

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي
في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

فادي سليم سالم أبو حسنين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ/2020م

أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي
في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

إعداد:

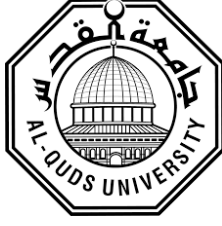
فادي سليم سالم أبو حسنين

بكالوريوس هندسة الاتصالات والالكترونيات/ جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا/
جمهورية مصر العربية

إشراف: الدكتورة تهاني جفال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

2020/هـ1441م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي
في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

اسم الطالب: فادي سليم سالم أبو حسنين
الرقم الجامعي: 21710072

إشراف: الدكتورة تهاني جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2020/6/2 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة تهاني جفال
التوقيع:
- 2- ممتحناً داخلياً: الدكتور أحمد حرز الله
التوقيع:
- 3- ممتحناً خارجياً: الدكتور بلال البشيتي
التوقيع:

القدس - فلسطين

1441هـ/2020م

إهداء

بكل فخر وتواضع ومحبة أهدي هذه الدراسة إلى:

- من كان وما يزال يزيح الاشواك عن دربي ليمهد لي الطريق الي من علمني مواقف الرجولة لصاحب القلب والدمعة والدي الغالي (أبو فادي).
- إلى القلب الناصع البياض والحنان بلا حدود والطيبة بلا مقابل، ناصحتي الأمانة ومن يشبهك يا ودادي (أم فادي)

أطال الله عمركما وأدام عليكما الصحة فأنني ارتجي رضاكما

- شريكة العمر زوجتي الغالية وعائلتها الكريمة.
- امبراطورية (س) أقمار دربي فلذات كبدي سليم وسلمي وسارة كنتم لي خير عون علي اكمال مسيرتي بابتسامتكم فأنني اسأل الله لكم الصحة والعافية والستر.
- إلى من استرشد بهم الي نفسي وبوصلة ابتسامتي وعون إصراري أخوتي وأخواتي وعائلاتهم الجميلة وأنسبائنا الأفاضل.
- إلى اصدقائي الذين أناروا لي الطريق، إلى من ضحكنا وغنينا معاً.
- إلى يونس ونضال وحلمي وعصام مع خالص الحب.
- أساتذتي وزملائي.
- فلسطين - غزة - الجرح النازف.

لكم أهدي هذا العمل

الباحث/ فادي سليم سالم أبو حسنين

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدُّ الرسالة بأنها قدِّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدِّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

فادي سليم سالم أبو حسنين

التاريخ: 2020/6/2

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

تعجز مفرداتي عن ما استشعر به في قلبي ولذلك فاني أتقدم بخالص الشكر واطيب الامتنان الي كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها الي النور فأنيي اشكركم جميعا لما بذلتموه من جهود مشكورة وطيبة.

أخص بالذكر الدكتورة المبدعة د. تهاني جفال منسقة برنامج التنمية المستدامة في قطاع غزة ولتفضلها بقبول الإشراف علي هذه الرسالة، فلقد تخطت الاشراف الي النصح والدعم والتوجيه والمساعدة فلها مني كل تقدير واحترام ونسأل الله أن يجيزها عنا كل الخير.

كما وأتقدم بخالص الشكر والاحترام لعضوي لجنة المناقشة الدكتور/ بلال البشيتي مناقش خارجي والدكتور/أحمد حرز الله مناقش داخلي؛ لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وأشكر أيضاً السادة محكمي الاستبانة لما قدموه من توجيه ونصح ومقترحات بناءة لدعم وإخراج الإستبانة بصورة سليمة وقادرة علي أن تقيس ما صممت من أجله.

وأشكر أيضاً أخي الدكتور سالم أبو حسنين على مساعدته المتواصلة لإعداد هذه الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لزملائي وأصدقائي في المؤسسات الدولية الذين ساعدوا في تعبئة الاستبيان.

وأخيراً أشكر كل من ساعدني في دراستي ولو بدعوة والذين قد لا يتسع المجال لذكرهم فشكراً لكم.

"وما توفيقى إلا بالله عليه توكلتُ هو نعم المولى ونعم النصير"

الباحث/ فادي سليم سالم أبو حسنين

مصطلحات الدراسة:

- 1- **السياسات:** هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحدد سلفاً بمعرفة الإدارة التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف (محمود، 2019، ص20).
- 2- **إدارة الموارد البشرية:** هي الإدارة التي تؤدي الوظائف الإدارية الخاصة بالحصول على الأفراد وتميئهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة، والمنهج للتعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك إستراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المؤسسة وبين تحقيق طموحات الأفراد، ويعتبر الأفراد أهم أصول المؤسسة والأساس في تحقيق نجاحها (أريج، 2009).
- 3- **سياسات إدارة الموارد البشرية:** هي المبادئ والقواعد والقوانين والإجراءات التي تضعها إدارة الموارد البشرية بمشاركة الإدارة العليا بهدف تحقيق الأهداف الشاملة والاستراتيجية للمؤسسة والتي يسترشد بها العاملون والإدارة، وهي تنظم هيكلية العمل الإداري والتنفيذي بين العاملين والمؤسسة، وتكون هذه السياسات معلنة وقابلة للتحديث حسب المستجدات الواقعية بما يخدم كلاً من العاملين والمؤسسة (الراوي، 2017).
- 4- **التميز المؤسسي:** يُعرف التميز المؤسسي بأنه مجموعة الخطوات والإجراءات المتكاملة للمنظمة التي تتبعها المؤسسة من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة توظيفاً فعالاً بحيث تحقق الرضا المتوازن لكل من العاملين مع المؤسسة، والعاملين فيها، والمجتمع، وهي منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (قوة وضعف)، والخارجية (فرص وتهديدات)، وتُظهر المؤسسة بالصورة التي تميزها وتبرزها وتُعلي شأنها (بدوان، 2018، ص43).
- 5- **المؤسسات الدولية غير الحكومية:** هي تجمعات أو جمعيات طوعية دون غاية ربحية مما يميزها عن الشركات متعددة الجنسيات، يشكلها أفراد طبيعيين أو اعتباريون عامون أو خاصون ذوو اهتمامات مشتركة لأغراض إنسانية أو بيئية أو أيولوجية أو اجتماعية أو صحية أو رياضية أو سياسية، وتقوم على حرية الاختيار في الانضمام لتعبر عن تضامن يتجاوز حدود دولة ورصد للسياسات، ولا تدخل الدول في التركيبة القانونية لهذه التجمعات (الأمم المتحدة، 2015).

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر سياسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتنوعة التي تشمل (سياسة الاستقطاب والتعيين، سياسة التدريب التطوير، سياسة التعويضات، سياسة تقييم الأداء، سياسة الصحة والسلامة المهنية) على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين بالإدارة العليا والوسطى في المنظمات الدولية التي يزيد عمرها عن عشر سنوات والتي تُشغل أكثر من خمس عاملين وتتسم بالفعالية بقطاع غزة، حيث بلغ عدد تلك المنظمات 35 منظمة، تم تنفيذ الدراسة على 22 منها ممن تعاطوا بشكل إيجابي مع الباحث، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة في تلك المنظمات (497) عاملاً، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (174) مفردة تم توزيع الاستبانة عليهم، وقد تم استرداد (115) استمارة منها استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لسياسة التقييم في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، بينما كان هذا الأثر معنوياً ولكن باتجاه سلبي لكل من سياسة التدريب والتطوير وسياسة الصحة والسلامة المهنية على تحقيق التميز المؤسسي، بينما لم يكن لكل من (سياسة التعويضات، سياسة الاستقطاب والتعيين) اثراً معنوياً على تحقيق التميز المؤسسي بقطاع غزة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة مزيداً من الاهتمام بتطوير سياسات الصحة والسلامة المهنية داخل مواقع العمل وتوفير كافة متطلباتها مع توجيه جزءاً من سياسات التدريب والتطوير باتجاهها، كما أوصت بضرورة تركيز المنظمات الدولية على تطوير قدرات ومهارات العاملين بها في المجالات الابتكارية والإبداعية كونها تعتبر أساساً من أسس تحقيق التميز المؤسسي.

The Impact of Human Resource Management policies on institutional excellence. Case Study: The International Non-Governmental Institutions operating in the Gaza Strip.

Prepared by: Fadi Saleem Salem Abu Hassanien

Supervisor: Dr. Tahani Jeffal

Abstract:

The study aimed to determine the impact of human resources management policies, with its various dimensions that include (recruitment and hiring policy, training and development policy, compensation policy, performance evaluation policy and occupational health and safety policy) on achieving institutional excellence in international institutions operating in the Gaza Strip, so that the study used the descriptive analytical method to study the phenomenon and describe its nature and the quality of the relationship between its variables, its causes and directions, and the study used the questionnaire tool to collect preliminary data.

The study community was represented by workers in the upper and middle management in international institutions that working more than ten years old and which employ more than five workers and are effective in the Gaza Strip, the number of those institutions reached 35 institutions, the study was implemented on 22 of them who positively engaged with the researcher. The study population in these institutions has reached (497) workers, and the researcher has chosen a random sample represented from the study community whose size reached (174) singles .the questionnaire was distributed to them, and (115) forms were retrieved, which were used for analysis purposes, finally the study concluded a set of results, the most important of which is the presence of a positive moral effect with statistical significance of the evaluation policy in achieving institutional excellence in international institutions operating in the Gaza Strip, while this effect was significant but in a negative direction for both the training and development policy and the occupational health and safety policy to achieve excellence Institutional, while the (compensation policy, the policy of recruitment and hiring) did not have a significant effect on achieving institutional excellence in the Gaza Strip.

In the end of the study, the resarsher recommended the need to focus on giving international institutions operating in the Gaza Strip more attention to developing occupational health and safety policies within workplaces and providing all their requirements with directing part of the training and development policies towards them. It also recommended that international institutions focus on developing the capabilities and skills of their workers in innovative and creativity fields as it is considered one of the foundations for achieving institutional excellence.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

غني عن البيان أن لسياسة الموارد البشرية أهمية كبرى على المستوى الإداري في المؤسسات لما لها من أهمية في تحقيق أهداف العمل مثل الإنتاجية الأعلى، ومستوى أفضل من الجودة في تقديم الخدمات بتكلفة أقل مع التنوع في هذه الخدمات وتميزها، واستدامتها والاستجابة لمتطلبات المستفيدين، والتواصل الإيجابي معهم، وتلبية متطلبات العمل، ولتحقيق كل هذه الأهداف يجب على المؤسسة مراعاة صياغة سياسات الموارد البشرية بما يتماشى مع عمليات إعادة الهيكلة للوظائف، وتوظيف التكنولوجيا المعاصرة بحيث تساهم في تحقيق الاستفادة من الموارد البشرية كمصدر للتفكير والإبداع مما يؤسس لقواعد عمل جديدة في إدارة الموارد البشرية تعتمد على الابتكار والتجديد، وتعتمد سياسات إدارة الموارد البشرية الفعالة على عدد من المبادئ المتمثلة في كون المورد البشري طاقة ذهنية وعقلية وإبداعية قادرة على التطوير والتفكير، والمشاركة وتحمل المسؤولية من أجل زيادة كفاءة العمل وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية بشكل عام (ABAFHE، 2019).

وتتبع أهمية سياسات إدارة الموارد البشرية من كونها تسهم في تحقيق الاستقرار، والحد من المخاطر سواءً على مستوى الدولة والمجتمع أو على مستوى المؤسسات والشركات، وفي المؤسسات غير الحكومية، وتعتبر سياسات إدارة الموارد البشرية هي إحدى المفاهيم الإدارية ذات

الأهمية في ضمان إرشاد متخذي القرار في المؤسسة في شتى المستويات التنظيمية بشأن تنفيذ الأعمال، وتنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، والعمل على تقييد سلوك أعضاء المؤسسة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة بشكل أمثل، وتفعيل آليات الاختيار والرقابة والمتابعة، وبالتالي تنمية المؤسسة وتحقيق أفضل أداء، وتعزيز قدراتها التنظيمية وتميزها المؤسسي (صلاح، 2011).

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهميةً وحداثةً، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز، والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود والابتكار لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، والذي هو هدفٌ منشود لجميع المنظمات سواءً أكانت حكومية أو خاصة، وهي ذات استخدام واسع في الدول على اختلاف مؤسساتها ونشاطاتها وأحجامها، ولديها عدة نماذج مثل النموذج الأوروبي EFQM، وبالتالي على جميع المنظمات اتباع طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء الذي يتمتع بكفاءة وخبرة تمكنه من الارتقاء بمستوى المنظمة وصولاً إلى التميز المؤسسي (حجازي، 2016).

تلعب المؤسسات الدولية غير الحكومية دوراً مهماً يشمل كافة مناحي الحياة في العالم يمتد إلى مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وحقوق الإنسان، والنهوض بالمرأة والسلام العالمي، وتحقيق رفاهية الشعوب، كما وتقوم بتقديم العديد من الخدمات المتنوعة كالخدمات الاجتماعية مثل: التعليم، والصحة، وخدمات تأهيل المعاقين، والزراعة، والخدمات البيئية والشبابية والاعاثية في حالات الكوارث والطوارئ (الشاعر 2015).

ونظراً لخصوصية الواقع في الحالة الفلسطينية وخاصةً قطاع غزة الذي يزرح تحت الاحتلال والحصار ازدادت الحاجة إلى وجود المؤسسات الدولية غير الحكومية، كما ازداد نشاطها بتفاهم صعوبة الوضع الاقتصادي في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة)، لتعزيز صمود الشعب الفلسطيني من خلال الدور الحيوي والملموس الذي لعبته هذه المؤسسات في تنمية القطاعات المختلفة من المؤسسات غير الحكومية في الأراضي الفلسطينية، وتقديم العديد من الخدمات للمواطنين في مجالات مختلفة، ومساندة السلطة الفلسطينية في حمل الأعباء الكبيرة مما تطلب البحث عن فئة ملائمة من الكوادر البشرية للعمل على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية (الكفارنة، 2012).

منذ مطلع العام 2018، لا تزال السلطات الإسرائيلية تفرض تدابيراً مختلفة أسهمت في تشديد القيود على دخول العاملين الفلسطينيين في المجال الإنساني إلى قطاع غزة، وخروجهم منه بحجة المخاوف الأمنية، وقد أسفرت هذه التدابير مجتمعةً عن استفحال حالة انعدام اليقين، وزيادة حالات التأخير، والعقبات اللوجستية التي تقف في طريق المؤسسات العاملة في المجال الإنساني، وعرقلة عملياتها وتراجع نوعية الخدمات التي تقدمها (اوتشا، 2019).

2.1 مشكلة الدراسة

تحتل المؤسسات غير الحكومية المرتبة الثانية في عملية إحداث التنمية في المجتمعات الدولية، ولها دور بارز في انتقال الأفراد والمؤسسات والمجتمعات من حاله التأخر إلى حالة التطور والتقدم، بالإضافة إلى محدودية قدرات مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في تحمل الكثير من الأعباء بسبب الظروف المحيطة، مما استدعى الحاجة لوجود مؤسسات المجتمع المدني كداعم لمؤسسات السلطة الفلسطينية، من أجل تغطية جزءٍ من احتياجات المجتمع الفلسطيني، حيث أخذت المؤسسات الدولية زمام المبادرة في توفير الخدمات في مجالات الاغاثة والتعليم والتشغيل (الخطيب، 2018).

تسهم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية غير الحكومية بشكل كبير في تحسين النظم الإدارية، وضبط عمل الكادر البشري من خلال هيكلية نظم ولوائح وإجراءات العمل (الطبولي، 2017)، ومن خلال عمل الباحث في بعض هذه المؤسسات، فقد لاحظ أنه لا يزال هناك تراخٍ في التطبيق لبعض أبعاد إدارة الموارد البشرية، هذا بالإضافة إلى وجود حالة من الاختلاف في مستويات التميز المؤسسي في تقديم الخدمات للأفراد أو العاملين في تلك المؤسسات غير الحكومية الرئيسية في البلد الأم، وعليه فإن مؤسسات قطاع غزة لم تصل إلى تحقيق بعض أهداف التميز المؤسسي الواجب تحقيقها من خلال هذه المؤسسات.

وعليه يمكن صياغة وإشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في عملية تحديد أثر وفاعلية سياسات إدارات الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، إذ يمكن إبراز هذه الأهمية حسب علم الباحث في المستويات التالية:

1.3.1. الأهمية العلمية:

يمكن إبراز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الجوانب التالية:

- 1- ندرة الدراسات التي تناولت أثر سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية غير الحكومية التي تتميز بظروف استثنائية يعمل في ظلها النظام الإداري، والموارد البشرية القائمة على تنفيذ برامج التنمية المجتمعية.
- 2- تشكل هذه الدراسة محاولة متواضعة لسد الثغرة بين الرؤى المتناثرة حول إمكانية دراسة أوضاع العاملين في المؤسسات الدولية، والظروف الاستثنائية التي تعمل بها هذه المؤسسات.
- 3- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسعى إلى تحديد العلاقة السببية بين سياسات إدارة الموارد البشرية من ناحية، ومتطلبات التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية في قطاع غزة من ناحية أخرى.

