فترة التجربة	4.14	1.038	25.1	17.13 8	0.000	عالية	82.8
12	ان يكون الموظف أكمل الثامنة عشر من عمره بموجب وثيقة رسمية معتمدة	4.11	0.990	24.1	17.62 7	0.000	عالية	82.2
14	ترفيح الموظف لا يتم خلال فترة التجربة.	4.08	1.070	26.2	15.89 3	0.000	عالية	81.6
4	يعلن مع الوظيفي الوصف الوظيفي(متطلبات الوظيفة من قدرات ومهارات)	4.03	1.193	29.6	13.82 4	0.000	عالية	80.6
2	تعتمد الجامعة وصف مكتوب للوظائف التي يتم الاعلان عنها	4.02	1.212	30.1	13.46 2	0.000	عالية	80.4
16	لا يجوز إنهاء عمل الموظف الإداري بعد تصنيفه إلا بقرار مسبب	4.00	1.073	26.8	15.04 6	0.000	عالية	80.0
7	يتم تقديم الطلبات إلى دائرة شؤون الموظفين فقط	3.94	1.248	31.7	12.38 3	0.000	عالية	78.8
6	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف المحلية	3.71	1.266	34.1	10.08 2	0.000	عالية	74.2
3	تتم عملية التعيين في الجامعة استنادا الى الحاجة ضمن الخطة الاستراتيجية	3.56	1.251	35.1	8.883	0.000	متوسطة	71.2
1	توجد آليات واضحة في الجامعة لعملية للتعيين	3.53	1.357	38.4	7.871	0.000	متوسطة	70.6

70.2	متوسطة	0.000	8.777	34.1	1.197	3.51	يتم التعيين استنادا الى توافق التوصيف الوظيفي	5
70.0	متوسطة	0.000	8.994	33.1	1.159	3.50	من شروط التعيين ان يكون الموظف لائقا صحيا بموجب تقرير معتمد من اللجنة الطبية	11
69.6	متوسطة	0.000	8.357	34.9	1.216	3.48	يجوز التعيين فقط في حال كانت الوظيفة شاغرة في الكادر	10
69.4	متوسطة	0.000	8.797	33.0	1.145	3.47	يخطر الموظف الخاضع للتجربة في حالة عدم اجتيازها قبل أسبوعين من انتهائها	13
66.8	متوسطة	0.000	6.956	36.6	1.224	3.34	تعيين لجنة مقابلات وفقا لمتطلبات الوظيفة تتكون من الادارة العليا	9
61.8	متوسطة	0.000	4.883	37.5	1.158	3.09	يخضع المتقدمون للوظائف لاختبارات قبل عمل المقابلات معهم	8
74.4	عالية	0.000	19.44	17.9	0.6640	3.719	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على محور تطبيق نظام تعيين الإداريين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71)

وانحراف معياري (0.664) وهذا يدل على أن محور تطبيق نظام تعيين الإداريين جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة عالية و(8) فقرات جاءت

بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " لا يثبت الموظف قبل اجتياز فترة التجربة " على أعلى متوسط

حسابي (4.14)، يليها فقرة " ان يكون الموظف أكمل الثامنة عشر من عمره بموجب وثيقة رسمية

معتمدة " بمتوسط حسابي (4.11). وحصلت الفقرة " يخضع المتقدمون للوظائف لاختبارات قبل عمل

المقابلات معهم " على أقل متوسط حسابي (3.09)، يليها الفقرة " تعيين لجنة مقابلات وفقا لمتطلبات

الوظيفية تتكون من الادارة العليا " بمتوسط حسابي (3.34).

وتبين مما سبق أن التعيين لا يستند بشكل كبير إلى الوصف الوظيفي المقر من الجامعة حسب آراء الإداريين في الجامعة، كما تبين أنه لا يخطر بعدم قبوله أو قبوله قبل فترة من انتهاء التجربة.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور تطبيق نظام تعيين الأكاديميين.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق نظام تعيين

الأكاديميين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
8	يتم تحديد الاجر بناء على الرتبة التي اقرت للاكاديمي عند التعيين	4.11	1.035	25.2	16.86	0.000	عالية	82.2
2	يكون التعيين من خلال حاجة الكلية او الدائرة للموظف	4.02	1.083	26.9	15.14	0.000	عالية	80.4
9	يتم احتساب الخبرة السابقة بناء على نظام التعيين في الجامعة	3.99	1.097	27.5	14.63	0.000	عالية	79.8
3	تتم المقابلة مع الموظف من قبل عميد الكلية	3.71	1.139	30.7	11.28	0.000	عالية	74.2
7	يتم تحديد الدرجة العلمية عند التعيين من قبل نائب الرئيس للشؤون الاكاديمية	3.71	1.072	28.9	11.91	0.000	عالية	74.2
5	يتم التركيز خلال التعيين على القدرات العلمية	3.70	1.148	31.0	11.04	0.000	عالية	74.0
1	يتم تقديم الطلب بناء على اعلان مسبق في الجرائد	3.68	1.184	32.2	10.48	0.000	عالية	73.6
6	يتم الاهتمام بالعلامات التي حصل عليها الاكاديمي في الدرجات ما قبل الدكتوراه	3.52	1.185	33.7	8.946	0.000	متوسطة	70.4
4	يكون الفيصل في عملية التعيين مستوى الخبرة	3.31	1.060	32.0	7.705	0.000	متوسطة	66.2
	الدرجة الكلية	3.7502	0.72208	19.3	18.37	0.000	عالية	75.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على محور تطبيق نظام تعيين الأكاديميين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.75)

وانحراف معياري (0.722) وهذا يدل على أن محور تطبيق نظام تعيين الأكاديميين جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم(3.4) أنّ (7) لفقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتم تحديد الاجر بناء على الرتبة التي اقرت للاكاديمي عند التعيين"على أعلى متوسط حسابي(4.11)، يليها فقرة" يكون التعيين من خلال حاجة الكلية او الدائرة للموظف" بمتوسط حسابي(4.02). وحصلت الفقرة "يكون الفيصل في عملية التعيين مستوى الخبرة" على أقل متوسط حسابي(3.31)، يليها الفقرة" يتم الاهتمام بالعلامات التي حصل عليها الاكاديمي في الدرجات ما قبل الدكتوراه " بمتوسط حسابي (3.52).

ويظهر من خلال النتائج أن الترقية للأكاديمي لا تأخذ بعين الاعتبار العلامات والخبرة عند البحث في موضوع الترقية.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني:

ما درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس ؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة المتوسطة	النسبة المئوية
1	نظام ترقية الإداريين	3.4640	0.76526	22.1	13.021	0.000	متوسطة	69.3
2	نظام ترقية الأكاديميين	3.7908	0.73889	19.5	18.587	0.000	عالية	75.8
	الدرجة الكلية	3.6078	0.67679	18.8	17.173	0.000	متوسطة	72.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60) وانحراف معياري (0.676) وهذا يدل على أن درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس جاءت بدرجة عالية، وتبين أن محور نظام الترقية للإكاديميين حصل على أعلى متوسط حسابي (3.79)، يليه محور نظام ترقية للإداريين.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور تطبيق نظام ترقية الإداريين.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق نظام ترقية

الإداريين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
6	تساعد الترقية على الاستقرار المهني للموظف	4.10	1.014	24.7	17.03	0.000	عالية	82.0
9	تسهم الترقية في رفع مستوى الاجور لدى العاملين في الجامعة	4.09	1.118	27.3	15.37	0.000	عالية	81.8
7	تؤكد الترقية حق الموظف في الحصول على درجة اعلى نتيجة لخبرته في العمل	4.00	1.128	28.2	14.31	0.000	عالية	80.0
12	تسهم الترقية في تحقيق رضا الموظفين عن العمل وهذا يساعد على الانتاج	3.98	1.097	27.6	14.47	0.000	عالية	79.6
11	تساعد الترقية في جامعة القدس على زيادة الانتاجية لدى الموظف	3.87	1.124	29.0	13.05	0.000	عالية	77.4
4	تتم عملية الترقية من خلال توصية من الجهة المسؤولة عن الموظف الى نائب الرئيس للشؤون الادارية للموظف	3.54	1.384	39.1	7.841	0.000	متوسطة	70.8
8	عادة ما تتم الترقية من خلال لجنة تتسبب بقرار احقية الموظف في الحصول على درجة اعلى	3.39	1.242	36.6	7.344	0.000	متوسطة	67.8
5	يتم الاستقطاب الداخلي للموظفين لمناصب عليا من خلال الكفاءة	3.28	1.316	40.1	5.942	0.000	متوسطة	65.6
10	تعتمد جامعة القدس على معايير عالمية في الترقية من خلال الخبرة والكفاءة	3.25	1.282	39.4	5.832	0.000	متوسطة	65.0
1	نظام الترقية في جامعة القدس يعتمد على الاقدمية للإداري	3.14	1.332	42.4	4.699	0.000	متوسطة	62.8