2.3.1. الأهمية العملية:

- 1- تستمد الدراسة أهميتها العملية من كونها تشكل محاولة للتعرف على واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في فلسطين، وبصفة خاصة في قطاع غزة، وأهمية التركيز على التميز المؤسسي لهذه المؤسسات الدولية في الحالة الفلسطينية.
- 2- تستمد الدراسة أيضاً أهميتها العملية فيما يترتب عليها من تقديم توصيات قد تسهم في توجيه صناعات القرار في المؤسسات الدولية نحو تحقيق التنمية البشرية وتطوير الجوانب المؤسسية في اتجاهات تخدم الأهداف المجتمعية لجميع الأطراف.
- 3- تتبع أهمية الدراسة العملية أيضاً من إسهامها في توظيف المفاهيم المعاصرة في تطوير أحد أهم الموارد المتاحة في المؤسسات الدولية، وهو المورد البشري، وطرح المشكلات والعقبات التي تعترض عمل المؤسسة، وتقديم بعض الحلول لها.

4.1 أهداف الدراسة

- تهدف هذا الدراسة الى التعرف على أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- ويندرج تحت هذا الهدف الرئيس، مجموعة من الأهداف الفرعية للدراسة الحالية في مجموعة من النقاط التي يمكن إبرازها في الجوانب التالية:
- 1- التعرف على مستوى سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
 - 2- التعرف على مستوى التميز المؤسسي للمؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
 - 3- تحديد أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
 - 4- إبراز العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
 - 5- تحديد مستويات الفروق في استجابات المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نطاق العمل الجغرافي) في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

5.1 أسئلة الدراسة

يتمثل التساؤل الرئيس للدراسة في "ما هو أثر السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية في قطاع غزة"، وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو المستوى الراهن لسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؟
- 2- ما هو مستوى التميز المؤسسي للمؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؟
- 3- ما أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؟

- 4- ما هي طبيعة العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؟
- 5- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي تعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية، وهي:

- 1- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات الاستقطاب والتعيين على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
- 2- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التدريب والتطوير على تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
- 3- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات تقييم الأداء على تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
- 4- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات الصحة والسلامة المهنية على تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
- 5- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التعويضات على تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد معنوية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

7.1 حدود الدراسة

- 1- **الحدود الزمانية:** تقتصر الدراسة على العام الدراسي 2019-2020.
- 2- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في دولة فلسطين، قطاع غزة، وذلك بالتطبيق المكاني على بيئة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- 3- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة مدراء المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، العاملين في الإدارة الوسطى من دوائر الموارد البشرية والأقسام الأخرى في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- 4- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

8.1 محددات الدراسة ومعوقاتها

يمكن إبراز أهم الصعوبات والمحددات التي قد تواجه الباحث أثناء قيامه بتنفيذ الجانب التطبيقي لهذه الدراسة في مجموعة من الجوانب المتوقعة التي يمكن إبرازها في الجوانب التالية:

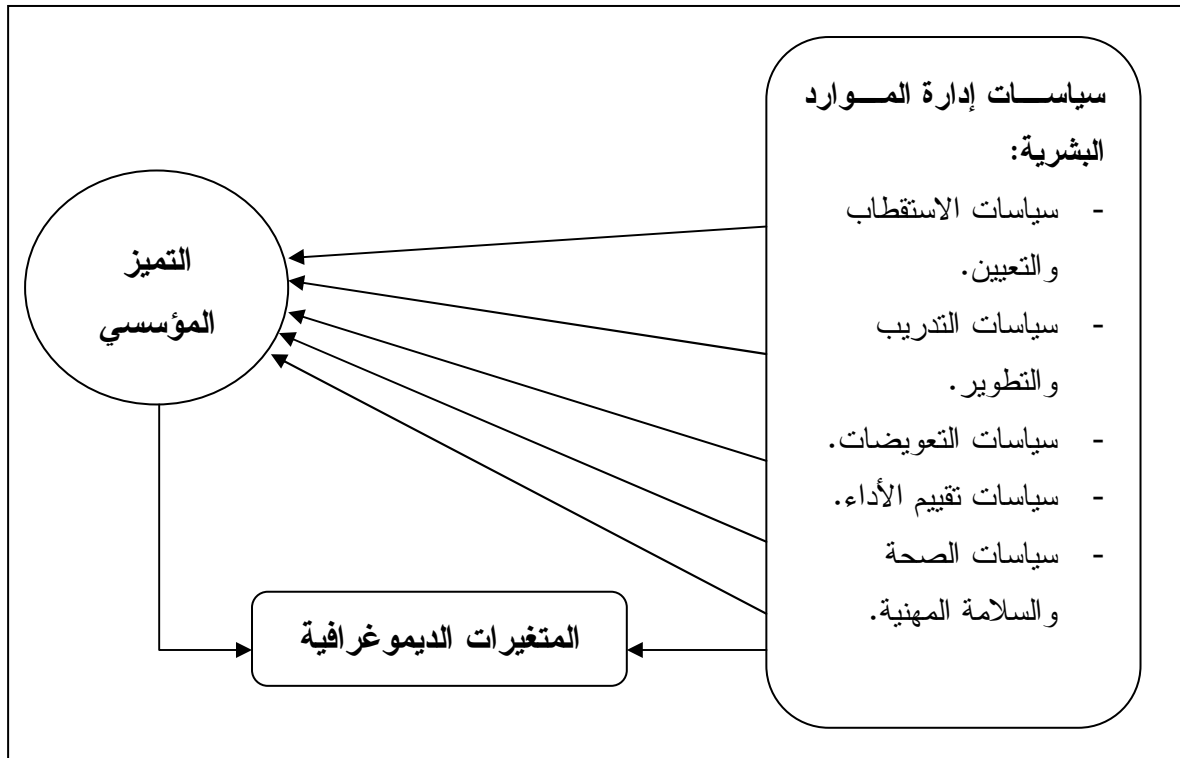
- 1- قد يتحفظ بعض الأفراد الذين ممن ستتم مقابلتهم عن بعض المعلومات الخاصة، وتحفظ العاملين في الإدارة العليا عن الإفصاح بشفافية عن بعض السياسات الخاصة بمهام عملهم.
- 2- شح المراجع التي تناولت هذا الموضوع نظراً لحدثة مفهوم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- 3- عدم الوعي الكامل بأبعاد التميز المؤسسي وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسات الإستراتيجية.
- 4- صعوبة التعريف بمتغيرات الدراسة أثناء مقابلة المبحوثين.
- 5- قلة الدراسات المتكاملة التي تناولت بالبحث والتحليل موضوع الدراسة الراهن بشكل عام وفي فلسطين على وجه التحديد.

- 6- صعوبة التعريف بمتغيرات الدراسة أثناء المقابلات، وستكون عملية استنتاج النتائج وفقاً لمديري المؤسسات، وأيضاً العاملين في دوائر الموارد البشرية مما يكلف الوقت والجهد الوفير.
- 7- التحفظ والتكتم من قبل الأفراد والمدراء عن الكثير من المعلومات محل البحث في الدراسة الراهنة خصوصاً فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية.
- 8- ظهور وتفشي وباء كورونا والذي بدوره أعاق عملية التوزيع التقليدي لاستبانة البحث وإجراء المقابلات اللازمة مع مدراء المؤسسات بسبب إعلان حالة الطوارئ.
- 9- عدم وجود أقسام موارد بشرية في الفروع العاملة في قطاع غزة.

9.1 متغيرات الدراسة

تشمل متغيرات الدراسة كل من المتغير المستقل بأبعاده الرئيسية والمتغير التابع، بالإضافة (المتغيرات الديمغرافية).

- 1- المتغير المستقل ويتمثل في: سياسات الموارد البشرية.
- 2- المتغير التابع ويتمثل في: التميز المؤسسي.
- 3- المتغيرات الديمغرافية وتتمثل في: العمر، النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.



شكل (1.1): متغيرات الدراسة.

تم تجريد النموذج بواسطة الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة التالية: دراسة (الطبولي، 2017)، ودراسة (زعتري، 2013) ودراسة (حجازي، 2016)، ودراسة (loo&beh، 2013)، (الطعان، 2013).

إذ تناولت هذه الدراسات سياسات إدارة الموارد البشرية، وتطبيقاتها المختلفة في إطار البيئات، ودراسات الحالة المختلفة، وقد قام الباحث برصد الأبعاد المتنوعة لجوانب سياسات إدارة الموارد البشرية، والتي تضمنتها هذه الدراسات، إذ أنه ومن خلال المراجعة الأدبية لهذه الدراسات، فقد استطاع الباحث من تحديد أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية التي اتفقت عليها هذه الدراسات والتي تمثلت في خمسة أبعاد رئيسية شملت: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية)، ومن المهم الإشارة هنا إلى وجود بعض السياسات الفرعية الأخرى، هذه السياسات تم تضمينها في أطر الأبعاد العامة للدراسة الراهنة مثل: تحليل العمل، وتخطيط القوى العاملة، والتي تم إدراجها ضمن بعد الاستقطاب والتعيين، وتصميم هيكل الأجور، وأنظمة الحوافز، والتي تم إدراجها ضمن بعد التعويضات، وتصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين، وتخطيط المسار الوظيفي، والتي تم إدراجها ضمن بعد التدريب والتطوير، والعلاقات مع النقابات وساعات وجداول العمل والتي تم ادراجها ضمن بعد الصحة والسلامة المهنية، لذا فقد اكتفت الدراسة الراهنة بالأبعاد العامة التي أجمعت عليها الدراسات السابقة.

10.1 هيكلية الدراسة

اشتملت الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

ويشمل: المقدمة، المشكلة، الأهداف، التساؤلات، الفرضيات، الحدود، المجتمع، المنهج، والعينة، الدراسات السابقة، ومصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية: والذي يشتمل على الإطار المفاهيمي، وأبعاد ومؤشرات ومعطيات وأهداف سياسات الموارد البشرية، ودوائر الموارد البشرية في فلسطين.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي: والذي يشتمل على الإطار المفاهيمي، وأبعاد ومؤشرات وأهداف ومخرجات وعناصر التميز المؤسسي، وأهداف ومخرجات التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في فلسطين.

المبحث الثالث: المؤسسات الدولية في فلسطين: والذي يشتمل على تعريفها، ونشأتها، وأهدافها، وأنواعها، ودورها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وأدواتها:

والذي يشتمل على منهجية الدراسة وأدواتها، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وخصائصها، وأدوات البحث، وصدق أداة الدراسة، والتحكيم، وثبات الأداة وحدود الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي:

والذي يشتمل على التحليل الكمي والنوعي للبيانات التي جُمعت خلال الدراسة التطبيقية، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:

والذي يشتمل على النتائج المتعلقة بمستويات توافر سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي والنتائج المتعلقة بأثر سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

والذي يشتمل أيضاً على التوصيات المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2. سياسات إدارة الموارد البشرية:

المقدمة:

تسهم الملامح الأولية لإدارة الموارد البشرية في القرن الحديث والمعاصر في زيادة خيارات الموارد البشرية داخل المنظمات والمؤسسات، وظهور المجتمعات التي تحتاج إلى المعرفة وما يسمى حالياً (بمجتمع المعرفة)، ومن ثم عمالة المعرفة، ودور الأيدي العاملة متعددة الجنسية على أسواق العمل، وتعظيم دور الميزات والقدرات التنافسية في مختلف الدول والشركات الكبرى نتيجة المعرفة واستحداث هياكل وخطط مرنة، وقوانين العمل على تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية لديها، وانخراطها في مجالات التقنية الحديثة على الساحة الدولية للوصول إلى عنصر بشري مناسب للوظائف المطروحة، والذي يتم اختياره بطرق علمية ومدروسة وفقاً لسياسات صارمة وقوية تتلاءم مع الوصف الوظيفي المطروح، والذي يتلاءم بدوره مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يمثل العنصر البشري اللبنة الأساس التي يُبنى عليها عمل مؤسسات الأعمال، ويتحدد سلوك المؤسسة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها، وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المؤسسة من خلال سلوك أفرادها العاملين، فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمؤسسة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما. (الفتاح، 2016، ص12)

تكمُن الاتجاهات الحديثة في أعمال إدارات الموارد البشرية في سياساتها التي تعتبر من الأنشطة الهامة، بل وتعتبر من أولويات تحقيق المنظمات للأولويات التنافسية المتطورة في عالم المنافسة، ومع هذه الأهمية تصاعدت الدعوات في مجال الإدارات المختلفة لسياسات الإدارة، لأن لها الدور الأبرز في دافعية الانجاز المؤسسي داخل العمل من قبل الموظفين والعاملين جنباً إلى جنب مع إداراتهم، ومن هذا المنطلق لم يقتصر دور إدارات الموارد البشرية بالأعمال التقليدية البسيطة مثل: (تدوين وأرشفة سجلات الموظفين) في ظل التسارع المستمر في علوم الإدارة، والميزات التي تلاقيها المنظمات في عالم التكنولوجيا الحديثة، وظهور المهارات الجديدة المطلوبة لسوق العمل الإداري، وهذه الأمور تتطلب أدواراً وسياساتٍ حديثة لإدارات الموارد البشرية، وتوافر القدرة لدى المؤسسة على تطبيق تلك السياسات (ماهر، 2004).

وترتبط التنمية الاقتصادية بتنمية الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً، وتعدّ التنمية البشرية الساعد الأيمن للتنمية الاقتصادية، إذ أن القدرات العقلية والجسمانية للموارد البشرية هي الضامن الوحيد لنجاح التنمية الاقتصادية، كما أن إدراك أهمية تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية لعملية التنمية الاقتصادية قد أعطى عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية استثنائية، وتهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى الاستخدام والاختيار الأمثل والفعال للأفراد الملائمين، بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسات العاملين فيها، وتُعرف عملية التخطيط بأنها: وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة، وجهد حثيث يواجه المؤسسات، ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العلمانية، والمحيطية التي توجه عمل جهاز الموارد البشرية ونشاطه بأقل تكلفة ممكنة، والاعتماد على شتى طرق وسياسات الرقابة والتقييم المتوافرة. (الموسوعة العربية، 2019).

ولكي تستطيع إدارة الموارد البشرية الوصول إلى الإبداع لا بد من توافر سياسات وإجراءات واضحة للمؤسسة تطبق على جميع العاملين فيها دون استثناء أو تفرقة، وهذا من شأنه أن يجعل العاملين يشعرون بالانتماء الكامل للمؤسسة، لأنهم على علم منذ التحاقهم بسياساتها وإجراءاتها، فالمؤسسات التي لها كيانٌ قويٌّ ومستوى مرتفع من الأداء، تجد لديها إدارة موارد بشرية قوية تعتمد على سياسات وإجراءات معلومة مسبقاً لجميع العاملين وتطبيقها بحيادية كاملة (محمود، 2013).

لذلك بات من الضروري على وظائف وأدوار وسياسات إدارة الموارد البشرية أن تلتحق بركب التطور وأن تعمل على اختلاق سياسات متطورة في تعاملاتها مع العنصر البشري، لتطوير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية لديها.

وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية سياسات إدارة الموارد البشرية

1.1.1.2. ماهية سياسات إدارة الموارد البشرية:

لقد مر مفهوم مصطلح سياسات إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت إدارة الموارد البشرية تحت مسمى إدارة القوي العاملة، أو إدارة الموارد البشرية التي تتضمن فقط الموارد البشرية من العاملين في المنظمة دون النظر لمدى الكفاءة أو الخبرات، أو تطوير مناهج تدريبية أو سياسات للتعويض، وتطورت السياسات من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتعويضهم وتحفيزهم والاهتمام بسلامتهم المهنية، وانتهاءً بنقاعدهم وإنهاء خدماتهم (سهيلة عباس، 2003).

وظهر مصطلح سياسات إدارة الموارد البشرية (Human Recourse management policies) بوصفه لمتغيرات عديدة من أبرزها اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين وتدريبهم، والاهتمام بسلامتهم المهنية، وتزايد رغبة المنظمة في إظهار قدرتها على التكيف مع ذكاء الموظفين، والاستجابة لمتغيراتها لاستمرار النمو، والتطوير، بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء (الاطرجي، 2002، ص32).

ويؤكد الدور الاستراتيجي لسياسات إدارة الموارد البشرية على أن الأفراد في المنظمة هم موارد ذات قيمة، يمثلون استثماراً مهماً للجهود التنظيمية، ويمكن أن تكون الموارد البشرية مصدراً للتفوق التنافسي عندما يتم تطبيقها بصورة فاعلة تخدم الأهداف الاستراتيجية (Mathis & Jackson، 2010)، وتتمثل سياسات إدارة الموارد البشرية في مجموعة القوانين والإجراءات الموجهة نحو إدارة الأفراد والمجموعات في المنظمات، لضمان أن اختيار هذه الموارد موجهة نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (اللوزي، 2011)، إذ تشمل هذه السياسات على: (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، بيئة العمل، تقييم الأداء)، وعليه فإن تشابك وترابط هذه السياسات يؤدي إلى توطين كافة المجالات بالمهنية المناسبة التي بدورها تؤدي إلى تحقق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات، كما أن النهج الاستراتيجي لسياسات إدارة الموارد البشرية للمنظمة يتضمن جميع القوانين والإجراءات التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات المخطط لها، التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Neo, et al, 2015).

ووفقاً لما سبق فإن تعريف سياسات إدارة الموارد البشرية يأخذ بعداً استراتيجياً فهي الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص

البيئية، وإستراتيجيات الأعمال، والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بوساطة العنصر البشري. (Caliskhan، 2010).

من خلال التعريفات المتنوعة لسياسات إدارة الموارد البشرية يرى الباحث أن سياسات إدارة الموارد البشرية هي المبادئ والقواعد والقوانين والإجراءات التي تضعها إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالتوافق مع الإدارة التنفيذية، والتي لم تعد إدارة تخصصية استشارية، بل تعدت ذلك لتصبح جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة بمشاركة الإدارة العليا بهدف تحقيق الأهداف الشاملة والإستراتيجية للمؤسسة، والتي يسترشد بها العاملون والإدارة، وهي تنظم هيكلية العمل الإداري والتنفيذي بين العاملين والمؤسسة وتحدد التسلسل الوظيفي، وتكون هذه السياسات معلنة وقابلة للتحديث حسب المستجدات الواقعية بما يخدم كل من العاملين والمؤسسة، وتهدف إلي حماية الأفراد في حالات الفساد واستغلال السلطات من قبل المديرين أحياناً ونفاذي المهام التي قد تعرض العاملين للخطر.

2.1.1.2. تصنيف سياسات إدارة الموارد البشرية:

يوضح (العزاوي وجواد، 2010) أن سياسات نظم إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث سياسات رئيسية، هي:

- 1- **السياسات الاختصاصية:** وهي السياسات التي تزاولها وتطبقها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات سواءً أكانت هذه المؤسسات تابعة للقطاع العام أم الخاص، ويختلف عدد هذه السياسات من مؤسسة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين فيها ومهاراتهم، وتتمثل أهم هذه السياسات بالآتي: تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية والتوظيف، ويشمل:
 - أ- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف؛
 - ب- اختيار أنسب المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة؛
 - ج- تعيين الموظفين وتثبيتهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
 - د- تقييم سلوك العاملين وأدائهم؛
 - هـ- تحديد الأجر والمكافآت التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة؛
 - و- تحديد برامج التدريب والتطوير وتصميمها وتنفيذها ومتابعتها؛
 - ز- مراقبة بيئة العمل وتقييمها لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية، ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2- السياسات الإدارية: وهي السياسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

3- السياسات الاستثمارية: والمتمثلة بتقديم المشورة إلى الموظفين وكافة الإدارات العامة في المؤسسات، سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات، وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالموظفين من أجور، وحوافز، وخدمات، وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة، وأكثر اطلاعاً على مشاكلها، وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

وسيتم تناول أهداف تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية كما عرفها (المغربي، 2016).

أهداف سياسات إدارة الموارد البشرية:

- 1- تخفيض تكاليف العمل الإضافي الغير ضرورية، واستبعاد الوقت الضائع أثناء العمل في الأيام العادية خلال زيادة الإنتاجية وتنظيم العمل؛
- 2- اختيار وتعيين أفضل الأفراد المتاحين للعمل على كافة المستويات الوظيفية للحصول على أفضل ما لديهم، ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها؛
- 3- تنمية وتدريب وتطوير الأفراد بطريقة سليمة، لزيادة قدرتهم على تحسين قيمهم باتجاه للمنظمة، ولإنتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأقل التكلفة؛
- 4- تقليل تكاليف دوران عمل الأفراد والبطالة، من خلال ممارسة علاقات جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا؛
- 5- تصميم نظام فعال للصحة والسلامة المهنية لتقليل خسارة الوقت الضائع بسبب الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد؛
- 6- الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات الإبداع وبرامج المزايا التي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد وحماية براءات الإبداع؛
- 7- زيادة التناغم والانسجام الداخلي في المؤسسة بسبب وضوح وتطبيق السياسات على جميع أفراد المؤسسة وبجميع المستويات الإدارية؛
- 8- مساعدة المدراء واصحاب القرار في اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة بما يحقق أهداف المؤسسة.

وسوف نوضح خصائص إدارة الموارد البشرية كما ذكرها (القاضي، 2012).

خصائص سياسات إدارة الموارد البشرية:

- 1- أن تكون السياسات مرنة وقابلة للتغير والتعديل لملائمة الواقع، وتحقيقاً لأهداف المؤسسة؛
- 2- أن تكون السياسات مكتوبة ومدونة في دليل السياسات، وأن تنشر وتشرح لجميع عناصر المؤسسة؛
- 3- أن تتميز السياسات بالشمولية لكل مهام وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- 4- أن تعكس سياسات إدارة الموارد البشرية أهداف المؤسسة وخطتها الإستراتيجية بصفة عامة ووظيفة الموارد البشرية بصفة خاصة؛
- 5- أن تكون هذه السياسات قابلة للتنفيذ من خلال قوانين واضحة، ويتم تحقيقها بالقدرات العامة للأفراد العاملين في المؤسسة؛
- 6- أن يتم صياغة هذه السياسات بصورة دقيقة واضحة لا تقبل التأويل أو الاستغلال بصورة غير صحيحة؛
- 7- أن تكون ملزمة ومنصفة لجميع العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية.
- 8- المحافظة على المورد البشري والسعي بشكل متكرر إلى تطويره وتأهيله.

وسيتم تناول أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية التالية:

3.1.1.2. أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية:

أولاً: بُعد سياسة الاستقطاب والتعيين:

يعرف بعض الباحثون الاستقطاب والتعيين أنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان تشغيل العمليات باستمرار، ويشمل ذلك عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل ذلك المنصب، أو توقع شواغر المستقبل، وهو أيضاً عملية استكشاف مرشحين محتملين لوظائف حالية أو مستقبلية، فهو عملية الوصل بين الباحثين عن وظائف والمنظمات (حسن، 2010).

إن عملية الاستقطاب والتعيين تستند إلى مصدرين رئيسيين، هما مصادر داخلية، ومصادر خارجية، ويقصد بالاستقطاب الداخلي عمليات الترقية والنقل لموظف قديم في المنظمة إلى وظيفة جديدة أو

ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أعلى، أما الاستقطاب الخارجي فيعتمد على سوق العمل المتوافر في محيط المنظمة، سواءً أكان محلياً أم إقليمياً أم دولياً، خاصة في ظل عولمة الأعمال وسهولة إمكانية الوصول والحصول على الموارد البشرية واستخدامها عن طريق وسائل الاتصال الإلكتروني وإنجاز الأعمال عن بعد، مما أوجد بديلاً عملياً وميسراً وأقل تكلفة في إنجاز الأعمال (عريفات وآخرون، 2010)، ومن خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة إيصال رسالتها حتى إلى المرشحين المحتملين العمل معها مستقبلاً بأنها أفضل مكان للعمل وزيادة الخبرات والقدرات.

وعليه فإن منظومة توظيف الموظفين في المنظمة تتألف من الاختيار، والتقييم، والتعيين، وقد وجد (Harel and Tzafrir، 1996) علاقة إيجابية كبيرة بين اتساع نطاق التعيين، والتحقق من صحة الاستقطاب، ومدى استخدام إجراءات الاستقطاب من جهة، وأرباح المنظمات من جهة أخرى.

ويمكن القول بأن هدف إدارة الموارد البشرية هي توفير الكادر البشري الذي تحتاجه المؤسسة والحصول على أشخاص مناسبين لشغل وظائفها تحت بند وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إذ يجري تحديد واختيار العناصر البشرية المؤهلة داخل المنظمة، عن طريق وضع جدول لاكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين، وتحديد الممارسات المختلفة للتعامل معهم والاستفادة منهم بالتحفيز واستثارة الدوافع من أجل الإبقاء عليهم والاحتفاظ بهم (Canavan, et al, 2013).

أهداف التوظيف (الاستقطاب والتعيين):

يرى (الطبولي، 2017، ص17) أن للتوظيف عدة أهداف بحيث تعتبر مرحلة مهمة بالنسبة لاستمرار المؤسسة والأفراد في العمل ومنها:

- 1- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة؛
- 2- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين؛
- 3- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد؛
- 4- الوصول إلى الحد الأقصى في إسهام الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- 5- ضمان وتأكيد جدارة القيادة وكفاءتها وقدرتها؛
- 6- وضع المترشح في المكان المناسب له، والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته؛

7- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة؛

8- تقديم أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أفضلهم.

المعايير والأسس المعتمدة في سياسة الاختيار والتعيين:

يجب على المؤسسة أن تحدد معايير وأسس التوظيف وتكون بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي ونطرح هذه المعايير: (De Cenzo, Coulter, & Robbins, 2011)

المهارات: أن تتوفر لدى المتقدمين للوظيفة المهارات المطلوبة للمنظمة، وتأتي المهارات من رغبة الأفراد من اكتساب مهارات جديدة بما يخدم من رفع فرصة للحصول على فرص العمل.

الخبرة السابقة: تعد الخبرات السابقة مؤشراً يقيس مدى نجاح الشخص في تأدية مهامه الوظيفية، وأن يكون المتقدمين من أصحاب الخبرة حسب متطلبات الوظيفة والوصف الوظيفي لها، والذي يوضح مدة الخبرة بالسنوات وأن تكون بنفس المجال أو المجالات الأخرى ذات الصلة.

المستوى التعليمي: يُعدّ المستوى التعليمي مؤشراً قوياً يوضح القدرات الحالية للشخص، إذ أنه يجب على إدارة الموارد البشرية بأن تحدد في تصنيف الوظائف التخصص التعليمي والمستوى والنوع الملائمين.

الصفات الشخصية: موائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها المتقدمين لطبيعة العمل، مثل العوامل الشخصية كالعمر والجنس والقدرة على التحمل، فمثلاً الأشخاص متوسطو العمر يملكون قدرة إنتاجية أعلى واستقراراً أكبر.

الصفات الجسمانية: تتعلق بهيئة الشخص المرشح للوظيفة، فمثلاً بعض أعمال البناء تتطلب رجال متوسطي العمر ولا تشترط الشكل، بينما شركات الطيران والسياحة والفنادق تتطلب مستوى معين من الجمال والشكل الخارجي.

التركيب الاجتماعي: يتعلق هذا العامل وغير المشاع أحياناً، بالأصول الاجتماعية وبيعض الطبقات فمثلاً، هناك تفضيل المواطن على الوافد بإعطائه فرصة أكبر، وهناك اختيار بهدف تحقيق مبدأ النوع الاجتماعي (Gender)، وأحياناً يكون الاختيار على أساس الديانة أو العرق.

اختبارات التوظيف:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من مهام خلال عملية التوظيف، ومن أهمها اختبارات الموظفين، وأصبحت كثيراً من المؤسسات تستخدم اختبارات التوظيف، حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الأشخاص وإمكانياتهم وأدائهم المستقبلي، ويوجد العديد من الاختبارات التي تم تصميمها بدقة وتهدف إلى اختيار أنسب المتقدمين وهي كالآتي:

- 1- اختبار القدرة على الإنجاز: يقيس هذا الاختبار قدرة الشخص على تأدية العمل ومدى خبرته في تنفيذ مهام مهنته.
- 2- الاختبارات الشخصية: يقيس هذا الاختبار الكشف عن جوانب شخصية الفرد وتحديد مدى ملائمتها للوظيفة.
- 3- اختبارات ميول الأشخاص: يقيس هذا الاختبار رغبة الأفراد في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم ودرجة اندماجهم في العمل.
- 4- اختبارات القدرة الذهنية: يقيس هذا الاختبار الذكاء وطريقه تفكير الفرد وصحة حكمه على المواقف من خلال سيناريوهات لمواقف قد تحدث.
- 5- اختبار القدرات: يقيس هذا الاختبار قدرة الشخص على العمل في ظروف استثنائية من الضغط وعدم توفر بعض الموارد، أو ضمن جدول زمني محدد وقصير.

العوامل المؤثرة في التوظيف:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف في الدول كافة ومن بين هذه العوامل نجد العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وهي كما يلي:

1- العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة من النقاط التالية:

- أ- السياسة التي تتبعها المؤسسة: تعرف السياسة على أنها خطط دائمة وإرشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، ولتكون السياسات فعالة، يجب أن تكون محددة وثابتة ومرنة، ومن أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة هي تلك المتصلة بإدارة

الأفراد، وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد، وتعلن هذه السياسات وفقاً للأهداف المرجوة، فنجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعماً من الإدارة العليا، لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث واختيار أحسن الأيدي العاملة (الشاوي، 1999).

ب- **حجم المؤسسة:** نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة، إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عدداً هائلاً من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل، كما نتسم بتعقيد الإجراءات بحيث تكون أكبر تعقيداً كلما كانت مناصب العمل أكبر أهمية، وتقوم المؤسسات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن وحدة متخصصة في التوظيف، وهذا يعني أن المؤسسات الكبيرة التي أعطت أهمية كبيرة لعملية التوظيف، خصصت قسماً خاصاً بتوظيف الموارد البشرية وتعيين أشخاص مختصين في الإعلان عن الوظائف واستقطاب أكبر عدد من المترشحين واختيار أكفئهم، في حين نجد أن عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن التي في المؤسسات الكبيرة، بحيث تكون إجراءات التوظيف فيها تتسم بالبساطة بعيدة عن التعقيد، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادةً ما تكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها وعملية اختيار العمال تكون عن طريق مقابلة المترشح لمدير المؤسسة الذي يقرر مدى ملاءمته للمنصب (ماهر، 2004).

ج- **تخطيط القوة العاملة:** تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف داخل المؤسسة، ونقصد بتخطيط القوى العاملة أنها " وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل كلفة ممكنة، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة، فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف، وذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة، وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من الوظائف (بلوط، 2002).

د- **سمعة المؤسسة:** تعد سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف، ونعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة ومن بينها: " طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو الزوار، وكذلك طبيعة وجودة منتجاتها، وخدماتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وتحسين صورتها ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه ومن خلال هذا نفهم أن سمعة أي مؤسسة يؤثر في قدرتها على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها (حسن، 2011).

2- العوامل الخارجية:

ويمكن حصر العوامل في النقاط التالية:

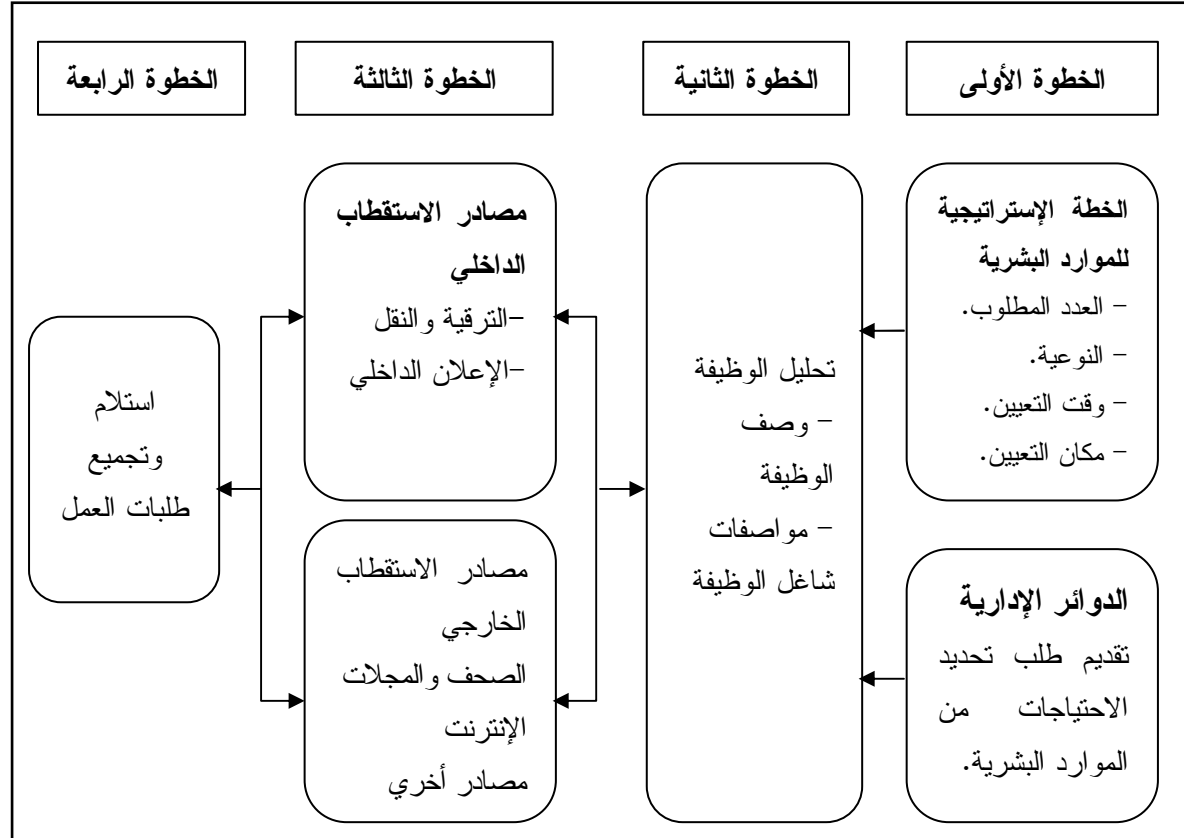
أ- **التقدم التكنولوجي:** إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتى المجالات له تأثير كبير على عملية توظيف الموارد البشرية، إذ يضع التقدم في التكنولوجيا مجموعة من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف؛ لأن إدخال التكنولوجيا واستخدام الآلات واتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية الوظائف، وهذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات ومهارات تقنية عالية، حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة (الشاوي، 1999).