60.4	متوسطة	0.000	3.607	44.7	1.351	3.02	تعتبر الترقية حق مشروع للموظف يجب الحصول عليه وأن لم يكن منتجا في عمله	13
60.2	متوسطة	0.001	3.507	44.5	1.340	3.01	تتم الترقية بعد فترة زمنية من التعيين كاستحقاق للموظف	3
60.0	متوسطة	0.000	3.786	40.6	1.219	3.00	عادة ما تكون الترقية مستندة الى الابداع في العمل	2
56.6	متوسطة	0.017	2.416	38.3	1.084	2.83	يكفل القانون في جامعة القدس الحصول على الترقية وإن كان لدى الموظف انذارات عمل.	14
69.3	متوسطة	0.000	13.02	22.1	0.765	3.464	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق نظام ترقية الإداريين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.46) وانحراف معياري (0.765) وهذا يدل على أن محور تطبيق نظام ترقية الإداريين جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية و(9) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تساعد الترقية على الاستقرار المهني للموظف " على أعلى متوسط حسابي (4.10)، يليها فقرة " تسهم الترقية في رفع مستوى الاجور لدى العاملين في الجامعة " بمتوسط حسابي (4.09). وحصلت الفقرة " يكفل القانون في جامعة القدس الحصول على الترقية وإن كان لدى الموظف انذارات عمل " على أقل متوسط حسابي (2.83)، يليها الفقرة " عادة ما تكون الترقية مستندة الى الابداع في العمل " بمتوسط حسابي (3.00).

كما تبين من النتائج أن الحصول على الترقية لا يشمل كون الموظف مبدع، وهناك عدم رضا عن حالة استحقاق الموظف للترقية.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور تطبيق نظام ترقية الأكاديميين.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق نظام ترقية

الأكاديميين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
5	تسهم الترقية في رفع مستوى الاجور لدى العاملين في الجامعة	4.24	0.978	23.1	19.34	0.000	عالية	84.8
2	تتم الترقية للموظف من خلال طلب يتقدم به الى لجنة الترفيات بناء على انجازاته	4.16	1.065	25.6	16.87	0.000	عالية	83.2
8	تسهم الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديمي	4.14	1.009	24.4	17.64	0.000	عالية	82.8
11	تعد الكتب المنشورة للأكاديمي جزء من انتاجه العلمي	4.14	1.009	24.4	17.64	0.000	عالية	82.8
7	تساعد الترقية في جامعة القدس على زيادة الانتاجية لدى الاكاديمي	4.08	1.077	26.4	15.78	0.000	عالية	81.6
6	تعتمد جامعة القدس على معايير عالمية في الترقية من خلال الانتاج العلمي والعمل المجتمعي	3.92	1.034	26.4	14.77	0.000	عالية	78.4
1	عادة ما تكون الترقية مستندة الى تميز أو ابداع علمي	3.86	1.201	31.1	12.07	0.000	عالية	77.2
4	يعد الانتاج العلمي الفيصل في الحصول على الترقية	3.82	1.173	30.7	11.98	0.000	عالية	76.4
3	يتم الاستقطاب الداخلي للموظفين لمناصب عليا من خلال الكفاءة	3.50	1.247	35.6	8.289	0.000	متوسطة	70.0
9	تعتبر الترقية حق مشروع للموظف يجب الحصول عليه وأن لم يكن منتجا في عمله	2.92	1.312	44.9	2.855	0.005	متوسطة	58.4
10	يكفل القانون في جامعة القدس الحصول على الترقية وإن كان لدى الموظف انذارات عمل.	2.92	1.108	37.9	3.302	0.001	متوسطة	58.4
	الدرجة الكلية	3.790	0.7388	19.5	18.58	0.000	عالية	75.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق نظام ترقية الأكاديميين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79) وانحراف معياري (0.738) وهذا يدل على أن محور تطبيق نظام ترقية الأكاديميين جاء بدرجة عالية. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تسهم الترقية في رفع مستوى الاجور لدى العاملين في الجامعة " على أعلى متوسط حسابي (4.24)، يليها فقرة " تتم الترقية للموظف من خلال طلب يتقدم به الى لجنة الترقيات بناء على انجازاته " بمتوسط حسابي (4.16). وحصلت الفقرة " يكفل القانون في جامعة القدس الحصول على الترقية وإن كان لدى الموظف انذارات عمل " والفقرة " تعتبر الترقية حق مشروع للموظف يجب الحصول عليه وأن لم يكن منتجا في عمله " على أقل متوسط حسابي (2.92)، يليها الفقرة " يتم الاستقطاب الداخلي للموظفين لمناصب عليا من خلال الكفاءة " بمتوسط حسابي (3.50).

كما تبين من خلال النتائج أنّ حصول الموظف على المناصب العليا لا يكون بناء على الكفاءة، ولا تعد الترقية حق مشروع للأكاديمي وإنما تعتمد على انجازه العلمي.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث:

ما واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس ؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للإداريين	3.6953	0.94648	25.6	13.34	0.000	عالية	73.9
2	واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للأكاديميين	4.0226	0.89202	22.2	18.39	0.000	عالية	80.5
	الدرجة الكلية	3.8081	0.82347	21.6	16.92	0.000	عالية	76.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) وانحراف معياري (0.823) وهذا يدل على أن واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس جاءت بدرجة عالية. وتبين أن محور واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للأكاديميين حصل على أعلى متوسط حسابي (4.02)، يليه محور واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للإداريين.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للإداريين.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للإداريين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
3	اكتساب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى التأقلم مع ظروف العمل	4.03	1.193	29.6	13.82	0.000	عالية	80.6
1	التكيف مع ظروف العمل من خلال الدورات	3.98	1.215	30.5	13.07	0.000	عالية	79.6
7	اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص عمله.	3.98	1.158	29.1	13.72	0.000	عالية	79.6
9	رفع مستوى القدرات الفكرية للموظف من أجل اعطاء الجامعة الميزة التنافسية المستدامة.	3.95	1.189	30.1	13.06	0.000	عالية	79.0
4	تمكين الموظف من التواصل مع الآخرين.	3.93	1.149	29.2	13.36	0.000	عالية	78.6
8	التمكين من خلال تفويض الصلاحيات له.	3.93	1.207	30.7	12.72	0.000	عالية	78.6
2	التقليل من مخاطر العمل من خلال التدريب المستمر للعاملين فور تعيينهم.	3.85	1.209	31.4	11.91	0.000	عالية	77.0
6	التطوير المهني المستمر من خلال الندوات وورش العمل	3.76	1.268	33.7	10.54	0.000	عالية	75.2
13	تنمية التواصل مع الموظفين الآخرين من خلال الأعمال الجماعية المختلفة.	3.75	1.270	33.9	10.46	0.000	عالية	75.0
16	المشاركة في القرارات الهامة تحديداً في مجال تخصصهم.	3.70	1.285	34.7	9.865	0.000	عالية	74.0
5	التقييم المستمر للذات من خلال الاستبانات ذات العلاقة.	3.65	1.169	32.0	10.32	0.000	متوسطة	73.0
14	تعزيز ثقافة الشفافية من خلال السماح بمناقشة الاخطاء وطرح آليات لعلاجها في البرامج العامة للجامعة.	3.61	1.284	35.6	9.062	0.000	متوسطة	72.2
18	المشاركة في النقاشات الخاصة بكل ما يخص التطور في الجامعة	3.57	1.281	35.9	8.746	0.000	متوسطة	71.4
17	المشاركة في اعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.	3.54	1.276	36.0	8.506	0.000	متوسطة	70.8
11	الحصول على التأهيل المستمر من خلال البرامج تدريبية حديثة تتناسب مع التطور العلمي وفقاً لمتطلبات الوظيفة	3.51	1.277	36.4	8.230	0.000	متوسطة	70.2
15	حصوله على التحفيز المادي لإظهار قدرات الموظفين في العمل.	3.50	1.277	36.5	8.094	0.000	متوسطة	70.0
19	تطوير مهاراتهم لتولي مناصب إدارية أعلى في الجامعة.	3.47	1.300	37.5	7.749	0.000	متوسطة	69.4
12	إبداء رأيه البرامج التدريبية المقدمة خلال فترة التدريب.	3.40	1.199	35.3	7.678	0.000	متوسطة	68.0
10	تهتم الجامعة بالتقييم المستمر للموظفين من أجل تحديد احتياجاتهم التدريبية.	3.11	1.281	41.2	4.550	0.000	متوسطة	62.2
	الدرجة الكلية	3.6953	0.94648	25.6	13.34	0.000	عالية	73.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على محور واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للإداريين أن المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية(3.69) وانحراف معياري (0.946) وهذا يدل على أن محور واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للإداريين جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن (10) فقرات جاءت بدرجة عالية و(9) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " اكساب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى التأقلم مع ظروف العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.03)، ويليهما فقرة " التكيف مع ظروف العمل من خلال الدورات " والفقرة " اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص عمله " بمتوسط حسابي (3.89). وحصلت الفقرة " تهتم الجامعة بالتقييم المستمر للموظفين من اجل تحديد احتياجاتهم التدريبية " على أقل متوسط حسابي (3.11)، يليها الفقرة " ابداء رأيه البرامج التدريبية المقدمة خلال فترة التدريب " بمتوسط حسابي (3.40).

كما اتضح من النتائج عدم استشارة الموظف لابداء أي رأي فيما يخص البرامج التدريبية المقدمة خلال التدريب، ولا تولي الجامعة اهتماما بالتقييم المستمر للموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبية.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للأكاديميين.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للأكاديميين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
9	الحصول على الخبرة في مجال التدريس	4.12	1.066	25.9	16.4	0.000	عالية	82.4
4	الحصول على الخبرة في مجال العمل بسبب التدريس في الجامعة	4.11	1.082	26.3	16.0	0.000	عالية	82.2
5	الحصول على الخبرات الادارية من خلال تولي مناصب ادارية	4.08	1.034	25.3	16.4	0.000	عالية	81.6
7	الحصول على فرص التبادل الاكاديمي مع جامعات اخرى	4.05	1.061	26.2	15.7	0.000	عالية	81.0
2	التطوير في كتابة الابحاث العلمية المتخصصة	4.04	1.104	27.3	15.0	0.000	عالية	80.8
10	زيادة فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية	4.03	1.080	26.8	15.2	0.000	عالية	80.6
6	تنمية مهارات الاتصال والتواصل مع الاخرين سواء الاجتماعي او المجتمعي.	4.00	1.121	28.0	14.3	0.000	عالية	80.0
1	الحصول على فرص الابداع العلمي من خلال توفير البيئة الملائمة	3.96	1.144	28.9	13.7	0.000	عالية	79.2
8	تسهيل تطبيق الدراسات المعدة سواء مخبريا او واقعا من خلال الاستبانات.	3.94	1.092	27.7	14.1	0.000	عالية	78.8
3	سهولة نشر الابحاث العلمية في المجالات المحكمة	3.90	1.141	29.3	13.1	0.000	عالية	78.0
	الدرجة الكلية	4.022	0.8920	22.2	18.3	0.000	عالية	80.5

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للأكاديميين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) وانحراف معياري (0.892) وهذا يدل على أن محور واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للأكاديميين جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " الحصول على الخبرة في مجال التدريس " على أعلى متوسط حسابي (4.12)، يليها فقرة " الحصول على الخبرة في مجال العمل بسبب التدريس في الجامعة " بمتوسط حسابي (4.11). وحصلت الفقرة " سهولة نشر الابحاث العلمية في المجلات المحكمة " على أقل متوسط حسابي (3.90)، يليها الفقرة " تسهيل تطبيق الدراسات المعدة سواء مخبريا او واقعيا من خلال الاستبانات " بمتوسط حسابي (3.94).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الجامعة، نوع الوظيفة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للأسئلة الفرعية التالية:

نتائج السؤال الفرعي الأول: هل يختلف درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس حسب متغير الجنس ؟

تم فحص السؤال الفرعي الأول بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس حسب متغير الجنس.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لدرجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس حسب متغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.65210	3.7396	90	ذكر	الإداريين
0.69436	3.6773	43	أنثى	
0.74809	3.7247	90	ذكر	الأكاديميين
0.66967	3.8036	43	أنثى	
0.62933	3.7342	90	ذكر	الدرجة الكلية
0.63722	3.7228	43	أنثى	

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للذكور (3.73)، والمتوسط الحسابي للإناث (3.72).

نتائج السؤال الفرعي الثاني:

هل يختلف درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي؟

لفحص السؤال الفرعي الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداريين	بكالوريوس فما دون	18	3.7014	0.64368
	ماجستير	55	3.6193	0.71213
	دكتوراه فأعلى	60	3.8167	0.61967
الأكاديميين	بكالوريوس فما دون	18	3.5247	0.91450
	ماجستير	55	3.6646	0.69141
	دكتوراه فأعلى	60	3.8963	0.66631
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	18	3.6378	0.68303
	ماجستير	55	3.6356	0.66013
	دكتوراه فأعلى	60	3.8453	0.57347

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للدكتوراه فأعلى (3.84) حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.637)، ومن ثم للماجستير بمتوسط حسابي (3.635).

نتائج السؤال الفرعي الثالث:

هل يختلف درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس حسب متغير سنوات العمل في الجامعة؟

لفحص السؤال الفرعي الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس يعزى لمتغير سنوات العمل في الجامعة.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس يعزى لمتغير سنوات العمل في الجامعة

المحور	سنوات العمل في الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
--------	------------------------	-------	-----------------	-------------------

0.62777	3.7217	42	11 سنة فما دون	الإداريين
0.71640	3.6090	43	من 12-17 سنة	
0.64443	3.8164	48	18 سنة فأكثر	
0.82347	3.7778	42	11 سنة فما دون	الأكاديميين
0.64151	3.6253	43	من 12-17 سنة	
0.69444	3.8380	48	18 سنة فأكثر	
0.63836	3.7419	42	11 سنة فما دون	الدرجة الكلية
0.63833	3.6149	43	من 12-17 سنة	
0.60992	3.8242	48	18 سنة فأكثر	

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لسنوات العمل (18 سنة فأكثر) حصل على أعلى متوسط حسابي (3.82)، يليه (11 سنة فما دون) بمتوسط حسابي (3.74)، ومن ثم (من 12-17 سنة) بمتوسط حسابي (3.61).

نتائج السؤال الفرعي الرابع:

هل يختلف درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس حسب متغير نوع الوظيفة؟

لفحص السؤال الفرعي الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس يعزى لمتغير نوع الوظيفة.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس يعزى لمتغير نوع الوظيفة

المحور	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداريين	إداري	60	3.6115	0.69826
	أكاديمي	18	3.8403	0.74361
	إداري وأكاديمي	55	3.7977	0.58913
الأكاديميين	إداري	60	3.5593	0.75635
	أكاديمي	18	3.9012	0.77907
	إداري وأكاديمي	55	3.9091	0.62015
الدرجة الكلية	إداري	60	3.5927	0.66111
	أكاديمي	18	3.8622	0.71201
	إداري وأكاديمي	55	3.8378	0.54119

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاكاديميين حصل على أعلى متوسط حسابي (3.86)، يليه للإداري والأكاديمي بمتوسط حسابي (3.83)، ومن ثم للإداريين بمتوسط حسابي (3.59).

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل يختلف درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الجامعة، نوع الوظيفة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للأسئلة الفرعية التالية:

نتائج السؤال الفرعي الأول:

هل يختلف درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس حسب متغير الجنس ؟

لفحص السؤال الفرعي الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس حسب متغير الجنس.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لدرجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الإداريين	ذكر	90	3.4516	0.79481	0.270	0.788
	أنثى	43	3.4900	0.70772		
الأكاديميين	ذكر	90	3.7343	0.72140	1.279	0.203
	أنثى	43	3.9091	0.76935		
الدرجة الكلية	ذكر	90	3.5760	0.68653	0.783	0.435
	أنثى	43	3.6744	0.65886		

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإناث (3.67) وهو أعلى من

المتوسط الحسابي للذكور (3.57).