ب- **الوضع الاقتصادي:** تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف، بحيث يسهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة وإنتاجها، وهذا يتطلب عدداً كبيراً من القوى العاملة ذات المؤهلات والتخصصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها، في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، بحيث نجد أن التطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الشديدة والتسابق لاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية، أما في حالة الكساد الاقتصادي فهو على العكس، إذ ينخفض الطلب على السلع فتقل الأرباح، الأمر الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريح عدد كبير من العمال والتسريح يؤثر سلباً على المؤسسة، إذ تضطر المؤسسة بعد تسريح عمالها إلى توظيف من لا يملكون الخبرة والكفاءة، ولذا تكون مضطرة إلى تحمل تكاليف تدريبهم وتكوينهم (حسن، 2011).

ج- **المتغير الثقافي:** نجد أن الدول العربية تسودها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد، وهذه الأخيرة تؤثر على نشاطات المؤسسة وكذلك على عملية التوظيف، بحيث تحترم العادات والقيم السائدة في تلك المنطقة، فعلى سبيل المثال في المجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مفادها أن أعمالاً معينة تناسب الرجال ولا تناسب النساء، لهذا على المؤسسات أن تراعي هذه النقطة أثناء تحديدها لسياستها التوظيفية (عقيلي، 2005).

ويرى الباحث أن وظيفة الاختيار والتعيين لا تلقي الاهتمام الكامل من المؤسسات الحكومية في الدول النامية، وقد تكون شكلاً روتينياً من تنفيذ السياسات في المؤسسات غير الحكومية ويتخللها

الفساد في اختيار عديمي الكفاءة ووضع العراقيل لاستبعاد ذوي الكفاءة، ولذلك ولتحقيق النجاح في العمل يجب أن تتم عملية الاختيار وفقاً لسياسات حازمة وأساليب حديثة وقوية وبمشاركة من جهات حيادية لضمان الاختيار الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج.



شكل (1.2): مراحل الاستقطاب والتعيين.

المصدر: (القردهجي، 2013، ص19).

ويعرف الباحث سياسة الاستقطاب والتعيين بأنها عملية اختيار وتوظيف الأشخاص الذين تتوفر لديهم المؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة المطلوبة في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

ثانياً: بُعد سياسة التدريب والتطوير:

يعتبر التدريب من القضايا الأساسية والمعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهو كوظيفة قد يكون له قسم مستقل بذاته بداخل إدارة الأفراد، ويمكن القيام به من خلال الإدارات الأخرى في المؤسسة كالتسويق والتمويل والإنتاج وغيرها، فتدريب وتطوير الأفراد العاملين يستند إلى رغبة الأفراد العاملين أنفسهم في التدريب والتطوير فضلاً عن دور الإدارة في توفير الموارد والبيئة الداعمة وبرامج تشجيع الأفراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم (الحمداني، 2003).

وأصبحت سياسة تطوير الأفراد العاملين من خلال التدريب ضرورة يجب التركيز عليها لتحسين الأداء وبناء فرق العمل وتشجيع التفاعل والاتصال بين أعضائه ليتم اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين منهم وتطويرهم بما يضمن الحفاظ على الأفراد العاملين المؤهلين داخل المنظمة، وهذا يستلزم إدارة مقتنعة بالتطوير، أفراد عاملين مؤهلين راغبين في التعلم والتطور، وتقنيات تدريبية عالية الكفاءة، وثقة بين الطرفين وأن تكون التقنيات حديثة، ويتم اختيار الأفراد للتدريب حسب احتياجاتهم لكي لا يكون تدريب غير مطلوب يحمل المؤسسة عبئاً مالياً إضافياً، أو إهمال تدريب مهم سيكلف قصور في أداء العاملين (Venkateswaran، 2012).

مفهوم التدريب:

يعرف التدريب على أنه تلك العملية المنظمة، والمستمرة التي تهدف إلى تزويد الفرد واكتسابه معارف، وقدرات، ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر، والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل، وخاصة في الجوانب التكنولوجية، والتنظيمية، ولذلك، فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة، أو أداء وظيفة ما. ولا تقتصر أهداف التدريب على تطوير قدرات الأفراد، والعاملين، وتنمية مهاراتهم في الأداء، وإنما تمتد لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقتهم مع جماعة العمل في المنظمة، ومع فئات المتعاملين معها في البيئة المحيطة (بوسنيينة والفرسي، 2003).

كما عرف على "انه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي"، كما وعُرف التدريب أيضاً بأنه "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية" (الهييتي، 2003، ص 223).

كذلك يسهم التدريب في تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية لدى الأفراد العاملين وتمكينهم من استخدام كل طاقاتهم الذهنية والنفسية وتوجيهها إلى طاقات أفضل ليتمكنوا من إشغال وظائفهم بوضع تخصصي ونفسي أفضل، بمعنى أننا حين نستخدم محاسباً للتكاليف مثلاً فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته الفنية في محاسبة التكاليف فقط، ولكن نستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المنظمة (شعباني، 2010).

ويمكن القول أنه لا بد أن تحتوي عملية التدريب والتطوير على القضايا المتنوعة في المجتمعات، مع ضرورة وجود برامج ديناميكية جديدة وحديثة مثل الوسائل التقنية والتكنولوجية الجدية وتطويعها لخدمة سياسة تدريب الموظفين والعاملين.

من خلال العرض السابق يُعرف الباحث سياسة التدريب والتطوير بأنها سياسة تهدف لتصميم برامج تدريبية منتظمة في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والتي تهدف إلى إكساب العاملين للمهارات والمعرفة اللازمة لهم لتنفيذ متطلباتهم الوظيفية والتي تهدف إلى رفع وزيادة فعاليتهم من خلال سياسات وقوانين، وهي تتم أيضاً من خلال العاملين أنفسهم ومن خلال رؤساء الإدارات التنفيذية وقد تكون برامج محوسبة وتفاعلية أو برامج تدريب تقليدية.

مبادئ سياسة التدريب والتطوير:

تتمثل أهم مبادئ سياسة التدريب في الآتي (الطبولي، 2017):

- 1- **الحاجة:** يعني أن التدريب يأتي بناءً على حاجة العاملين الحقيقية بما يحقق المصالح الحالية والمستقبلية.
- 2- **الهادفية:** يعني أن التدريب له هدف محدد قابل للتطبيق وموضوعياً.
- 3- **مواكبة التطور:** يعني أن التدريب يأتي لكي يشبع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين واستخدام برامج تعليمية تفاعلية إلكترونية حديثة توفر في الوقت والمجهود.
- 4- **التدرج:** حيث يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات السهلة، ثم بعد ذلك يتدرج إلى ما هو أصعب حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة.
- 5- **الشمول:** ويُعني بالشمول هنا أن التدريب يوجه إلى العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، كما أنه يعني بجميع الفئات الوظيفية في هرم السلطة كما أنها عملية مركبة من مجموعة من العمليات كتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها.

أهمية التدريب:

تنقسم أهمية التدريب في المؤسسات كما عرفها (أبو سلمية، 2007) كالآتي:

- 1- **أهمية التدريب للمؤسسة:**
 - أ- تحسن ربحية المنظمة.
 - ب- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في جميع مستويات المنظمة.
 - ج- تحسين معنوية العاملين.
 - د- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
 - هـ- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.

- و- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- ز- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- ح- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- ط- الاقتصاد في النفقات.

2- أهمية التدريب للأفراد:

- أ- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأفضل، وزيادة قدرتهم على حل المشاكل.
- ب- يساعدهم في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع.
- ج- يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- د- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم.
- هـ- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- و- يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- ز- يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز.
- ح- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين.

أهداف التدريب:

من خلال ما تم عرضه من مفاهيم وآراء خاصة بالتدريب يمكننا الوقوف على مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل في الآتي: (العنزلي، 2001، ص7).

- 1- زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم.
- 2- تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
- 3- زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.
- 4- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
- 5- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
- 6- مواكبة المدراء والعاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل.
- 7- الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن.
- 8- التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة للآلات والمعدات.

ويرى الباحث هنا أن الهدف الرئيس من بين جميع الأهداف الأخرى والتي يسعى التدريب إلى تحقيقها هو إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتدربين من جميع المستويات الإدارية يمكنهم من نقل المعارف التي اكتسبوها أو طوروها من خلال التدريب إلى موقع العمل.

خطوات تصميم البرنامج التدريبي:

فيما يلي عرض موجز لكل خطوة من خطوات تصميم البرنامج التدريبي وإعداده كما عرفها (الهييتي، 2003).

- 1- **تحديد الأهداف التدريبية:** من خلال معرفة المؤسسة ما تتوقعه من موظفيها وأن تكون لسد الفجوة بين المعلومات والمهارات والاتجاهات.
- 2- **وضع محتوى البرنامج وإعداد المواد التدريبية:** ويقصد به المنهاج التدريبي ووضع المدة الزمنية له مع مراعاة الدقة والحدثة ومناسبتها للمتدربين، وأن تجمع بين الناحية النظرية والتطبيقية التفاعلية.
- 3- **تقنيات وطرق التدريب:** يمكن تقسيمها إلى مجموعتين وهما (التدريب أثناء العمل، التدريب خارج العمل).
- 4- **تهيئة المستلزمات التدريبية:** ويشمل مكان التدريب والأدوات والمعدات واللوجستيات مثل الأدوات السمعية والبصرية والمطبوعات والكتيبات والنماذج.
- 5- **استقطاب المدربين الجيدين:** يعتبر المدرب أحد أهم عناصر التدريب والذي يكون قادر على تطوير ورفع المهارات والسلوكيات الخاصة بالمتدربين، وأن يمتاز بالخبرة القوية والمرونة والأسلوب والتحدث بوضوح ويصغي بعناية للمتدربين ويدعم تفاعلهم أثناء التدريب.
- 6- **استقطاب المشاركين:** من المهم اختيار المتدربين على أساس حاجتهم الفعلية للتطوير على الصعيد الزمني الحالي أو على الصعيد المستقبلي بما يضمن تحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية للمؤسسة والذي يحقق رؤية ورسالة المؤسسة.
- 7- **إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج:** من الضروري وضع موازنة معقولة تتناسب مع العائد المتوقع من التدريب، لضمان نجاح المؤسسة وعدم إضافة كلف بلا جدوى، وأن تتناسب مع الحجم والموازنة الفعلية للمؤسسة.
- 8- **توثيق التغذية الراجعة للتدريب:** يجب على المؤسسة قياس وتحليل التغذية الراجعة من التدريب لضمان وصول المهارات للمتدربين والذي يعطي صورة أوضح عن طرق ونظم التدريب اللاحق للمؤسسة.

ثالثاً: بُعد سياسة تقييم الأداء:

ماهية سياسة تقييم الأداء:

تعرف بأنها سياسة منظمة ومخططة تهدف إلى إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، ويتم التقييم باستخدام معايير محددة حسب الهدف من التقييم، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يؤثر في زيادة الإنتاجية للموظف، وهذا بدوره يزيد من الأداء التنظيمي، كما يعزز النمو المهني من خلال الإشارة إلى تحسين الأداء ويحفز الموظفين على زيادة الالتزام مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل والتغيب عن العمل والشفافية أكثر في العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (الراوي، 2017، ص14).

ويعرفها الباحث بأنها نظام دوري من جميع المستويات الوظيفية على الأدنى منها يتحقق من خلاله المدراء على مدى تنفيذ الأهداف المطلوبة من خلال مقارنة الأداء الفعلي لها خلال فترة زمنية محددة بهدف التطوير وتقليل التكاليف.

أهمية تقييم الأداء:

من أهم فوائد تقييم الأداء للمؤسسة والعاملين (الشريف، 2004، ص178):

- 1- يعتبر تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري كونه يتناول التشابك بين المؤسسة وإجراءات العمل وبين العاملين أنفسهم كونه يحدد المستوى الفعلي الذي يجب أن تبدأ منه الأفكار التطويرية.
- 2- تساعد عملية تقييم الأداء في الوصول للقدرات والطاقات الكامنة والذي قد يؤدي لإعادة تقسيم العمل وتوزيع الأدوار والمسئوليات.
- 3- تسهم عملية تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين لأنه يساعد المؤسسة والمدراء في الوصول لنقاط الضعف في قدرات العاملين وتقويتها.
- 4- تساعد عملية تقييم الأداء في تغيير الهيكلية الوظيفية والتنظيمية من خلال استغلال كفاءات العاملين وتوظيفها في مواقعها الملائمة.
- 5- تسهم عملية تقييم الأداء في تحديد الحاجات التدريبية وأنواع برامج التدريب والتطوير الملائمة.
- 6- تساعد عملية تقييم الاداء على زيادة الثقة بين العاملين والمؤسسة وخلق مناخ ملائم من الالتزام فيما بينهم.
- 7- تحسن سياسات تقييم الأداء على صياغة معدلات أداء معيارية دقيقة.

أهداف تقييم الأداء:

تهدف سياسة تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (أبو حطب، 2009، ص18)

- 1- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف، إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال ووظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
- 2- دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أدائه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.
- 3- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عملة وإلا استبعد من الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.
- 4- النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء.
- 5- تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين.
- 6- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية بالكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية، وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه.

خطوات سياسة تقييم الأداء:

هي سياسة معقدة ومتداخلة بكثير من القوي والعوامل ولذلك من المهم أن يتم إعدادها وتخطيطها بطريقة منطقية ومتسلسلة للوصول إلى تحقيق أهداف تقييم الأداء وأهم هذه الخطوات: (شاويش، 2005، ص101).

- 1- تحديد العمل المطلوب وتنفيذه وإجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل.
- 2- تحديد معايير تقييم الأداء كونها أمراً ضرورياً لنجاح عملية التقييم وهي متنوعة، فبعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.

- 3- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.
- 4- تحديد أساليب تقييم الاداء كونها الجانب الأساسي التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء فهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع بعضهم وهناك طرق تقارن الأداء مع الأهداف.
- 5- تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات بشكل دوري إما سنوي أو حسب فلسفة كل مؤسسة ومدى فائدة تكرار كل تقييم.
- 6- التغذية الراجعة: تعتبر أهم مخرجات عملية التقييم، وهي تتيح للموظف معرفة ما إذا كان أداءه صحيحاً أم خاطئاً، وتوضح مدى حجم الإخفاق، وبأي جزء وتوضح أيضاً التميز.
- 7- إجراءات التظلم حيث يمكن إعادة النظر من خلال لجنة عليا لضمان دقة التقييم وعدم الفساد من قبل المدراء أو الخطأ في حساب معايير التقييم.

أنواع معايير قياس الأداء:

هي معايير يقارن بها أداء الفرد للحكم عليه، فهي مهمة لكونها تساعد الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجه المدراء إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ومن أمثلة هذه المعايير العمل والقيادة والإبداع والأداء وحجم العمل والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات، ويجب أن تكون هذه المعايير مرنة بما يتناسب مع ظروف وبيئة العمل (الهيئي، 2005، ص20).

مبادئ استخدام معايير قياس الأداء: (شاويش، 2005)

- 1- الاستعانة بعدد كبير من المعايير بسبب تعدد الأنشطة التي يتم تنفيذها.
- 2- أن تكون موضوعية وتعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل.
- 3- صدق المعيار من خلال تعبير العوامل المدرجة في المعيار للصدق عن الخصائص المطلوبة للأداء من خلال دراسة وتحليل العمل.
- 4- ثبات المعيار من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
- 5- التمييز من خلال مدى حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء للتمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- 6- السهولة في استخدام المعيار من خلال الوضوح في استعماله من قبل المسئول عن التقييم وأن يكون قابلاً للقياس.

الجهات التي تقوم بعملية التقييم: (المغربي، 2016، ص130)

لكي تكون عملية التقييم واقعية وتحقق الأهداف منها يجب أن تنتوع فيها الجهات التي تقوم فيها عملية التقييم وهي كالاتي:

- 1- الرئيس المباشر: يعتبر أنسب شخص للتقييم كونه يحتك واقعياً بأداء الموظف.
- 2- التقييم الذاتي: من خلال تحديد الأهداف من الشخص، وتقييم ما تم تحقيقه وبإشراف من الرئيس المباشر.
- 3- النظراء بالنظر: وتتم من خلال الزملاء والذين يؤديون نفس المهام، وأنه قد لا تصح بشكل كامل على النظر لهذا النوع من التقييم بأنه أحياناً قد يخلق صراعات داخلية.
- 4- المرؤوسين: والمقصود فيها قيام المرؤوسين بتقييم مدراءهم حول السلوك والاداء في العمل.
- 5- الخبراء الخارجيين: كونهم يعطون أكثر صورة موضوعية عن أداء العاملين، ولكن قد يتطلب نفقات مالية إضافية قد لا تستطيع المنظمة توفيرها، ولكن يمكن استخدامها في حالة الوظائف المهمة والحساسة.
- 6- الزبائن والعملاء: ويكون أكثر في المؤسسات الخدمية، ويتمحور حول آليات تقديم الخدمة.

رابعاً: بُعد سياسة التعويضات:

بحسب هذه السياسة تسعى المؤسسات للتميز من خلال التصميم الأمثل لهذه السياسة بإضافة بند أو أكثر من بنود التعويضات التي تهدف إلى جذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذ هذه البنود بما يتوافق مع المؤسسة وبيئة الأعمال المحيطة بها (بخوش، 2013، ص158).

ويشير (Cenzo De Al. et, 2005) إلى أن التعويض الأساس، والحوافز المعتمدة على الأداء ومنافع وخدمات العاملين هي المكونات الأساسية لسياسة التعويض التي لا بد وأن تتسجم مع ما يرتبط بها من سياقات إستراتيجية كي تكون فاعلة.

ويذكر (Noe Al. et, 2008) بأنه لغرض الحصول على أداء عالٍ من الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة أن تطور وبشكل جيد برنامج التعويض، وبشكل عام هنالك ثلاث سياسات أساسية للتعويض هي:

- 1- سياسة الأجور المرتفعة: في هذه السياسة تقدم المنظمة مستوى تعويض للعاملين فيها أعلى من المستوى السائد في السوق، بهدف جذب أفضل العاملين والحفاظ عليهم، إذ أن المنظمات التي تتبع هذه السياسة تمنح للعاملين أفضل مستوى من التعويض.

2- سياسة الأجور الاعتيادية: هذه السياسة ربما تكون أكثر الأنواع استخداماً، فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الأجور المعتادة في السوق، والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه أساساً تنافسياً.

3- سياسة الأجور المنخفضة: تتبع هذه السياسة من قبل المنظمات التي تقدم التعويض في أدنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كافٍ من العاملين للحفاظ على استمرارية العمل.

ويرجع السبب في استخدام هذه السياسة إلى أن المنظمة تحاول زيادة أرباحها القصيرة الأمد بأعظم ما يمكن، ومن الواضح عدم صلاحية استخدام هذه السياسة في حالة العمل طويل الأمد والاحتفاظ بقوة عمل كفؤة.

وضمن هذه السياسات تكون مهمة الإدارة هي (Dessler، 2011):

1- التعهد بتحليل الوظائف لضمان أن يكون الدفع للوظائف حسب استحقاقها الداخلي في المؤسسة، حيث أن الوظائف المتشابهة في المحتوى والمسئولية يكون تعويضها مشابه والمثل في المستويات الوظيفية الأخرى.

2- التأكد من الفروقات والاختلافات في الدفع للعاملين الذين يقومون بأداء وظائف متشابهة بطريقة تعكس مدى اختلافهم في المساهمة بذلك العمل.

يعرف الباحث سياسة التعويضات بأنها تلك السياسة التي تشتمل على جميع أنواع الأجور والمكافئات والحوافز المادية والمعنوية التي يتم تقديمها من المؤسسات الدولية غير حكومية العاملة في قطاع غزة للعاملين في مقابل تنفيذهم للأعمال المطلوبة منهم بما يتلاءم مع متطلباتهم ومستواهم الوظيفي.

العوامل المرتبطة بالتعويضات:

تم تحديد جزء كبير من العوامل المرتبطة بالتعويضات كما عرفها (المغربي، 2016، ص 150-160):

1- عدالة التعويضات: من خلال أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل والذي قد يؤدي بدوره إلى ارتياح العاملين وتحفيز إنتاجيتهم.

2- المساواة في التعويضات: من خلال دفع تعويضات متساوية للعاملين في نفس المستويات والأقسام.

- 3- **أسلوب التحفيز:** والذي قد يعتمد مبدأ الثواب أو العقاب لأنه يشجع الأفراد على العمل الإيجابي وتعديل السلوك في العمل السلبي لتحسينه.
- 4- **تنوع التعويضات:** بأن تشمل التعويضات على الرواتب والبدلات ومكافئات نهاية الخدمة وحوافز مادية ومعنوية وفقاً لنوع المؤسسة.
- 5- **الأمن والأمان الوظيفي:** ويعني منح الموظف وظيفة مستقرة تجنبه القلق على مصيره الوظيفي، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء، بالإضافة إلى ضمان اجتماعي للتقاعد يوفر له حياة كريمة وتجنبه القلق على مصيره بعد انتهاء عمله.
- 6- **محتوى العمل وتنوعه:** وتتمثل في مهام العمل والمسئوليات والواجبات والمحتوى، حيث يستشعر فيها الموظف بالأهمية.
- 7- **فرص التقدم والترقية:** حيث تعتمد الترقية على الأداء المرتفع الذي يتم بناءً على تقييم الأداء العادل، إلا أنه قد تعتمد الترقية أحياناً على العلاقات الشخصية والذي قد يعتبر من العوامل المحبطة والتي تؤدي مباشرة إلى عدم الرضا.
- 8- **تطوير المسار المهني:** من خلال التدريب والتطوير وإعادة التأهيل.

خامساً: بُعد سياسات الصحة والسلامة المهنية:

في كل عام في الثامن والشعرين من أبريل يأتي اليوم الدولي لتعزيز بيئة عمل لائقة وصحية وآمنة، فيما يُعرف باليوم العالمي للسلامة والصحة المهنية في بيئة العمل، ولكل عام يتم طرح موضوع للحملة وتبنيه في خطة موسعة من قبل الأمم المتحدة وأجهزتها ومنظمة العمل والدول المشاركة بدءاً من التوعية بالأخطار وحتى التشديد على اتخاذ التدابير والالتزام بمعايير الأمن والسلامة بما يجعل بيئة العمل لائقة وآمنة (مركز هردو، 2017، ص5).

هي تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث، وتعتبر السلامة والصحة المهنية هي القناع الواقي لجميع أفراد المجتمع ضد الأخطار والحوادث داخل العمل وخارجه، وعليه لا بد وأن يكون جميع الأفراد على وعى كامل واقتناع بقيمة مفاهيم وأسس السلامة والصحة المهنية وذلك لتجنب حدوث الإصابات والحوادث داخل المنازل والأماكن العامة والمحلات والشركات والمؤسسات. (المغني، 2006، ص14)

عرفت منظمة الصحة العالمية "الصحة" بأنها حالة من الرفاهة البدنية والنفسية والاجتماعية التامة وليس فقط الخلو من المرض أو العجز، وهو ما يعني أن الصحة في بيئة العمل تفترض تمتع

العامل بعافية نفسية وبدنية واجتماعية تمكنه من أداء عمله، وأن يمتلك الطاقة للقيام بمهامه والإبداع فيها وليس فقط أن يكون خالياً من الأمراض الجسمانية الواضحة (مركز هردو، 2017، ص8).

تعتبر السلامة المهنية مسئولية كل فرد في موقع العمل ومرتبطة بعلاقة مع من حوله من الأشخاص والآلات والأدوات والمواد وطرق التشغيل وغيرها، وهي لا تقل أهمية عن الإنتاج وجودته والتكاليف المتعلقة به، فقد أصبحت للسلامة أنظمة وقوانين وسياسات يجب على العاملين معرفتها، كما يجب على الإدارة تطبيقها وعدم السماح للعاملين بتجاوزها، وأن يكون هناك تدريب وإشراف صحيح للعاملين على هذه الأنظمة والسياسات حتى يمكن تلافي العديد من حوادث وإصابات العمل التي تحدث للعمال في بيئات العمل المختلفة (البرغوثي، 2008، ص11).

ويعرفها الباحث بأنها القوانين والمفاهيم التي تنفذها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة والتي تشتمل على إيجاد بيئة عمل آمنة من خلال اتخاذ وتطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية.

أهداف السلامة والصحة المهنية:

تتلخص أهداف السلامة والصحة المهنية في حماية عناصر الإنتاج من الضرر والتلف الذي يلحق بها من جراء وقوع حوادث وإصابات العمل، وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية بهدف تأمين بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر والأمراض المهنية سواءً للعاملين أو المترددين على المؤسسة، وذلك بتطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية كالتالي:

- 1- حماية العناصر البشرية للإنتاج من الأضرار الناتجة عن مخاطر العمل وظروف البيئة وذلك عن طريق إزالة مسببات الخطر وتقليل التعرض لها (شهادة وآخرون، 2000).
- 2- توفير بيئة عمل آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للمترددين على المؤسسات الصناعية والمجاورين لها والعاملين فيها، وذلك بإيجاد الاحتياطات والإجراءات الوقائية اللازمة.
- 3- حماية عناصر الإنتاج من التلف والضياع نتيجة لحوادث العمل، ويشمل ذلك الآلات والمكائن والأجهزة والمعدات والمواد (الخام والمصنعة وتلك التي تحت التصنيع).
- 4- تخفيض النفقات المتعلقة بوقت العمل الضائع نتيجة حدوث إصابات العمل والأمراض المهنية وتكاليف استبدال العامل وتدريبه من يحل محله والنفقات التي تترتب عن ذلك من تأخير في إنجاز العمل ومواعيد التسليم.

5- خلق الوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل وأهمية الالتزام بقواعد السلامة والتي من شأنها تدعيم السلامة والصحة المهنية وكذلك رفع معنويات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم (زيدان، حسان، 1994).

أهمية السلامة والصحة المهنية:

تتمثل أهمية السلامة والصحة المهنية في التالي (المغني، 2006، ص32):

- 1- **تقليل تكاليف العمل:** إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بالحوادث والأمراض المهنية، هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية المتضمنة التعويضات المدفوعة للعاملين أو لعوائلهم من بعدهم، وكذلك تعطل العمل.
- 2- **توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر:** إن الإدارة مسئولة عن توفير المكان المناسب والخالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم، إن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي وبصورة خاصة في المنظمات الصناعية ومن ثم فإن الإدارة تعمل على التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض الصناعية، إذ أن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل، وإنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة وكذلك الزبائن المتعاملين معها.
- 3- **توفير نظام العمل المناسب:** من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض.
- 4- **تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين:** حيث تخلق الإدارة الجيدة للسلامة المهنية والصحية السمعة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والاحتفاظ بأفضل الكفاءات (عباس، 2003).

خصائص الصحة والسلامة المهنية:

- 1- إن مسؤولية الأمن والسلامة المهنية هي مسؤولية جميع العاملين، بغض النظر عن مستواهم الإداري أو نوع الوظائف التي يمارسونها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة بالدرجة الأولى عن وضع وتنفيذ ومتابعة برامج الصحة والسلامة المهنية في المنظمة.
- 2- إن تنفيذ المسؤولية يقتضي وجود أنشطة إدارية منسقة ومتعاونة بأسلوب يضمن حماية جميع العاملين.

3- إن الأساليب والإجراءات الفعلية لتطبيق برامج وسياسات الحماية والرعاية يجب أن يكون هدفها وقاية الإنسان ضد ما يؤثر على قدراته العقلية والعضلية، وكذلك الحفاظ عليه ورعايته أو تأهيله عن طريق الأساليب العلاجية المتنوعة. (المغني، 2006)

فوائد الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية بالنسبة للمؤسسات:

يعد موضوع الصحة والسلامة المهنية كما ذكرنا سابقاً من خلال كل من (عقيلي، 1988)، (المغني، 2006)، (عباس، 2003) من المواضيع الهامة التي استرعت اهتمام جميع المؤسسات والدول لما لها من تأثير كبير ومباشر على معنويات الأفراد وإنتاجهم من جهة، وعلى تكلفة العمل ومعدل دورانه من جهة ثانية، فعندما يشعر الفرد بأن إدارة المؤسسة التي يعمل بها مهتمة بحياته وسلامته وتسعى جاهدة لحمايته من أخطار مهنته التي يزاولها، فلا شك أن روحه المعنوية ستكون عالية وسيحب المؤسسة والعمل فيها ولن يفكر بالبحث عن مؤسسة أخرى ليعمل فيها، وهذه الأمور لها تأثير مباشر على معدل دوران العمل وإنتاجية المؤسسة عموماً، ومن حيث تأثير الصحة والسلامة المهنية في تكلفة العمل فيمكن القول أن المؤسسة التي تحسن تخطيط وتنفيذ البرامج الضرورية بهذا الشأن يمكنها أن توفر على نفسها تكلفة مرتفعة جداً تؤثر في ربحيتها إيجاباً، وتتمثل هذه التكلفة بنواحي عديدة أهمها تكلفة النفقات الطبية، تكلفة أيام العمل الضائعة الناتجة عن الغياب وتكلفة النفقات الطبية وتكلفة الوفاة وما يصاحبها من خسارة للعنصر البشري ودفع تعويضات، وتكلفة إصابات العجز، وتكلفة ترك العمل في المنشأة وخسارة عمال مدربين مؤهلين وتكلفة إعادة اختيار عاملين جدد بدلاً من الذين خسرتهم المنشأة.

ويرى الباحث أن موضوع الصحة والسلامة المهنية من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى للمؤسسات حيث أن له تأثير في الإنتاج والإنجاز، كما أصبح شيئاً أساسياً للنقابات العمالية والوزارات المعنية التي تسعى بشكل دائم إلى متابعة إجراءاته مع إدارات المنظمات الصناعية وغير الصناعية، وذلك باعتبار أن الأخطار المهنية ليست فقط مصاحبة للأعمال الصناعية فقط بل تكون مصاحبة أيضاً للأعمال الإدارية والمكتبية، وتكون في بعض الأحيان ذات خطورة أكبر من مخاطر الأعمال الصناعية، فضغوط العمل والإرهاق والتعب الذهني قد يؤدي في بعض الأحيان إلى أزمات قلبية، وارتفاع ضغط الدم، وآلام الظهر، وضعف البصر، والصداع النصفي.

2.1.2. التميز المؤسسي:

سينتظر هذا المبحث الي تعريف التميز المؤسسي وأهميته وأهدافه وفلسفته، كما سيتناول الإطار الفكري ومفاتيح وأبعاد التميز المؤسسي، بالإضافة إلى نماذج التميز المؤسسي المحلية والعربية والعالمية.

المقدمة:

تمر المؤسسات الدولية بمراحل متقدمة في علوم الإدارة للوصول إلى مراحل أكثر تطوراً تعبر عن نقلات نوعية متميزة في هذا العلم وفي مختلف العلوم الاجتماعية والسياسة والثقافية والاقتصادية منها وفقاً لمفاهيم متطورة للوصول هذه المؤسسات للتميز، وتحديدًا ما يطلق عليه التميز المؤسسي، إذ أن التسابق بين المنظمات يقوم على أساس التميز في تقديم المنتجات والخدمات، وبدون هذا التميز لن تتمكن المنظمات من الصمود أمام المنافسة الكبيرة التي فرضتها الاتجاهات الحديثة في الإنتاج وتقديم الخدمات (بدوان، 2018، ص41).

ومدخل التميز الإداري كمفهوم يصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحاً في المؤسسات العالمية في معظم مناطق العالم، وتبرز أهمية هذا المدخل كونه يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط، وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتطوير دوائر الموارد البشرية بها (الشريف، 2015، ص179).

ويعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمة، لذا يعد تميز الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الادارية (الزطمة، 2011م، ص64).

وسيتم توضيح ماهية التميز المؤسسي كالآتي:

1.2.1.2. ماهية التميز المؤسسي:

التميز: هو عبارة عن الانفراد والاختلاف، فحينما نقول أن فلان يمتاز عن قومه، أي يختلف ويتفرد عنهم بصفات معينة (ابن منظور، 1996).

كما أن التميز يعني التفريق والاختلاف بين شيئين، أو حالتين، وكذلك يعني الاختلاف عن الغير، ولا يوجد في اللغة العربية ما يشير إلى أن كلمة تميز تعني تفوق، ولكن نتيجة الاستخدام الشائع لهذه الكلمة أضفى عليها معنى يدل على أن التميز هو التفوق على الآخرين، وأصبح شائعاً أن التميز هو التفرد والاختلاف الذي يحقق الظهور على الآخرين والتفوق عليهم (الشروقي، 2018، ص 52).

يعرف التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة في المنظمة (المليجي، 2012).

يعبر التميز المؤسسي عن أسلوب حياة للمنظمة Excellence is away of life for the Organization، وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق وإشباع احتياجات الأفراد كافة بشكل متوازن، وحتى يتم ذلك يجب أن يتوفر إطار جامع يضمن الثقافة والتعلم والإبداع والتحسين المستمر، فهو أشبه بهوية وبصمة خاصة للمنظمة، حيث أن عملية التميز يسبقها عملية من التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة ذات هدف محدد، وذلك بتوفير كفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعي المنظمة باستغلال الفرص الحاسمة ونقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف (أبو لبة، 2018، ص 50).

وأدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في فترة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم، ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والاستمرار (النسور، 2010، ص 17).

واخيراً فإن التميز المؤسسي هو عبارة عن نظام متكامل معتمد على التقنيات والمناهج الإدارية الحديثة والمتطورة من أجل العمل على رفع مستويات الأداء الإداري من أجل العمل على تحقيق الرقي للمنظمة على المستوى الدولي (العبدلات، 2009، ص 27).

ويري الباحث أن التميز المؤسسي آلية تنفيذ للإجراءات والعمليات والأنشطة بصورة متكاملة من خلال تكامل الإدارات والمناهج ووضوح السياسات والقوانين واتصالها فيما بينها للوصول لمستوي

متميز من تقديم الخدمات لجميع عناصر المؤسسة من إدارة عليا وتنفيذية ومستفيدين من خدمات المؤسسة، وبما يضمن منافسة قوية مع جميع المؤسسات المشابهة بما يحقق نجاح يصل أو يفوق توقعات المعنيين بالمؤسسة.

سيتم توضيح أهمية التميز المؤسسي فيما يلي:

أهمية التميز المؤسسي:

عرفت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المنظمات المتميزة على أنها تلك المنظمات التي تحقق نتائج باهرة ومستدامة في أدائها المؤسسي وبما يلي أو ما يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها، ونقوم بوضع إستراتيجيات تلائم تلك التوقعات للحصول على نتائج متميزة بشكل مستمر، وتعمل لضمان تحقيقها للنتائج المتميزة في المستقبل، بينما عرفت الجمعية الأمريكية للجودة تميز الأداء المؤسسي بأنه الجهود الجارية لوضع إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العمل ضمن توقعات الأعمال (أبولدة، 2018، ص59).

وهكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادرة، والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها (طه، 2020، ص21).

2.2.1.2. أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي لتحسين العملية الإنتاجية بصورة مباشرة من خلال البرامج التي تهدف لتطوير العاملين، والعمل بطرق أكثر فاعلية لتحسين الأدوات الريادية بالإضافة لتطوير الوسائل المستخدمة في البيئة الداخلية، حيث أن العمل على تطبيق معايير التميز يعتبر هدفاً رئيساً في المنظمات بالإضافة لإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمة، من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة (غازي، 2014، ص43).

ويمكن تلخيص أهداف التميز المؤسسي في مجموعة من النقاط التي تشمل الجوانب التالية:
(المليجي، 2012، ص20) (جاد الرب، 2013، ص116-117):

- 1- الاستدامة والنمو والتفوق في بيئة الأعمال المحلية والعالمية.
- 2- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين من خلال تقديم خدمات مميزة لهم.
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية.
- 4- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية.
- 5- التركيز على القدرات المحورية والإستراتيجية في المنظمة.
- 6- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
- 7- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
- 8- تحقيق توازن بين الأنشطة والنتائج.
- 9- فهم أفضل لعلاقات التداخل والتأثير المتبادل وتضارب المصالح على الصعيد الداخلي والخارجي.

3.2.1.2. فلسفة التميز المؤسسي:

تستند فلسفة التميز المؤسسي على عدة ركائز من أبرزها ما يلي: (المليجي، 2012، ص 22)

- 1- **شمولية التطوير:** حيث يتم التطوير بشكل شمولي يتناول المكونات والمؤشرات الداخلية والخارجية لتحقيق التميز.
- 2- **استمرارية التطوير:** حيث أن عملية الإصلاح والتجديد هي عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة أو حد معين.
- 3- **واقعية التطوير:** يجب أن يرتبط التغيير والتطوير في المنظمة الهادفة إلى التحول إلى منظمة متميزة بحاجات حقيقية يراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.
- 4- **جوهرية التطوير:** حيث أن تحقيق التميز يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل اللوائح المؤسسية ومضمونها والقواعد والقوانين الحاكمة للعمل فيها، واعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة.

5- **تكاملية التطوير:** حيث تسعى المنظمة لتحقيق التميز في بعديه الرأسي والأفقي، بجانب شمولية عملية التطوير والتحسين.

6- **استشرافية المستقبل في التطوير:** حيث يتطلب التميز القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية.

7- **مؤسسية التطوير:** حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع، وإشراك مختلف الأطراف في تحقيق التميز.

4.2.1.2. خصائص التميز المؤسسي:

يمكن الوقوف على خصائص التميز المؤسسي باستنباطها استناداً إلى مجموعة الخصائص التي تناولتها النماذج المتنوعة للتميز، التي شملها كل من النموذج الأوروبي ونموذج ديمنج الياباني ونموذج بالدريدج الأمريكي وبعض جوائز ونماذج التميز المؤسسي المحلية والعربية (EFQM-) 2020، (عياد، 2017)، (النسور، 2010، ص33)، (حجازي، 2016) والتي يمكن تلخيصها في الجوانب التالية:



شكل (2.2): خصائص التميز المؤسسي كما أوردتها المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM 2020.

المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM 2020 زيارة بتاريخ 24-3-2020.

- 1- إضافة قيمة لصالح المتعاملين ضمن المؤسسة المتميزة.
- 2- خلق حالة من التناغم والاتساق بين الأهداف والأنشطة والمخرجات والعمل على تحسينها بشكل مستمر.
- 3- انتهاز الفرص من خلال قبول للأعمال المعقدة والصعبة في العمل.
- 4- تكوين قيادات ذوي كفاءة ورؤية ومرونة تنظيمية.
- 5- اعتماد نهج لاستدامة الموارد والعناصر والنتائج.
- 6- النجاح من خلال قدرات ومواهب العاملين.
- 7- اتخاذ القرارات بناءً على الموارد والاحتياجات وليس على التكاليف فقط.
- 8- التكيف والمواءمة مع التغيير.
- 9- تعزيز انتماء العاملين والمسئولية العامة داخل المؤسسة.
- 10- التخلص من الخوف وتوفير أساليب الاتصال والتواصل الذكية.
- 11- تعزيز العمل الجماعي والعمل ضمن إطار زمني.
- 12- تبني فلسفه للتطوير والتحديث.
- 13- تبني الإبداع والابتكار والتميز للأفراد وتشجيعهم من خلال عرض انجازاتهم ومواهبهم.
- 14- تضمين الجودة في العمليات والمخرجات والاستمرار في التدريب.
- 15- تعزيز وتطوير الخبرات البعيدة عن العمل والتي تدعم الخدمات المجتمعية.
- 16- دقة ونظام مهارات التنبؤ واستشراف المستقبل بما يدعم خدمة المؤسسة.

الإطار الفكري لإدارة التميز المؤسسي:

ذكر (جاد الرب، 2013، ص118-121) أن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز المؤسسي يتضمن العناصر التالية كركائز يجب توافرها لنجاح إدارة التميز، وهي:

- 1- التحديد الدقيق والواضح لغايات وأهداف المنظمة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه والقياس.
- 2- الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي المنظمة والمناخ المحيط المتغير.
- 3- القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة.
- 4- الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية كمنهجية علمية متميزة.
- 5- العمل بمنطق إدارة العمليات الذي يربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

- 6- الالتزام بالجودة كفلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة.
- 7- بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة التي تعتمد المعلومات والحقائق في اتخاذ القرارات والتنبؤ بالفرص والتهديدات.
- 8- القياس وفقاً للمعايير المحددة في خطط المنظمة واتباع منهجية القياس المرجعي؛ وصولاً إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً.
- 9- السعي نحو التطوير المستمر بشكل دائم.
- 10- العناية بالموارد البشرية تطويراً وتمكيناً، حيث يؤكد (الفاعوري، 2012، ص28) على أن استقطاب الأفراد المبتكرين الذي يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطور المنظمة وتهيئة المناخ الذي يساعد على دعم الابتكار والذي يعتبر من أهم محددات تحقيق التميز.
- 11- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة.
- 12- بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذي ترتبط بهم المنظمة.
- 13- إعمال مبدأ القياس بشكل كمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

مفاتيح إدارة التميز المؤسسي:

يؤكد (المسلمي، 2002، ص25) بأن الوصول للتميز ليس أمراً يسيراً بقدر ما هو عمل شاق وجهد متواصل من كافة العاملين بالمنظمة، إذ تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق والتي تعبر عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ويحقق رضا كافة أصحاب المصلحة.

وقد ذكر (آل مزروع، 2010، ص26-27)، (جاد الرب، 2013، ص121) أن مفاتيح إدارة التميز تتضمن الآتي:

- 1- القيادة وثبات الغاية: وتعبر عن سلوك القادة الداعم لجميع منهجيات التميز وتوضيح اتجاه قيم وغايات المنظمة.
- 2- التوجه الإستراتيجي: والمقصود تبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء المنظمة.
- 3- تنمية وتحفيز عملية الابتكار.

- 4- تحقيق رضا العملاء.
- 5- التركيز على الإدارة المالية السليمة.
- 6- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- 7- بناء وتوظيف إدارة المعرفة.
- 8- تفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- 9- تنمية منهج التفكير المنظومي والالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- 10- التوجه بالنتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- 11- التركيز على العملاء.
- 12- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- 13- إدماج المنظمة في المناخ المحيط بها محلياً ودولياً وتطوير الشراكات.
- 14- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

أبعاد التميز المؤسسي:

ترى (حجازي، 2016، ص43) بأن للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد محددة حسب نماذج لجوائز التميز المؤسسي على النحو الآتي:

- 1- القيادة: حيث يعتبر سلوك القادة الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وإيمانهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
- 2- الإستراتيجية: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل والإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم، فإستراتيجيات التميز الناجحة تهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.
- 3- إدارة الموارد البشرية: مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، واستقطاب الكفاءات من خلال عملية التوظيف السليمة بواسطة اتباع الإجراءات بشفافية ومصداقية ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

4- **العمليات:** تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين، الذي يعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات وأن تكون إدارة العمليات قائمة على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

5- **المعرفة:** يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

6- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يوضح التركيب الأساسي للمؤسسة، لأنه الأدر على توضيح التقسيم والتنظيم والوحدات الفرعية والتنفيذية التي تؤدي كافة الأعمال والأنشطة التي تلزم لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة لكونه يعكس نوعية العلاقات بين الأقسام والصلاحيات والمسئوليات وشبكات الاتصال وانسيابية وتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الادارية المتنوعة في المؤسسة.

7- **التكنولوجيا:** مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي الملحوظ في وقتنا الحالي سيعمل وبشكل ملحوظ على تغيير في سياسات بعض المنظمات التي تسعى للوصول إلى التميز المؤسسي، حيث سيتم الاستعانة بفريق مؤهل في جميع المجالات ومواكب للتطورات الحديثة التي تساهم بدخول هذه المنظمات إلى سوق المنافسة وتعمل على نجاحها والارتقاء بمستواها.

جوائز التميز المؤسسي:

بنفس الوقت لبروز وتطور الفلسفة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة دعت الحاجة الي إنشاء العديد من جوائز التميز التي تُمنح للمنظمات المتميزة في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤدي تلك الجوائز دوراً كبيراً في تحقيق التميز والريادة في تقديم الخدمات وإرضاء المتعاملين فضلاً عن هدف إيجاد وسائل لقياس الأداء تعزيز فلسفة وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة والتميز في مختلف المؤسسات (المصري، 2015، ص58).

ظهرت مجموعة من الجوائز الدولية من مؤسسات عالمية وإقليمية ومحلية رائدة ولديها نماذج معيارية لكل مؤسسة والتي تمنح هذه الجوائز للمؤسسات المتميزة والعاملين المتميزين في مجال الجودة منذ منتصف القرن الماضي، ومن ابرز هذه النماذج (الخطيب، 2008، ص111-114):

1- جائزة فلسطين الدولية للتميز والابداع 2007 (بادر، إبداع، تميز):

هذه الجائزة أنشأتها مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية بمبادرة من رجل الأعمال الأستاذ صبيح طاهر المصري كأحد برامجها التنموية في العام 2007 إيماناً بأهمية تقدير وتكريم الجهد المتفاني في سبيل الإلتقان والتميز، لما في ذلك من دور وأثر في ترسيخ القيم والتفاني والإخلاص لتوفير ظروف الحياة الكريمة للمواطن، وتعزيز الصمود نحو بناء الدولة الفلسطينية المستقلة.

رؤية الجائزة: تسعى الجائزة إلى أن تكون الجائزة الفلسطينية العالمية الأولى والتي تكرم الإبداع الفلسطيني بمختلف المجالات بالإضافة لتكريمها للأشخاص والمؤسسات والدول الداعمة لصمود الشعب الفلسطيني.

2- الجائزة الوطنية في أمريكا سنة 1987 (مالكوم بالدرج):

قررت مجموعة من قادة الشركات الأمريكية عام 1982م بقيادة Malcolm Baldrige أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، حاجتهم إلى التركيز على الجودة بسبب ارتفاع المنافسة العالمية، وبعد وفاته خصص (المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية) نموذج جائزة للجودة باسمه بقانون عام رقم 107/100 موقعة من الرئيس الأمريكي رونالد ريجين عام 1987م، شمل المعايير الرئيسية التالية: (القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الإستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل)، واستهدف فئة الشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجية لتمييز الأداء وجودة الخدمة (أبو لبد، 2018، ص66).

3- جائزة الجودة الأوروبية سنة 1988م:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أهم النماذج الشائعة استخداماً في العالم المعاصر، ويقوم هذا النموذج EFQM على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث ولد من النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة الذي أسس عام 1988، والذي تنص رسالته على تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسات بالنهاية لرضا العميل، ورضا العاملين، وإدارة المعرفة، والتأثير على نتائج العمل، والمجتمع ولدعم المدراء في أوروبا بجعل الجودة الشاملة عاملاً حاسماً للوصول إلى ميزة التنافس العالمية، ويرتبط النموذج الأوروبي للأداء

بالنموذج الأوروبي للجودة والذي يدار من قبل الإتحاد الأوروبي، وتتلور فكرة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة الزبائن، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم يتحقق من خلال القيادة التي تعمل على صياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات في المؤسسة (باشيوة وآخرون، 2013)



شكل (3.2): الإصدار الجديد لنموذج التميز المؤسسي الاوروبي EFQM 2020.

المصدر: وليد شعبان 2020، الموقع الالكتروني، www.ves-sa.com، تاريخ الزيارة: 2020-3-24

3.1.2. المؤسسات الدولية:

سينتظر هذا المبحث لوصف المؤسسات الدولية غير الحكومية من حيث الماهية والأهداف والأهمية والدور الذي تلعبه في المجتمع وخصوصاً المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

المقدمة:

هناك فواعل أساسية في العلاقات الدولية، والمتمثلة أساساً في الدول والمنظمات الدولية الحكومية، مثل هيئة الأمم المتحدة، ولكن هناك أيضاً قوى أخرى تمارس النفوذ في العلاقات الدولية وهي تسمى بالمنظمات الدولية غير الحكومية، وقد نشأت هذه المنظمات منذ العصور القديمة وتطورت عبر مراحل عديدة وكانت في كل مرحلة تكتسب شهرة ونفوذ في المجتمع الدولي، وبقيت هذه المنظمات تحظى بتطور كبير إلى أن تم الاعتراف الرسمي بها في ميثاق الأمم المتحدة، ونظراً لتعدد المنظمات وتنوع النشاطات التي تنشط بها، فإنه لا يوجد تعريف خاص بها، لذا نجد لها عدة تعريفات تختلف حسب نظرة كل باحث (علي، 2017، ص11).