نتائج السؤال الفرعي الثاني:

هل يختلف درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي؟

لفحص السؤال الفرعي الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس يعزى لمتغير المرهل العلمي.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداريين	بكالوريوس فما دون	18	3.3849	0.84981
	ماجستير	55	3.3039	0.75283
	دكتوراه فأعلى	60	3.6345	0.72666
الأكاديميين	بكالوريوس فما دون	18	3.6515	0.79940
	ماجستير	55	3.6959	0.76566
	دكتوراه فأعلى	60	3.9197	0.68524
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	18	3.5022	0.76626
	ماجستير	55	3.4764	0.67857
	دكتوراه فأعلى	60	3.7600	0.62538

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للدكتوراه فأعلى (3.76) حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه للبكالوريوس فما دون بمتوسط حسابي (3.50)، ومن ثم للماجستير بمتوسط حسابي (3.47).

نتائج السؤال الفرعي الثالث:

هل يختلف درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس حسب متغير سنوات العمل في الجامعة؟

لفحص السؤال الفرعي الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس يعزى لمتغير سنوات العمل في الجامعة.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس يعزى لمتغير سنوات العمل في الجامعة

المحور	سنوات العمل في الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداريين	11 سنة فما دون	42	3.5493	0.72698
	من 12-17 سنة	43	3.3588	0.83350
	18 سنة فأكثر	48	3.4836	0.73882
الأكاديميين	11 سنة فما دون	42	3.9351	0.67533
	من 12-17 سنة	43	3.6216	0.82749
	18 سنة فأكثر	48	3.8163	0.69145
الدرجة الكلية	11 سنة فما دون	42	3.7190	0.61325
	من 12-17 سنة	43	3.4744	0.76303
	18 سنة فأكثر	48	3.6300	0.64051

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لسنوات العمل لـ 11 سنة فما دون حصل على أعلى متوسط حسابي (3.71). يليه لـ 18 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (3.63)، ومن ثم من 12-17 سنة بمتوسط حسابي (3.47).

نتائج السؤال الفرعي الرابع:

هل يختلف درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس حسب متغير نوع الوظيفة؟

لفحص السؤال الفرعي الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس يعزى لمتغير نوع الوظيفة.

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس يعزى لمتغير نوع الوظيفة

المحور	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداريين	إداري	60	3.2536	0.81975
	أكاديمي	18	3.4722	0.61696
	إداري وأكاديمي	55	3.6909	0.68980
الأكاديميين	إداري	60	3.5803	0.74686
	أكاديمي	18	3.9444	0.72267
	إداري وأكاديمي	55	3.9702	0.68614
الدرجة الكلية	إداري	60	3.3973	0.70203
	أكاديمي	18	3.6800	0.57460
	إداري وأكاديمي	55	3.8138	0.61892

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإداري والأكاديمي حصل على أعلى متوسط حسابي

(3.81)، يليه للأكاديمي بمتوسط حسابي (3.68)، ومن ثم للإداري بمتوسط حسابي (3.39).

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل يختلف واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس حسب متغيرات

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الجامعة، نوع الوظيفة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للأسئلة الفرعية التالية:

نتائج السؤال الفرعي الأول: هل يختلف واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس حسب متغير الجنس ؟

لفحص السؤال الفرعي الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس حسب متغير الجنس.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لواقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الإداريين	ذكر	90	3.6263	0.89288	1.218	0.225
	أنثى	43	3.8397	1.04622		
الأكاديميين	ذكر	90	4.0844	0.81557	1.159	0.249
	أنثى	43	3.8930	1.03243		
الدرجة الكلية	ذكر	90	3.7843	0.76067	0.482	0.631
	أنثى	43	3.8581	0.94935		

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإناث (3.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للذكور (3.78).

نتائج السؤال الفرعي الثاني: هل يختلف واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي؟

لفحص السؤال الفرعي الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس يعزى لمتغير المرهل العلمي.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لواقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس يعزى لمتغير المرهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداريين	بكالوريوس فما دون	18	3.5380	1.20216
	ماجستير	55	3.6526	0.91108
	دكتوراه فأعلى	60	3.7816	0.90072
الأكاديميين	بكالوريوس فما دون	18	3.8944	1.07456
	ماجستير	55	3.7836	0.91869
	دكتوراه فأعلى	60	4.2800	0.74123
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	18	3.6609	1.07645
	ماجستير	55	3.6978	0.76495
	دكتوراه فأعلى	60	3.9534	0.77989

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للدكتوراه فأعلى حصل على أعلى متوسط حسابي (3.95)، يليها للماجستير بمتوسط حسابي (3.69)، ومن ثم للبكالوريوس فما دون بمتوسط حسابي (3.66).

نتائج السؤال الفرعي الثالث: هل يختلف واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس حسب متغير سنوات العمل في الجامعة؟

لفحص السؤال الفرعي الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس يعزى لمتغير سنوات العمل في الجامعة.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لواقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس يعزى لمتغير سنوات العمل في الجامعة

المحور	سنوات العمل في الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداريين	11 سنة فما دون	42	3.7030	0.86293
	من 12-17 سنة	43	3.4884	1.01261
	18 سنة فأكثر	48	3.8739	0.93716
الأكاديميين	11 سنة فما دون	42	4.1810	0.87045
	من 12-17 سنة	43	3.7419	0.99480
	18 سنة فأكثر	48	4.1354	0.76283
الدرجة الكلية	11 سنة فما دون	42	3.8678	0.72883
	من 12-17 سنة	43	3.5758	0.92596
	18 سنة فأكثر	48	3.9641	0.77296

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لسنوات العمل (18 سنة فأكثر) حصل على أعلى متوسط حسابي (3.96)، يليها ل(11 سنة فما دون) بمتوسط حسابي (3.86)، ومن ثم ل(من 12-17 سنة) بمتوسط حسابي (3.57).

نتائج السؤال الفرعي الرابع: هل يختلف واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس حسب متغير نوع الوظيفة"

لفحص السؤال الفرعي الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس يعزى لمتغير نوع الوظيفة.

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لواقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس يعزى لمتغير نوع الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الوظيفة	المحور
0.96973	3.5430	60	إداري	الإداريين
0.94659	3.6287	18	أكاديمي	
0.90390	3.8833	55	إداري وأكاديمي	
0.92975	3.7617	60	إداري	الأكاديميين
0.85536	4.1111	18	أكاديمي	
0.79085	4.2782	55	إداري وأكاديمي	
0.82172	3.6184	60	إداري	الدرجة الكلية
0.80196	3.7950	18	أكاديمي	
0.79487	4.0194	55	إداري وأكاديمي	

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإداري والأكاديمي حصل على أعلى متوسط حسابي (4.01)، يليها للأكاديمي بمتوسط حسابي (3.79)، ومن ثم للإداري بمتوسط حسابي (3.61).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها، حيث سيتم مناقشة النتائج استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة.

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول: ما مستوى تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس؟

أشارت النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق نظام التعيين للإداريين والأكاديميين في جامعة القدس جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، وأشارت وجهات نظر الأكاديميين إلى مستوى التطبيق كان علياً مقارنة بالإداريين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، في حين بلغ للإداريين (3.71)، وتبين من خلال النتائج أنه لا يتم تثبيت الموظف قبل اجتياز فترة التجربة، إضافة إلى أنّ هناك ضرورة لأن يكون عمر الموظف أكثر من (18) عاماً عند التوظيف، كما أظهرت النتائج أنّ المتقدمون للوظائف لا يخضعون لاختبارات قبل المقابلات، كما توصلت النتائج فيما يخص الأكاديميين إلى أنّ تحديد الأجر يكون بناءً على الرتبة التي أقرت عند التعيين، كما يتم التعيين للأكاديميين من خلال الدائرة أو الكلية، كما تبين من تعيين الأكاديميين الاهتمام بمستوى الخبرة العالي، ولا يتم التركيز على علامات الأكاديمي قبل الدكتوراة.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أنّ جامعة القدس تتخذ كافة الإجراءات المطلوبة والمنصوص عليها في أنظمة التعيين والترقية الخاصة بالجامعة، وهذا التوافق بين اللوائح واختيار الإداريين والأكاديميين يسهم في تطوير الموارد البشرية بالسعي لبيان أهمية الاختيار الصحيح للموارد البشرية، كون رأس المال البشري في الجامعة هو الذي يسهم في تقدمها وتطورها، والحاجة إلى تعزيز قوة هذه الموارد بالتدريب والتأهيل تضمن مستويات علياً من الإنجاز، وكون جامعة القدس من الجامعة الرائدة في مجال تجويد التعليم، فعملت على تطبيق أنظمة التعيين بما يتناسب مع متطلبات العصر من تطور تكنولوجي

وعلمي وهو ما توافق مع دراسة عليوة(2015) حيث إنّ تطبيق لوائح وأنظمة التعيين تساعد في تنمية الموارد الادارية كما توافقت مع دراسة (Tsitmideli, et al, 2016) التي بينت أنّ الاختيار والتعيين الجيد يساعد في تعزيز الميزة التنافسية، فالمورد البشري هو الأساس في الانتاج والنمو.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس؟

أشارت النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق الترقية في جامعة القدس جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.60) وتبين أنّ محور نظام الترقية للإكاديميين حصل على أعلى متوسط حسابي(3.79)، يليه محور نظام ترقية للإداريين، وتمثلت أهم البنود المتعلقة بالترقية لدى الإداريين في أنّها تساعد في الاستقرار المهني للموظف وتسهم الترقية في رفع مستوى الأجور لدى العاملين في الجامعة كما تبين أنّ الترقية لا تعتمد على الإبداع من قبل الموظف.