حيث أن النظرية العامة للمؤسسات الدولية يقصد بها مجموعة من المبادئ العامة والتي تحكم نشوء هيئات معينة ونشاطها، بغض النظر عن الأحكام الخاصة لكل هيئة فيما تختلف به عن الأخرى وفقاً لنصوص المعاهدة المنشئة لها. ولكل هيئة أو مؤسسة دولية قانون مستقل يميزها عن المؤسسات الأخرى، إلا أنها مرتبطة بالميثاق الدولي، وقد قامت بسبب ارتفاع إيمان الدول بأهمية التضامن فيما بينها لأجل أمن وتعاون دولي في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعسكرية (عبد السلام، 2019، ص1).

ويمكن القول أن وجود علاقات بين أفراد المجتمع خارج فضاء السلطة والثروة يشكل وسيلة هامة لجعل العلاقات البشرية أكثر انفتاحاً، وقد عبر أحد حكماء اليونان عن اعتبار الشأن العام واجباً إنسانياً بالقول "نحن ننظر إلى الرجل الذي لا يهتم بالمسائل العامة لا على أنه رجل لا ضرر منه بل على أنه رجل لا نفع منه"، وكانت غالباً ذات نزعة دينية أو ثقافية حرفية، وظهور المنظمات الدولية غير الحكومية منذ أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث ظهرت أولاً في أوروبا ثم في أمريكا الشمالية، وقد ساهم التطور السريع للتبادل والاتصالات خلال العقود الأخيرة (برايخ، 2010، ص11).

كان لنهاية الحرب العالمية الثانية وميلاد الأمم المتحدة أثره البارز في تطور المنظمات الدولية غير الحكومية، فرغم قدم هذه الظاهرة إلا أنها نمت بشكل ملحوظ في القرن العشرين، خاصة بعد ظهور الأمم المتحدة، ففي بداية القرن كان هناك 176 منظمة، أرتفع عددها عام 1945 مع ميلاد الأمم المتحدة إلى أن وصل 560 منظمة، ثم وصل في أواخر القرن عام 1981 إلى 1300 منظمة غير حكومية، وقد شهدت هذه المرحلة بصفة عامة تزايداً وتكاثراً للمنظمات الدولية غير الحكومية في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف المجالات، وكان من أهم هذه المجالات تلك التي ظهرت من أجل حماية حقوق الإنسان وحرياته الأساسية وحماية الفئات الضعيفة في المجتمع (غضبان، 2007، ص250).

1.3.1.2. ماهية المؤسسات الدولية:

لقد شجع ميثاق الأمم المتحدة لعام 1945 وما لحقه من موثيق وإعلانات دولية على الاعتراف بحق الأفراد في تشكيل جمعيات وجماعات سلمية بموجبها يستطيع الأفراد التعبير عن آرائهم، وتشكل وسيلة ضغط على الحكومات التي ربما تنتهك حقوقهم أو تحد من ممارستها.

وتعتبر المادة 71 من ميثاق الأمم المتحدة أهم نص اعترف بحق المنظمات الدولية غير الحكومية في الوجود، حيث يتبين من خلال نص المادة 71 أن عبارة المنظمات غير الحكومية ظهرت لأول مرة في وثيقة رسمية، فهذه المادة جسدت عبارة المنظمات غير الحكومية ولكنها لم تؤسسها، لأنها كانت موجودة في المصطلحات، الانجلو- سكسونية لتعني كما تسميها فرنسا بالجمعيات الدولية (برابح، 2010، ص14-15).

عرف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني عام 2000 في المادة رقم (2) الجمعية أو الهيئة الأهلية أنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الاعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية".

المجتمع المدني هو مجموعة من التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتسامح والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف.

يعني المجتمع المدني مجمل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية غير الحكومية وغير الإرثية والتي تشكل الروابط الاجتماعية بين الفرد والدولة (شعبان، 2006، ص34).

يعرف (حرب، 2007، ص17) "المجتمع المدني بأنه: مجتمع تداولي مفتوح للممارسة الاجتماعية الاختيارية من خلال كل المؤسسات المكونة للحياة الاجتماعية.

وكما يعرفه البنك الدولي بأنه " مجموعة واسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية، والمنظمات غير الربحية التي لها وجود في الحياة العامة وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين استناداً إلى اعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو سياسية أو علمية أو خيرية، وهي تضم الجماعات المجتمعية المحلية، المؤسسات غير الحكومية، النقابات العمالية، جماعات السكان المحليين، جماعات السكان الأصليين، المنظمات الخيرية، المنظمات الدينية، النقابات المهنية، مؤسسات العمل الخيري (أبو حماد، 2011، ص67).

كما تشير أحد التعريفات إلى المجتمع المدني بأنه يتشكل من "مجموعة المؤسسات المدنية التي لا تمارس السلطة، ولا تستهدف أرباحاً اقتصادية، ولها أغراض نقابية تتمثل في الدفاع عن مصالحها الاقتصادية والتعبير عن مصالح أعضائها، وأغراض ثقافية تهدف إلى نشر الوعي". (ليلة، 2007، ص17)

المؤسسات الدولية هي تجمعات أو جمعيات دون غاية ربحية، مما يميزها عن الشركات متعددة الجنسيات، يشكلها أفراد طبيعيين أو اعتباريون، عامون أو خاصون، ذو اهتمامات مشتركة، لأغراض إنسانية، أو بيئية أو أيديولوجية، أو اجتماعية، أو صحية، أو رياضية أو سياسية، وتقوم على حرية الاختيار في الانضمام، لتعبر عن تضامن يتجاوز حدود دولة ما، بين أشخاص يقومون بعملهم طوعاً، ولا تدخل الدول في التركيبة القانونية لهذه التجمعات (الموسوعة العربية، 2013).

ويرى الباحث أن المؤسسات الدولية هي منشأة قانونية تقوم على اعتبارات إنسانية من خلال شخصيات اعتبارية لتحقيق أهداف وغايات، وتتكون من هيكل تنظيمي منظم يوضح شكل العلاقة بين الأفراد، وانشطتها لا تهدف للربح، وقد تكون متخصصة في مجال معين أو تجمع أكثر من مجال وقد تضم ائتلاف من عدة دول أو توجهات أو أيديولوجيات، واهم صفاتها انها تتميز بإدارة منفصلة عن الحكومات.

2.3.1.2. أهمية مؤسسات المجتمع المدني الدولية:

زادت أهمية منظمات المجتمع المدني في ظل تغيرات سياسية واجتماعية وثقافية هامة وفعالة في المنطقة العربية، وقد برز اهتمام الجامعة المتزايد بهذا الموضوع من خلال عدد من المبادرات التي طرحها الأمين العام السابق للجامعة السيد/عمر موسى في عام 2002م من ضمنها استحداث منصب "مفوض الأمين العام للمجتمع المدني"، والذي تولاه عدد من أهم الشخصيات العربية (موقع جامعة الدول العربية، مشاهدة بتاريخ 2020/3/26).

حيث يعتبر التأثير على الرأي العالمي الذي تقوم به المنظمات الدولية غير الحكومية من بين العوامل التي ساعدتها على التطور ودخولها المجتمع الدولي، حتى أن الدول أصبحت تضع في حساباتها ما تنتشره هذه المنظمات من تقارير وبعثات تقصي الحقائق التي ترسلها هذه المنظمات خوفاً من رسم صورة سيئة عنها للرأي العالمي.

بحيث أصبحت هذه التقارير تلعب دوراً مهماً في توجيه الاهتمام العالمي للأوضاع السائدة في دولة ما، رغم أن هذه التقارير وحدها ودون عوامل أخرى كدعم الرأي العام قليلاً مما تؤدي إلى قيام الدولة موضوع البحث بشكل من أشكال العمل الملموس لوقف انتهاكها، إلا أنها تسهم بطرق أو بأخرى في الإساءة لصيت تلك الدولة كي تعدل سلوكها الذي يعد انتهاك لحقوق الإنسان (برابح، 2010، ص16).

3.3.1.2. خصائص المؤسسات الدولية غير الحكومية:

من خلال التعريفات السابقة حول المنظمات الدولية غير الحكومية نستنتج بعض الخصائص التي تميز هذه المؤسسات.

اكتسابها الصفة الدولية وغياب الصفة الحكومية:

فالمنظمات الدولية غير الحكومية تكتسب الصفة الدولية، وذلك عن طريق عدم انتمائها لجنسية معينة، بمعنى أن إضفاء الصفة الدولية يأتي من اتساع نشاطها عبر العالم، وعدم انتمائها لجنسية بذاتها، ولا ينحصر عملها في خدمة شعب معين بل في خدمة الإنسانية جمعاء (برابح، 2010، ص21).

ويشترط المؤتمر العام لمنظمة اليونسكو في المنظمة الدولية غير الحكومية أن تضم نسبة كبيرة من المجموعات والأفراد كأعضاء منظمين من بلدان متعددة، ويرى بعض الفقهاء وعلى رأسهم الدكتور محمد طلعت الغنيمي أن الصفة الدولية تكتسبها المنظمات بسبب عدم انتمائها إلى جنسية بعينها ولأنها تمارس نشاط لا ينحصر في إقليم بعينه، إن الوصف الدولي لهذه المنظمات هو نتاج لعدم توفر مركز قانوني وطني لها وليس نتيجة لتنظيم دولي مباشر (شعشوع، 2014، ص31-32).

وتتميز المنظمات غير الحكومية بكونها لا تتصف بالصفة الحكومية، أي أنها لا تنشأ باتفاق بين الحكومات، ولا تعمل تحت سيطرتها ولا تسير بخططها وبرامجها، وهذا ما يظهر أولاً في تسميتها بالمنظمات غير الحكومية، وكذا يظهر أيضاً في أعمالها التي نجدها مخالفة لبرامج الحكومات التي تنتسب لدولتها، فكثيراً ما نجد هدف هذه المنظمات غير الحكومية هو محاربة مبادئ وأفكار وحتى قرارات تدعمها هذه الحكومات كالتفريق والتمييز العنصري مثلاً والتعذيب وغيرها (برابح، 2010، ص24).

المبادرة الخاصة:

إن المنظمة لا تنشأ من فراغ ولكنها تنشأ كجمعية في ظل نظام قانوني وطني خاص وتكون تابعة حتماً للدولة التي أنشأت فيها، فتنشأ المنظمات الدولية غير الحكومية عموماً في الدول استناداً إلى قانون الجمعيات غير الهادفة للربح، والأكثر من ذلك أن هذه القوانين تختلف من دولة إلى أخرى، ويضمن التنظيم الدولي لهذه المنظمات توحيد نشاطها وتنسيق جهودها (شعشوع، 2014، ص22).

الديمومة:

يجب أن يكون إنشاء المؤسسة الدولية بشكل دائم وليس لتحقيق رضى أو هدف معين تنتهي بانتهائه، ويقصد بالدوام توافر صفة الاستمرارية، فلا يتصور وجود منظمة مؤقتة، لأن المؤسسة الدولية غير الدائمة تفقد استقلاليتها وتبقي معلقة بإرادة الدول في حين تعمل المؤسسة الدولية في حماية مصالح الدول الأعضاء بصورة دائمة، ولا يقصد بصفة الدوام بأن تعمل أجهزة المؤسسة كلها بصفة دائمة دون توقف، وإنما يكفي أن تكون المؤسسة قادرة على ممارسة نشاطها في أي وقت مناسب لتحقيق أهدافها. (الفتلاوي، 2010)

المرونة والقابلية على التكيف:

تتمتع المنظمات الدولية غير الحكومية بالقدرة على التكيف مع العمل في ظل موارد وهياكل ومعلومات محدودة، فضمن الأمن الإنساني يتجه أكثر نحو بناء مؤسسات سياسية اقتصادية واجتماعية فعالة، أو تحدي سياسة حكومية أو أولويات التمويل.

كما يعبر عن الاستعداد للجفاف المفاجئ وهو ما يمنح هذه الأخيرة القدرة على لعب دور مهم في التخفيف من حدة التهديدات المفاجئة للأمن الإنساني (سامي، 1999، ص14).

القدرة على التجديد:

تتسم المنظمات الدولية غير الحكومية بقدرتها على التجديد وأخذ المخاطر في برامجها وتنظيمها، إذ أن عدد من المنظمات غير الحكومية لها القدرة على تطوير وتمويل نسبة كبيرة من برامجها والتنوع بين المخاطر الكبيرة والصغيرة، في مقابل الحكومات التي تعاني من مشاكل ضخمة في جهازها البيروقراطي، إذ تختلف بنيتها الشبكية الكثيفة والواسعة عن بنية الدولة والشركات.

وهكذا فإن تقديم الاحتياجات الأساسية للخدمة الاجتماعية وضمن حقوق الإنسان الأساسية هي بالفعل التحديات التي تستوجب موارد غير محدودة على أساس أن التعاطي الفعال مع الأمن الإنساني يتطلب وجود منظمات تكون لها القدرة الكافية على تحمل المخاطر والتفكير في طرق جديدة لمواجهته تنامي مجموع التهديدات المحتملة للأمن الإنساني. (Michael, 2010, p8)

الحجم والمدى:

بسبب التوسع العالمي المتنامي في عدد ومدى المؤسسات غير الحكومية مقارنة مع مؤسسات أخرى تنشط في موضوع الأمن الإنساني، وباعتبارها مانحة لخدمات التنمية، فهي تعد أكثر الفواعل المرشحة لمعالجة قضايا الأمن الإنساني، إذ تعمل على الوقاية من نشوء تهديدات الأمن الإنساني، فلا يوجد شك بأن هذه المؤسسات الدولية غير الحكومية تلعب دوراً بارزاً في السياسات العالمية، وذلك بالنظر إلى قدرتها في التأثير على السياسات والمساهمة في تطوير المعايير الدولية، وضمن الاستجابة السريعة بالتعاون مع التنظيمات الدولية الأخرى (عبد الله، 2001، ص8).

الهيكل التنظيمي:

واقع الأمر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات غير الحكومية بصفة عامة والمؤسسات الدولية غير الحكومية على وجه الخصوص، بما يقوم عليه من أجهزة ولجان رئيسية وفرعية وما يرتبط به من فروع ومكاتب خارج نطاق المؤسسة، إنما يتوقف ضيقاً أو اتساعاً وتنوعاً على العديد من الظروف والعوامل ذات الصلة بتاريخ المؤسسة ونطاق عملها أو مجالات اهتمامها ذلك بالنسبة إلى الصالح العالم المشترك للمجتمع الذي تباشر فيه مهام أعمالها، فضلاً عن نطاق العضوية في المؤسسة، ومدى تشعب علاقتها واتصالاتها بالغير من الدول والمؤسسات الدولية الحكومية على اختلاف نمط العضوية فيها وتنوع اختصاصها (معمر، 2011، ص19).

تتكون المنظمات الدولية غير الحكومية من هيكل رسمي، أي من أجهزة مختلفة عادة ما تكون ممثلة في جهاز عام وآخر تنفيذي، وجهاز إداري يقابل الأمانة العامة في المنظمات الحكومية، وكل جهاز مكون من مجموعة من الأفراد المؤهلين والجادين والذين يتم ترشيحهم من قبل المجموعة التأسيسية لمدة معينة، ولهذه الأجهزة أدوات ووسائل وممارسات خاصة توجبها حاجات تحقيق الغايات والأهداف والمصالح المشتركة المنصوص عليها أو المنوه عنها في النصوص المنشأة أو أي اتفاق لاحق مكمل أو معدل (سعدالله، ص26).

لا تسعى لتحقيق أرباح:

وهذا عنصر هام يفرقها عن الشركات المتعددة الجنسيات، فالهدف الإنساني الذي تسعى إليه المنظمات غير الحكومية جعلها منظمات لا تهدف إلى الربح، ولا إلى تعزيز الجانب المادي لها كمنظمة، وإنما هي منظمات تخدم الروحيات أكثر، بما تنتشره من مبادئ وأفكار ومساندة حقوق الإنسان بصفة عامة وتعمل على تطوير مجالات الحياة والعلاقات الدولية (وهيبة، 2004، ص33).

4.3.1.2. مراحل تطور المؤسسات الدولية:

مرت ظاهرة المؤسسات الدولية بمراحل أساسية، وأعطت كل مرحلة مساهمتها في تطور المؤسسات الدولية غير الحكومية: (الغوطي، 2015، ص35).