أمّا فيما يخص الأكاديميين فالترقية أيضاً تسهم الترقية في رفع مستوى الأجور لدى العاملين في الجامعة وعادة ما تتم من خلال قيام الأكاديمي بتقديم طلب للجنة الترقيات بناء على انجازاته كما تبين أنّه لا يتم الاستقطاب الداخلي للموظفين لمناصب عليا من خلال الكفاءة حسب آراء الأكاديميين.

يعزو الباحث ذلك إلى إنّ إدارة الجامعة تهتم بالإداريين من حيث الترقية حيث إنّ الترقية تشمل الإداريين تبعاً لسنوات الخبرة وللتطور في المجال المخصص للعمل، وبناء على التدريب والتأهيل الذي حصل عليه، وبناء على سنوات العمل، أمّا فيما يخص الأكاديميين فإنّ الترقية تكون استناداً إلى ما يقدمه الأكاديمي من دراسات ومؤتمرات تنشر بإسماءه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abraham, et al, 2015) في أنّ المورد البشري يحتاج خلال مرحلة العمل ال التحفيز والتعزيز ويكون ذلك من خلال الترقية والتي تساعد الموظف على تحسين مستوى دخله وبالتالي القدرة على التميز في العمل والزيادة في الانتاج. لذلك فالترقية مهمة للموظف، وتساعد في تنميته اقتصادياً واجتماعياً، وأيضاً مهنيًا حينما يرى بأنّه يكافؤ على عمله الذي قدمه. وهذا يتفق مع دراسة Ekwoaba& Ikeije&Ufoma, 2015 التي

بينت أنه كلما تم الأخذ بالمعايير عند التوظيف كلما كان أداء المورد البشري مميزا وبالتالي تقديم الأفضل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث: ما واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس؟

أشارت النتائج إلى أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) وهذا يعني أنّ واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس جاءت بدرجة عالية، حيث تبين أن هذا النظام مهم للإداريين والأكاديميين فهذا النظام يتيح من خلال بنوده للموظف الحصول على مهارات مختلفة تساعده في الحصول على درجة اعلى من القدرة على ممارسة المهام الخاصة بعمله، كما تساعده على اتخاذ القرار المناسب، إذ تدعم الجامعة الأكاديميين والإداريين فيما يخص تطوير الموارد البشرية، من خلال العمل المستمر على تقييم مستوياتهم، كما تساعد الأكاديميين فيما يخص الحصول على الخبرة التدريسية والمشاركة في المؤتمرات والندوات المختلفة التي تعزز من قدرة الأكاديمي على البناء الذاتي واكتساب المعلومات الحديثة في تخصصه، والحصول على الدعم فيما يخص الدراسات ونشرها.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون جامعة القدس جامعة متقدمة من الناحية العلمية، فهي تستمد قوتها اللوائح الخاصة باختيار الموظفين، والذي يتم بناء على المواصفات العلمية والعملية، باختبار كفاءات ذوي خبرات وقدرة تمكنهم من العمل في ظل الظروف الصعبة، وهذا يسهم في تعزيز وتنمية الموارد البشرية المختلفة في الجامعة سواء الأكاديميين والإداريين، فتوفير الندوات واستضافة المؤتمرات، والمساعدة على نشر الابحاث يمكن الأكاديميين من المنافسة في مجال عملهم ورفع مستوى الجامعة علمياً، كما إنّ تمكين الإداريين من الحصول على الدورات المختلفة الخاصة بعملهم

سواء في فلسطين أو خارجها من الدول العربية والاجنبية يمكنهم من بناء قدرات تؤدي إلى نمو وتطور الفكر الذاتي لهم، وبالتالي تقديم الخدمات المطلوبة منهم بحرفية ومهنية عالية، وهذا ما توافق مع دراسة سيكو (2016) ودراسة الغلايني (2015) في كون لوائح التعيين والترقية يمكن أن تسهم في بناء وتطوير الموارد البشرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف درجة تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الجامعة، نوع الوظيفة) ؟

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في آراء موظفي الجامعة فيما يخص تطبيق انظمة التعيين تبعاً لمتغير الجنس، كذلك المؤهل العلمي وسنوات العمل فيما كان هناك فروق تبعاً لمتغير الوظيفي وكانت لصالح الإداري والاكاديمي.

يعزو الباحث ذلك إلى أنّ هذا الاتفاق ناتج عن كون جميع موظفي الجامعة من الإداريين والاكاديميين يخضعون إلى اللوائح وآليات الاختيار ذاتها، بغض النظر عن سنوات العمل والمؤهل العلمي، أمّا فيما يخص الموظف الذي يعمل إداري واكاديمي في نفس الوقت فهو موظف مميز في الجامعة ويتعرض إلى العمل المؤسساتي بشقية وهذا يساعد في كون هذه الفئة من الموظفين يحصلون على التدريب والتأهيل، وكذلك على الدورات والمؤتمرات المختلفة، وهذا التميز يسمح لهم بالقيام بالمهام الادارية والاكاديمية، ويسمح لهم بمستوى أعلى من الترقية والتعزيز والمكافئة وبالتالي يرون بأنّ تطبيق اللوائح في التعيين تتم بشفافية عالية، واتفقت النتيجة السابقة مع دراسة الغلايني (2015) فيما يخص متغير الجنس والمؤهل العلمي بعدم وجود فروق، واختلفت مع دراسة سيكو (2016) فيما يخص الجنس والمؤهل العلمي والخبرة حيث تبين وجود فروق.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يختلف درجة تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس حسب

متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الجامعة، نوع الوظيفة)؟

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في آراء موظفي الجامعة فيما يخص تطبيق أنظمة الترقية تبعاً لمتغير الجنس، كذلك المؤهل العلمي وسنوات العمل فيما كان هناك فروق تبعاً لمتغير الوظيفي وكانت لصالح الإداري والأكاديمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى كون فئة الإداريين تحصل على الترقية تبعاً لمجموعة من العوامل تم توضيحها فيما يخص لوائح الترقية، ومن تنطبق عليه الشروط يتم عمل الترقية له، في حين أنّ الأكاديمي يحصل على الترقية تبعاً لشروط أخرى، إذ إنّ الأكاديمي هو الذي يطلب الترقية، ولكن بعد استيفاءه للشروط، لذلك كان هناك إتفاق بين الموظفين على أنّ نظام الترقية يتم ضمن تسلسل واضح وتضبطه لوائح وقوانين.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: هل يختلف واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد

البشرية في جامعة القدس حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الجامعة، نوع الوظيفة)؟

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في آراء موظفي الجامعة فيما يخص تطبيق أنظمة الترقية تبعاً لمتغير الجنس، في حين تبين أنّ هناك فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح الدكتوراه فأعلى، وسنوات العمل لصالح 11 سنة فما دون، فيما كان هناك فروق تبعاً لمتغير الوظيفي وكانت لصالح الإداري والأكاديمي.

يعزو الباحث ذلك إلى كون نظام التعيين والترقية يشمل جميع الموظفين لذلك تبين وجود اتفاق بين آرائهم فيما يخص الجنس، أمّا فيما يخص المؤهل العلمي، فقد تبين أنّ هناك فروق لصالح الدكتوراة فأعلى ويعود ذلك إلى كون هذه الفئة تحصل على تنمية بدرجة عالية بسبب الخبرة وحصولهم على الدورات ومشاركتهم في المؤتمرات المختلفة، أمّا فيما يخص سنوات الخبرة فإنّ تنمية المورد البشري عادة ما تكون في مستوى الخبرة المتوسط والذي يكون فيه الفرد قد وصل إلى مستوى عالي من التدريب والتأهيل وأصبح قادراً على ممارسة عمله بدرجة عالية.

التوصيات

- القيام بدراسات حول تأثير انظمة التعيين والترقية في رفع مستوى الموارد البشرية في جامعة القدس من خلال تسليط الضوء على البرامج المختلفة التي تقدمها الجامعة للموظفين بعد عملية التعيين.
- وضع مواد في لوائح وأنظمة التعيين والترقية في جامعة القدس تشمل التدريب والتأهيل الاجباري للأفراد الذين سيتم اختيارهم وهذا سيعمل على رفع مستوى جودة الموارد البشرية في الجامعة.
- تعزيز مشاركة الموارد البشرية المختلفة في القرارات المصيرية والعامه في الجامعة لما لها من رفع مستوى الموارد البشرية ويزادة تنميته ليكونوا فاعلين في الجامعة.
- ضرورة العمل على استشارة الموظفين فيما يخص التدريب الذي سيحصلون عليه، إضافة إلى القيام بعمليات التقييم الدوري لهم لمعرفة مدى حاجتهم للتدريب فيما يخص عملهم.
- القيام بمزيد من الدراسات حول طرق تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس بعد مرحلة التعيين والاختيار لتحديد البرامج التي يجب أن يخضع لها المورد البشري ليكون قادرًا على القيام بمهامه بما يضمن جودة وسرعة في الانتاج.
- ضرورة تفصيل البنود المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في أنظمة ولوائح التعيين والاختيار، كذلك لوائح الترقية ليكون المورد البشري على اطلاع مسبق باحتياجات الجامعة، وهذا يقلل من فرص تقديم الطلبات العشوائية للتوظيف.
- إعادة النظر في إجراءات الترقية المتبعة في جامعة القدس لعدم وجود رضا عنها من وجهة نظر الاداريين في الجامعة.

قائمة المراجع

- أبو شيخة، نادر. (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان.
- آل سعود، عبد العزيز. (2012). أهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية-العلوم الإنسانية والاجتماعية-السعودية. ع 23 ، ص 177 - 225.
- البرنوطي، سعاد. (2001). إدارة الموارد الوارد البشرية إدارة الأفراد. دار وائل، عمان، الأردن
- بسيوني، اسماعيل (2008) ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، منشورات كلية التجارة، جامعة الازهر، مصر.
- الجبالي، حمزة (2016) ادارة وتنمية الموارد البشرية، دار الاسرة للنشر والتوزيع، الامارات.
- جرعون، ايهاب (2009) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة واثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- حجازي، ايناس. (2011). اعتماد تنافس الكفاءات كنظام لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.
- حجازي، محمد. (2005). ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة.
- الحريبي، رافدة (2011) اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- درة، عبد الباري؛ الصباغ، زهير (2009) إدارة الموارد البشرية: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الزرايبي، محمود. (2006). تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- زيد، أحمد. (2010). مساهمة وظائف ادارة الموارد البشرية في استدامه منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الزير، عماد.(2013). واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر العاملين في دائرة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

سبرينة، مانع.(2015). اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجمهورية الجزائرية.

السلمي، علي.(2001). إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة.

سيكو، انور.(2016). أثر انظمة الحوافز على الاستقطاب والتعيين والصيانة، المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، الجزائر.

صيام، محمد.(2007). فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الطهراوي، عبد المنعم.(2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الظاهر، نعيم.(2009). تنمية الموارد البشرية. عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن .

عباس، سهيلة.(2006)ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عبد الباقي، صلاح.(2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

عدوان، منير.(2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عقيلي، عمر.(2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- عليوة، عبد الكريم.(2015). سياسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تحقيق التنمية الادارية بديوان الموظفين العام بقطاع غزة، جامعة الاقصى، غزة.
- الغلايني، ميرفت(2015) علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.
- الفرا، ماجد.(2007). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية*(سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ص693-743.
- القحطاني، محمد(2015) إدارة الموارد البشرية، *نحو منهج استراتيجي متكامل*، مكتبة العكيان، السعودية.
- كشواي، باري(2006) إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- اللوزي، موسى سلامة(2002) *التنمية الإدارية*، (ط2)، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- المعشر، زياد.(2004). واقع الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية). *مجلة جامعة دمشق*-المجلد 20 - العدد الأول.
- المغربي، محمد.(2016). إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- نجار، معاذ.(2012). واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- نصر الله ، حنا.(2009). إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان.
- الهيبي، خالد.(2003). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الويشي، فتحي.(2013). *الاساليب القيادية للموارد البشرية*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A., Thomas S. (2015). A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. *The Journal of Developing Areas*, Vol. 49, pp. 336-340.

Ekhsan, A., Othman, A., (2009). Recruitment Selection and Training Development Practices: Value-Added Contribution towards Organizational Effectiveness / *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*, Vol.3, pp.73-100.

Ekwoaba, J., Ikeje, U., Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Journal of Human Resource Management* .Vol.3, No.2, pp.22-33.

Miller, J. G., and Wheeler, K. G. (1992) Unraveling the Mysteries of Gender Differences in Intentions to Leave the Organization, *Journal of Organizational Behaviour*, 13(5), 465–478.

Quarles, R. (1994) An Examination of Promotion Opportunities and Evaluation Criteria as Mechanisms for Affecting Internal Auditor Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention, *Journal of Managerial Issues* . , 6(2), 176–194

Singh, A. (2010). A Study of HRM Practices and Organizational Culture in Selected Private Sector Organizations in India. 18(4), pp 200-299.

Tsitmideli G., Skordoulis M., Chalikias M., Sidiropoulos G., Papagrigoriou A.(2016).Supervisors and subordinates relationship impact on job satisfaction and efficiency: The case of obstetric clinics in Greece. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*.Vol. 10, pp. 505-520.

Zheng, Y. and Kleiner, B. H. (2001) Developments Concerning Career Development and Transition, *Management Research News*, 24(3/4), 33–44.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة القدس
معهد التنمية المستدامة
استبانة الدراسة

حضرة الموظف/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تعمل الباحثة على دراسة بعنوان " واقع تطبيق أنظمة التعيين والترقية في تنمية المورد البشري في جامعة القدس " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، وقد تم تصميم هذه الاستبانة بجميع أقسامها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتطلب ذلك منكم التكرم بالاجابة عليها بما يتوافق مع آرائكم، ويتمنى الباحث توشي الدقة والموضوعية في الاجابة لما فيه من التوصل الى نتائج أفضل، علماً بأن هذا المحتوى هو لأغراض البحث العلمي وسيتم الحفاظ على سرية المعلومات.

لكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث : أسامة الحلبي

بإشراف: د.عزمي الاطرش

القسم الأول: معلومات شخصية

			<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	-الجنس:
	<input type="checkbox"/> دكتوراة فأعلى	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم	-المؤهل العلمي:
	<input type="checkbox"/> 18 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> 12-17 سنة	<input type="checkbox"/> 6-11 سنة	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	-سنوات العمل في الجامعة
	<input type="checkbox"/> ادارة عليا	<input type="checkbox"/> ادارة دنيا	<input type="checkbox"/> اكاديمي	<input type="checkbox"/> موظف	المسمى الوظيفي

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على محاور الاستبانة، الرجاء وضع اشارة (X) أمام الخيار الذي يتوافق مع وجهة نظرك.

المحور الأول: التعيين في جامعة القدس يتم من خلال:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توجد آليات واضحة في الجامعة لعملية التعيين					
2.	تعتمد الجامعة وصف مكتوب للوظائف التي يتم الاعلان عنها للتوظيف.					
3.	تتم عملية التعيين في الجامعة استنادا الى الحاجة ضمن الخطة الاستراتيجية					
4.	يتم اعتماد التحليل الوظيفي كأساس لتقرير نوعية الموظفين الواجب استقطابهم من اجل عملية التعيين.					
5.	يتم الإعلان عن الوظائف شاغرة في الصحف المحلية					
6.	يتم تقديم الطلبات إلى دائرة شؤون الموظفين فقط					
7.	يخضع المتقدمون للوظائف لاختبارات قبل عمل المقابلات معهم					
8.	تعيين لجنة مقابلات تتكون من كل من رئيس الدائرة، المدير الإداري، مدير شؤون الموظفين					
9.	يجوز التعيين فقط في حال كانت الوظيفة شاغرة في الكادر					
10.	من شروط التعيين ان يكون الموظف لائقا صحيا بموجب تقرير معتمد من اللجنة الطبية					
11.	ان يكون الموظف أكمل الثامنة عشر من عمره بموجب وثيقة رسمية معتمدة					
12.	يخطر الموظف الخاضع للتجربة في حالة عدم اجتيازها قبل أسبوعين من انتهائها					
13.	ترفيح الموظف عادة لا يتم خلال فترة التجربة.					
14.	عادة ما تكون فترة التجربة في الجامعة للوظائف 6 اشهر فقط يثبت او ينتهي عمله					
15.	لا يجوز إنهاء عمل الموظف الإداري بعد تصنيفه إلا بقرار مسبب					

المحور الثاني: الترقية في جامعة القدس

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تتم عملية الترقية من خلال تقديم الطلب من قبل الموظف الى الشؤون الادارية					
2.	نظام الترقية في جامعة القدس يعتمد على الاقدمية					
3.	عادة ما تكون الترقية مستندة الى تميز أو ابداع علمي					
4.	تتم الترقية بعد فترة زمنية من التعيين كاستحقاق للموظف					
5.	تتم عملية الترقية من خلال توصية من الجهة المسؤولة عن الموظف الى نائب الرئيس للشؤون الادارية					
6.	يتم الاستقطاب الداخلي للموظفين لمناصب عليا من خلال الكفاءة					
7.	تساعد الترقية على الاستقرار المهني للموظف					
8.	تؤكد الترقية حق الموظف في الحصول على درجة اعلى نتيجة لخبرته في العمل					
9.	عادة ما تتم الترقية من خلال لجنة تنسيب تقرر احقية الموظف في الحصول على درجة اعلى					
10.	تسهم الترقية في رفع مستوى الاجور لدى العاملين في الجامعة					
11.	تعتمد جامعة القدس على النظام العالمي في الترقية من خلال الخبرة والكفاءة					
12.	تساعد الترقية في جامعة القدس على زيادة الانتاجية لدى الموظف					
13.	تسهم الترقية في تحقيق رضا الموظفين عن العمل وهذا يساعد على الانتاج					
14.	تعتبر الترقية حق مشروع للموظف يجب الحصول عليه وأن لم يكن منتجا في عمله					
15.	يكفل القانون في جامعة القدس الحصول على الترقية وإن كان لدى الموظف انذارات عمل.					

المحور الثالث: يتم تنمية الموظفين في الجامعة:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تنمية المرونة لدى الموظف لرفع قدرته على التكيف مع ظروف العمل					
2.	التقليل من مخاطر العمل من خلال التدريب المستمر					
3.	اكتساب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء					
4.	تطوير العاملين في الجامعة من أجل رفع مستوى الانتاج العلمي					
5.	التقييم المستمر للذات من خلال الاستبانات ذات العلاقة					
6.	التطوير المهني المستمر من خلال الندوات وورش العمل					
7.	تمكين الموظف لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص عمله					
8.	تركز الجامعة في التطوير على تفويض الصلاحيات من أجل خلق قادة من العاملين لديها					
9.	رفع مستوى القدرات الفكرية والعملية للموظف من أجل اعطاء الجامعة الميزة التنافسية المستدامة					
10.	تهتم الجامعة بالتقييم المستمر للموظفين من أجل تحديد احتياجاتهم التدريبية					
11.	تهتم الجامعة بتوضيح البرامج التدريبية المستخدمة في عملية تدريب الموظفين وتطويرهم					
12.	تهتم الجامعة بتوفير برامج تدريبية حديثة بما يتناسب مع التطور العلمي فيما يخص تدريب الموظفين لديها					
13.	تهتم الجامعة بمعرفة آراء الموظفين في البرامج التدريبية المقدمة خلال فترة التدريب					
14.	تهتم الجامعة بتنمية التواصل بين الموظفين من خلال الاعمال الجماعية المختلفة					
15.	تهتم الجامعة بتعزيز ثقافة الشفافية من خلال السماح بمناقشة الاخطاء وطرح آليات لعلاجها في البرامج العامة للجامعة					
16.	تهتم الجامعة بتبني التحفيز المادي والمعنوي لإظهار قدرات الموظفين في العمل					
17.	تهتم الجامعة باشتراك الموظفين في القرارات الهامة تحديدا اذا كانت في مجال تخصصهم.					
18.	تشرك ادارة الجامعة الموظفين في اعداد الخطة الاستراتيجية					

					للجامعة	
					تناقش ادارة الجامعة الخطة الاستراتيجية مع الموظفين بشكل دوري ويتم التعديل بناء على آرائهم	.19
					تركز الجامعة في عملية تطوير الموظفين لديها على تطوير مهاراتهم لتولي مناصب اعلى في الجامعة.	.20

ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة القدس
معهد التنمية المستدامة
استبانة الدراسة

حضرة الموظف/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

يعمل الباحث على دراسة بعنوان " واقع تطبيق أنظمة التعيين والترقية في تنمية المورد البشري في جامعة القدس " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، وقد تم تصميم هذه الاستبانة بجميع أقسامها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتطلب ذلك منكم التكرم بالاجابة عليها بما يتوافق مع آرائكم، ويتمنى الباحث توشي الدقة والموضوعية في الاجابة لما فيه من التوصل الى نتائج أفضل، علماً بأن هذا المحتوى هو لأغراض البحث العلمي وسيتم الحفاظ على سرية المعلومات.

لكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث : أسامة الحلبي

بإشراف: د.عزمي الاطرش

القسم الأول: معلومات شخصية

			<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	-الجنس:
	<input type="checkbox"/> دكتوراة فأعلى	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم	-المؤهل العلمي:
	<input type="checkbox"/> 18 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> 12-17 سنة	<input type="checkbox"/> 6-11 سنة	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	-سنوات العمل في الجامعة
					المسمى الوظيفي
		<input type="checkbox"/> اداري واكاديمي	<input type="checkbox"/> اكااديمي	<input type="checkbox"/> اداري	نوع الوظيفة

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على محاور الاستبانة، الرجاء وضع اشارة (X) أمام الخيار الذي يتوافق مع وجهة نظرك.

المحور الأول: نظام التعيين في جامعة القدس:

أ. تعيين الاداريين

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توجد آليات واضحة في الجامعة لعملية للتعين					
2.	تعتمد الجامعة وصف مكتوب للوظائف التي يتم الاعلان عنها					
3.	تتم عملية التعيين في الجامعة استنادا الى الحاجة ضمن الخطة الاستراتيجية					
4.	يعلن مع الوظيفي الوصف الوظيفي(متطلبات الوظيفة من قدرات ومهارات)					
5.	يتم التعيين استنادا الى توافق التوصيف الوظيفي					
6.	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف المحلية					
7.	يتم تقديم الطلبات إلى دائرة شؤون الموظفين فقط					
8.	يخضع المتقدمون للوظائف لاختبارات قبل عمل المقابلات معهم					
9.	تعيين لجنة مقابلات وفقا لمتطلبات الوظيفية تتكون من الادارة العليا					
10.	يجوز التعيين فقط في حال كانت الوظيفة شاغرة في الكادر					
11.	من شروط التعيين ان يكون الموظف لائقا صحيا بموجب تقرير معتمد من اللجنة الطبية					
12.	ان يكون الموظف أكمل الثامنة عشر من عمره بموجب وثيقة رسمية معتمدة					
13.	يخطر الموظف الخاضع للتجربة في حالة عدم اجتيازها قبل أسبوعين من انتهائها					
14.	ترفيه الموظف لا يتم خلال فترة التجربة.					
15.	لا يثبت الموظف قبل اجتياز فترة التجربة					
16.	لا يجوز إنهاء عمل الموظف الإداري بعد تصنيفه إلا بقرار مسيب					

ب. الاكاديميين

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17.	يتم تقديم الطلب بناء على اعلان مسبق في الجرائد					
18.	يكون التعيين من خلال حاجة الكلية او الدائرة للموظف					
19.	تتم المقابلة مع الموظف من قبل عميد الكلية					
20.	يكون الفيصل في عملية التعيين مستوى الخبرة					
21.	يتم التركيز خلال التعيين على القدرات العلمية					
22.	يتم الاهتمام بالعلامات التي حصل عليها الاكاديمي في الدرجات ما قبل الدكتوراه					
23.	يتم تحديد الدرجة العلمية عند التعيين من قبل نائب الرئيس للشؤون الاكاديمية					
24.	يتم تحديد الاجر بناء على الرتبة التي اقرت للاكاديمي عند التعيين					
25.	يتم احتساب الخبرة السابقة بناء على نظام التعيين في الجامعة					

المحور الثاني: الترقية في جامعة القدس

أ. الإداريين

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16.	نظام الترقية في جامعة القدس يعتمد على الأقدمية للإداري					
17.	عادة ما تكون الترقية مستندة الى الإبداع في العمل					
18.	تتم الترقية بعد فترة زمنية من التعيين كاستحقاق للموظف					
19.	تتم عملية الترقية من خلال توصية من الجهة المسؤولة عن الموظف الى نائب الرئيس للشؤون الادارية للموظف					
20.	يتم الاستقطاب الداخلي للموظفين لمناصب عليا من خلال الكفاءة					
21.	تساعد الترقية على الاستقرار المهني للموظف					
22.	تؤكد الترقية حق الموظف في الحصول على درجة اعلى نتيجة لخبرته في العمل					
23.	عادة ما تتم الترقية من خلال لجنة تنسيب تقرر احقية الموظف في الحصول على درجة اعلى					
24.	تسهم الترقية في رفع مستوى الاجور لدى العاملين في الجامعة					
25.	تعتمد جامعة القدس على معايير عالمية في الترقية من خلال الخبرة والكفاءة					
26.	تساعد الترقية في جامعة القدس على زيادة الانتاجية لدى الموظف					
27.	تسهم الترقية في تحقيق رضا الموظفين عن العمل وهذا يساعد على الانتاج					
28.	تعتبر الترقية حق مشروع للموظف يجب الحصول عليه وأن لم يكن منتجا في عمله					
29.	يكفل القانون في جامعة القدس الحصول على الترقية وإن كان لدى الموظف انذارات عمل.					

ب الاكاديميين

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30.	عادة ما تكون الترقية مستندة الى تميز أو ابداع علمي					
31.	تتم الترقية للموظف من خلال طلب يتقدم به الى لجنة الترقيات بناء على انجازاته					
32.	يتم الاستقطاب الداخلي للموظفين لمناصب عليا من خلال الكفاءة					
33.	يعد الانتاج العلمي الفيصل في الحصول على الترقية					
34.	تسهم الترقية في رفع مستوى الاجور لدى العاملين في الجامعة					
35.	تعتمد جامعة القدس على معايير عالمية في الترقية من خلال الانتاج العلمي والعمل المجتمعي					
36.	تساعد الترقية في جامعة القدس على زيادة الانتاجية لدى الاكاديمي					
37.	تسهم الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديمي					
38.	تعتبر الترقية حق مشروع للموظف يجب الحصول عليه وأن لم يكن منتجا في عمله					
39.	يكفل القانون في جامعة القدس الحصول على الترقية وإن كان لدى الموظف انذارات عمل.					
40.	تعد الكتب المنشورة للأكاديمي جزء من انتاجه العلمي					

المحور الثالث: واقع نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية

أ. الإداريين

الرقم	يساعد نظام التعيين والترقية الموظف على	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21.	التكيف مع ظروف العمل من خلال الدورات					
22.	التقليل من مخاطر العمل من خلال التدريب المستمر للعاملين فور تعيينهم.					
23.	اكتساب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى التأقلم مع ظروف العمل					
24.	تمكين الموظف من التواصل مع الآخرين.					
25.	التقييم المستمر للذات من خلال الاستبانات ذات العلاقة.					
26.	التطوير المهني المستمر من خلال الندوات وورش العمل					
27.	اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص عمله.					
28.	التمكين من خلال تفويض الصلاحيات له.					
29.	رفع مستوى القدرات الفكرية للموظف من اجل اعطاء الجامعة الميزة التنافسية المستدامة.					
30.	تهتم الجامعة بالتقييم المستمر للموظفين من اجل تحديد احتياجاتهم التدريبية.					
31.	الحصول على التأهيل المستمر من خلال برامج تدريبية حديثة تتناسب مع التطور العلمي وفقا لمتطلبات الوظيفية					
32.	ابداء رأيه البرامج التدريبية المقدمة خلال فترة التدريب.					
33.	تنمية التواصل مع الموظفين الاخرين من خلال الاعمال الجماعية المختلفة.					
34.	تعزيز ثقافة الشفافية من خلال السماح بمناقشة الاخطاء وطرح آليات لعلاجها في البرامج العامة للجامعة.					
35.	حصوله على التحفيز المادي لإظهار قدرات الموظفين في العمل.					
36.	المشاركة في القرارات الهامة تحديدا في مجال تخصصهم.					
37.	المشاركة في اعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.					
38.	المشاركة في النقاشات الخاصة بكل ما يخص التطور في الجامعة					
39.	تطوير مهاراتهم لتولي مناصب إدارية أعلى في الجامعة.					

ب.الاكاديميين

الرقم	يساعد نظام التعيين والترقية اكايمي على	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	الحصول على فرص الابداع العلمي من خلال توفير البيئة الملائمة					
2.	التطوير في كتابة الابحاث العلمية المتخصصة					
3.	سهولة نشر الابحاث العلمية في المجالات المحكمة					
4.	الحصول على الخبرة في مجال العمل بسبب التدريس في الجامعة					
5.	الحصول على الخبرات الادارية من خلال تولي مناصب ادارية					
6.	تنمية مهارات الاتصال والتواصل مع الاخرين سواء الاجتماعي او المجتمعي.					
7.	الحصول على فرص التبادل الاكاديمي مع جامعات اخرى					
8.	تسهيل تطبيق الدراسات المعدة سواء مخبريا او واقعيًا من خلال الاستبانات.					
9.	الحصول على الخبرة في مجال التدريس					
10.	زيادة فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية					

ملحق (3) قائمة محكمي الاستبانة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس	د. إبراهيم عوض	1.
جامعة القدس	د. اشرف ابو الخيران	2.
جامعة القدس	د. اكرم رجال	3.
جامعة القدس	د. محسن عدس	4.
جامعة القدس	د. احمد حرز الله	5.
جامعة القدس	د. سلوى البرغوثي	6.
جامعة القدس	أ. صلاح العوده	7.

فهرس الجداول

- 35 جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات نظام
- 36 التعيين في جامعة القدس
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات نظام
- 37 الترقية في جامعة القدس
- جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع
- 37 نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة
- 41 تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور
- 42 تطبيق نظام تعيين الإداريين
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور
- 44 تطبيق نظام تعيين الأكاديميين
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة
- 45 تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور
- 46 تطبيق نظام ترقية الإداريين
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور
- 48 تطبيق نظام ترقية الأكاديميين
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع نظام
- 50 التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور واقع
- 51 نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للإداريين
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور واقع
- 53 نظام التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية للأكاديميين

- جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لدرجة تطبيق نظام
التعيين في جامعة القدس حسب متغير الجنس 55
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة
تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي 56
- جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة
تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس يعزى لمتغير سنوات العمل في الجامعة 56
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة
تطبيق نظام التعيين في جامعة القدس يعزى لمتغير نوع الوظيفة 58
- جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لدرجة تطبيق نظام
الترقية في جامعة القدس حسب متغير الجنس 59
- جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة
تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي 60
- جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة
تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس يعزى لمتغير سنوات العمل في الجامعة 61
- جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لدرجة
تطبيق نظام الترقية في جامعة القدس يعزى لمتغير نوع الوظيفة 62
- جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لواقع نظام التعيين
والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس حسب متغير الجنس 63
- جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لواقع نظام
التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي 64
- جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لواقع نظام
التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس يعزى لمتغير سنوات العمل في الجامعة ... 65
- جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لواقع نظام
التعيين والترقية على تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس يعزى لمتغير نوع الوظيفة 66

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ت.....	المخلص
ج.....	Abstract

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 المشكلة البحثية:
3.....	3.1 مبررات الدراسة:
3.....	4.1 أسئلة الدراسة:
4.....	5.1 أهمية الدراسة:
4.....	6.1 أهداف الدراسة:
5.....	7.1 مصطلحات الدراسة:

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

6.....	1.2 مقدمة:
7.....	2.2 إدارة الموارد البشرية
7.....	1.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
24.....	الدراسات السابقة:
33.....	التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

34.....	1. 3 منهج الدراسة:
34.....	2 . 3 مجتمع الدراسة

35	3 . 3 عينة الدراسة
35	3 . 4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة
36	3.5 صدق الأداة
38	3 . 6 ثبات الدراسة
38	جدول (4.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.
39	3 . 7 إجراءات الدراسة
39	3 . 8 المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

40	4 . 1 تمهيد
41	4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:
66	الفصل الخامس
66	مناقشة النتائج والتوصيات
67	1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
73	التوصيات
74	قائمة المراجع
78	الملاحق
94	فهرس الجداول
96	فهرس المحتويات