1- المرحلة الأولى: المؤسسات الدولية في الفترة من 1815م حتى 1914م: وهي تلك التي تبدأ من مؤتمر فيينا عام 1814 و 1815 وحتى بداية الحرب العالمية الأولى، علماً بأن التطور الفعلي للمؤسسات الدائمة لم يقع حتى النصف الثاني من القرن العشرين.

2- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة ما بين الحربين العالميتين، التي شهدت إنشاء عصبة الأمم ومنظمة العمل الدولية في اتفاقية فرساي، والمرحلة امتدت إلى إنشاء محكمة العدل الدولية الدائمة وتنتهي بقيام الحرب العالمية الثانية.

3- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وتبدأ من نهاية الحرب العالمية الثانية وتمتد حتى الوقت الراهن، وهي التي شهدت قيام منظمة الأمم المتحدة والعديد من المنظمات الأخرى.

5.3.1.2. تمويل المؤسسات الدولية غير الحكومية:

يُعد التمويل عصب الحياة للمؤسسات الدولية غير الحكومية، فكلما أمكن التغلب على مشكلة شح الموارد المالية وتوفيرها من مصادرها المختلفة، كلما استطاعت هذه المؤسسات أن تحقق الدور المنوط بها، ولقد أثبتت كثير من الدراسات الميدانية التي طبقت على المؤسسات غير الحكومية أن مشكلة التمويل هي من أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، وبصورة عامة يتم تمويل المؤسسات من ثلاث مصادر أساسية تتمثل في التمويل العام (حكومي) والتمويل الذاتي من خلال مساهمات واشتراكات الأعضاء والهيئات والوصايا، إضافة إلى ممارسة الأنشطة المولدة للدخل، أما المصدر التمويلي الثالث فهو التمويل الخارجي ممثلاً في معونات نقدية أو عينية تقدمها دول أو منظمات.

6.3.1.2. أنواع وتصنيفات المؤسسات الدولية:

يمكن تصنيف المؤسسات الدولية استناداً إلى مجموعة من المعايير، فبالنظر إلى العضوية في المؤسسات الدولية يمكن تصنيفها إلى مؤسسات إقليمية مغلقة تقتصر عضويتها على بعض الدول، ومؤسسات دولية عالمية مفتوحة لكل الدول، وبالاعتماد على معيار الانضمام تصنف المؤسسات الدولية إلى مؤسسات مشروطة لا يقبل عضويتها إلا بتوفر شروط معينة، ومؤسسات غير مشروطة يكفي الطلب العادي للتعبير عن رغبة الدول في الانضمام إليها، أما بالاعتماد على معيار طبيعة النشاط فتصنف إلى مؤسسات دولية عامة، ومؤسسات دولية متخصصة، كما يذهب بعض الكتاب إلى تصنيف المؤسسات على أسس التعاون (cooperation)، والإدماج (integration)، أو يعتمد على معيار الاختصاص فتصنف إلى مؤسسات عالمية، ومؤسسات متخصصة أو إقليمية، وإلى مؤسسات ذات اختصاص عام مثل منظمة الأمم المتحدة، وعصبة الأمم، ومنظمات متخصصة في الميدان الاجتماعي مثل منظمة العمل الدولية، أو في الميدان الاقتصادي (البنك الدولي للإنشاء والتعمير، صندوق النقد الدولي... الخ) (حجاج، 2014، ص 121).

وقد صنفها البعض إلى أنواع أخرى مختلفة من حيث:

1- من حيث نطاق العضوية: تنقسم المنظمات الدولية إلى منظمات عالمية وأخرى إقليمية:

فالمنظمة العالمية هي تلك المنظمة التي تضم كل الدول أو تسمح بإمكانية انضمام كل الدول إليها كمنظمة الأمم المتحدة والبنك العالمي ومنظمة العمل الدولية.

أما المنظمة الإقليمية فهي تلك المنظمة الجزئية التي لا تضم في عضويتها إلا عدداً محدوداً من الدول بالنظر لوجود رابطة تضامن محدودة تجمع فيما بينها، وتتنوع روابط التضامن فقد تكون جغرافية كمنظمة الوحدة الإفريقية، ومنظمة الدول الأمريكية أو أمنية كمنظمة حلف شمال الأطلسي أو اقتصادية كمنظمة الدول المصدر للبترو، بل قد تتواجد أكثر من رابطة للتضامن تسمح بإنشاء المنظمة الإقليمية كجامعة الدول العربية: فروابط التضامن العربي حضارياً وجغرافياً ساعدت على إنشاء هذه المنظمة الإقليمية (حجاج، 2014، ص122).

2- من حيث مجال النشاط: يمكن تقسيم المنظمات الدولية إلى منظمات شاملة، وأخرى نوعية.

فالمنظمات الدولية الشاملة تختص بكل النشاطات السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كمنظمة الأمم المتحدة، وجامعة الدول العربية، أما المنظمات الدولية النوعية فيقتصر نشاطها على مجال معين: فقد يكون اقتصادياً كالبنك العالمي، أو ثقافياً كمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، أو اجتماعياً كمنظمة العمل الدولية (الغوطي، 2015، ص40).

3- من حيث طبيعة النشاط: تتنوع النشاطات التي تباشرها المنظمات الدولية فهي تشمل نوعين:

نشاط سلوكي، أو آخر مادي، أو عملي، فالنشاط السلوكي عبارة عن تكوين قواعد دولية عامة أو خاصة أو العمل على تنفيذ ما سبق تقريره من قواعد في إطار المنظمات الدولية، فتأخذ شكل إنشاء الاتفاقيات والقرارات الدولية، ومراقبة احترام وسريان هذه الأعمال القانونية ومثال ذلك منظمة العمل الدولية، أما النشاط المادي أو العملي فيتحقق لدى قيام المنظمة ذاتها بالتصرف والإدارة، وذلك بمقتضى الوسائل والموارد التي تملكها أو عن طريق تلك التي تضعها الدول الأعضاء تحت تصرفها، فعناصر النشاط المادي أو العملي تكمن في وجود سلطة تقوم باتخاذ القرار من خلال إدارة أو جهاز معين يتم تكوينه لغرض معين، مع وضع الوسائل المالية والمادية والبشرية تحت تصرفه كعمليات حفظ السلام عن طريق القوات الدولية وبرامج المساعدات الدولية كبرنامج الأمم المتحدة للتنمية (الغوطي، 2015، ص41).

4- من حيث الأنماط (شامية، 2019، ص54):

أ- التوزيع الجغرافي: مؤسسات محلية، مؤسسات وطنية، مؤسسات أجنبية ودولية.

ب- المعيار الوظيفي ونوعية الأنشطة: زراعي، خدومي، صناعي، حرفي.

- ج- المعيار الجندي: رجال ونساء.
- د- معيار الحجم: كبيرة، متوسطة، صغيرة.
- هـ- المعيار الطبقي: مزارعين، عمال، طبقي وسطي.
- و- المعيار الثقافي: ديني، عرفي، قرابي، إثني.
- ز- معيار الربحية: ربحية، غير ربحية.

2.2 الدراسات السابقة

سيتم التطرق في هذا الجزء من الفصل للدراسات السابقة التي تربط سياسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير حكومية العاملة في قطاع غزة -فلسطين وسيتم تقسيمها إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية وستغطي متغيري الدراسة (المستقل والتابع)، التعقيب العام على الدراسات السابقة:

1.2.2. الدراسات السابقة التي تتعلق بسياسات إدارة الموارد البشرية:

1.1.2.2. دراسات محلية:

1- دراسة (حرز الله، 2017) بعنوان فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالتميز المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد قام بتصميم استبانة ضمت 90 فقرة وزعت على ثمانية مجالات وهي (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الأجور والرواتب، التدريب، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، الأداء المؤسسي)، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة في (شركة الاتصالات الفلسطينية، شركة جوال، شركة الوطنية موبايل).

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الفاعلية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية وتبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع المحاور الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء المؤسسي، محور تقييم الأداء ضمن الفرضية الخاصة بقياس فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة بقطاع الاتصالات الفلسطيني.

2-دراسة (أبو شنب، 2016) بعنوان علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي،
(دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف إلى درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (التحليل الوظيفي التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية، التقييم، إدارة جودة الحياة الوظيفية) وبيان مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمكاتب البريد بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للبريد ومكاتب البريد بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين بالإدارة العامة للبريد ومكاتب البريد في قطاع غزة والبالغ عددهم (105) موظف.

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الدرجة الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها وبين مستوي الاستغراق الوظيفي للمبحوثين

3-دراسة (غانم، 2015) بعنوان: "ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على
الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشركة لإستراتيجيات الموارد البشرية: (عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية، ثقافة المنظمة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التمكين) ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، والتعرف على مدى إدراك مدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واشتمل مجتمع الدراسة على (80) مدير ورئيس قسم.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت لها أثر إيجابي على مستوي الأداء الوظيفي للعاملين، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذه الممارسات وخاصة العدالة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية والشفافية في تقييم أداء العاملين.

4-دراسة (مشتهي، 2014) بعنوان واقع إستراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.

هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع وتطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها؛ للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، حيث تكونت عينة الدراسة من (240) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة بمعدل استجابة بلغ 96%، وقد استخدم الباحث كذلك (الاستبيان) كأداة لجمع البيانات وأشارت النتيجة الكلية: (وجود انطباعات بمستوى جيد للتدريب، الرضا الوظيفي والتعويضات موجود بدرجة مقبولة، وأن هيكل الأجور المعمول به غير مناسب، ولا تعتمد الوزارة الربط بين الأجر والإنجاز في العمل).

في حين وجدت الدراسة: أن التدريب مهم لرفع المستوى المهني والوظيفي وأن متابعة المتدربين والتدريب في موقع العمل تتم بصورة ضعيفة، والانطباعات عن إدارة الموارد البشرية مقبولة بشكل عام وبالإمكان تعزيزها والتركيز على ايجاد استراتيجيات وتخطيط أكثر فاعلية للموارد البشرية.

5-دراسة (الحيج، 2012) بعنوان "سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين الواقع والظموح" دراسة حاله (جامعة القدس، جامعة بيت لحم، وجامعة الخليل).

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على سياسات الموارد البشرية في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) وتمحورت هذه السياسات في مواضيع عدة (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تدريب العاملين، تقييم أداء العاملين، الرواتب والمكافآت، الصعوبات التي تعيق سياسات الموارد البشرية، الوسائل التي تعزز سياسات الموارد البشرية)، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعات (القدس، بيت لحم والخليل) وعددهم (105) موظف، وتم الاعتماد على العينة القصدية حيث تكونت عينة الدراسة من (42) موظف واداري، ولتحقيق هذه الغاية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن آليات التخطيط المتبعة للموارد البشرية ترتبط بأهداف الجامعة المستقبلية وتواكب التغيرات في البيئة الداخلية بدرجة متوسطة، كما أن إدارة الموارد البشرية في الجامعة تلتزم بالخطط المرسومة لها، وتقوم الجامعة بتحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة (الداخلية والخارجية) بدرجة متوسطة، وآليات التدريب المتبعة ضعيفة المستوى من حيث توفر كفاءات

تدريبية كافية ومناسبة، وآليات تقييم الأداء للعاملين في الجامعات ضعيفة المستوى، وآليات تحديد الرواتب والمكافآت المتبعة متوسطة المستوى، وقد أظهرت النتائج أيضاً أن أهم الصعوبات والمشاكل التي تعيق سياسات الموارد البشرية تكمن وبدرجة كبيرة في هجرة الكفاءات، وطبيعة الهيكل التنظيمي، وزيادة حجم المنشأة وتعقد علاقات العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات الموارد البشرية من خلال تحقيق مجموعة من المتطلبات المتمثلة بتوفير كوادر بشرية مؤهلة، وتحديد الرواتب والأجور في الجامعة على أسس علمية، وتوفير كوادر بشرية صاحبة الخبرات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

2.1.2.2. دراسات عربية:

1- دراسة (الربيعي، 2018) بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للمدراء في المستشفيات الخاصة بالعاصمة بعمان، الأردن.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للمدراء في المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية، حيث تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات العاملة في عمان وعددها 22 مشفى، بينما تمثلت وحدة التحليل بالمديرين العاملين في هذه المستشفيات والبالغ عددهم 255 مدير، حيث وزعت الاستبانة على 290 وتم استرجاع 255 استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية الاستقطاب والاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية علاقات الموظفين، إستراتيجية العوائد والتعويضات) على (دافعية الإنجاز للمديرين، طموح المديرين، تفوق المديرين) في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

2- دراسة (الطعان، 2013) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في وزارة النقل بالعراق، وتكونت عينة الدراسة من عينتين، الأولى، عينة من المدراء

ومعاونتهم ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات التابعة لوزارة النقل محل الدراسة والبالغ عددهم (42) والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية، أما عينة الدراسة الثانية، فتضمنت زبائن تلك الشركات والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (46).

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن وجود تأثير دال لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي للشركات التابعة لوزارة النقل العراقية.

3- دراسة (القردهجي، 2013) بعنوان أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعه الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة بمجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة اشتملت علي (31) فقرة لجمع البيانات الملائمة من عينة الدراسة، ويتألف مجتمع هذه الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية، حيث تم توزيع (249) استبانة، وتمكن الباحث من استرداد (232) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

وجود أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة ب (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) في (ذكاء المؤسسة، ذكاء الاستثمار التسويقي، ذكاء التكيف التشغيلي).

4- دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2010) بعنوان " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الاردن"

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزاله بالأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، تمثل أبرزها في وجود أثر للاستقطاب والاختيار على المنظمة المتعلمة؛ وأن هناك أثرًا للتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة، وهناك تأثير دال إحصائيًا للمحافظة على الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة، وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة بعض التوصيات لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزاله كمنظمة متعلمة.

1- (Aybas & Acar, 2017) “The Effect of Human Resource Management Practices on Employees’ Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital.”

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعهد العاملين بالعمل في تركيا، إضافة إلى تعرف الدور الوسيط والمعدل لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعهد العاملين بالعمل في تركيا.

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركات الخاصة التركية من ذوي الياقات البيضاء، أما عينة الدراسة فقد شملت على (550) موظفاً ذوي الياقات البيضاء العاملين في الشركات الخاصة في تركيا والذين تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تعهد العاملين بالعمل في تركيا، وأن رأس المال النفسي الإيجابي يتوسط العلاقة بشكل إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعهد العاملين بالعمل في تركيا.

2- (Mutua, et. Al, 2017) “Assessing the Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Health Sector in Machakos County 2017, Kenya ”

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا.

وقد تم اختيار قطاع المستشفيات في مقاطعة ماشاكوس بكينيا، حيث تكون مجتمع الدراسة من (709) موظفاً من الإدارة العليا والأطباء، والصيدلة، ومسؤولي العناية السريرية والممرضات، أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والأطباء، والصيدلة، ومسؤولي العناية السريرية والممرضات والبالغ عددهم (251) فرداً، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج تمثل أبرزها في أن كلاً من التطوير والتدريب والعوائد والتعويضات تؤثر على أداء العاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا.

3- (Ibrar & Khan 2015) “The Impact of Reward on Employee Performance: A Case Study of Malakand Private School ”

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة الأثر الذي تحدثه المكافآت على أداء الموظفين في المدارس الخاصة، كما وهدفت أيضاً إلى توضيح كيفية تحسين أداء الموظفين من خلال نظام المكافآت في تلك المدارس، ولاختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى النتائج استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم جمع (100) استبيان للتحقق من آراء المبحوثين، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية كالارتباط والتحليل الوصفي واختبارات الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المكافآت (الخارجية والجوهرية) والأداء الوظيفي للموظف حيث تنفذ معظم المنظمات نظام المكافآت لزيادة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

4- (Yahiya, Yean, 2013) “The Influence of Human Resource Management Practices and Career Strategy on Career Satisfaction of Insurance Agents”

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الوظيفة على الرضى الوظيفي لوكلاء التأمين.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار إدراكات الأفراد لممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات الوظائف التي تؤثر على الرضى الوظيفي، وكانت الأداة المستخدمة لجمع المعلومات هي الاستبانة ومجتمع الدراسة وكلاء التأمين والعينة كانت (531) مفردة من الموظفين في شمال ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الممارسات للموارد البشرية والرضا الوظيفي، وقدمت مجموعة من النصائح إلى شركات التأمين تتعلق بدورات تدريبية للموظفين والعمل على تطويرهم وبناء نظام تعويضات جاذب للموظفين.

5- (Loo & Beh, 2013) “The effectiveness of strategic human resource management practices on firm performance in the Malaysian insurance industry “

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأداء شركات التأمين في ماليزيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من (350) فرداً من القيادات الإدارية العليا يعملون في سبعة شركات تأمين في قرية كالنج بماليزيا، أما عينة الدراسة فقد شملت المدراء التنفيذيين العاملين في هذه الشركات والبالغ عددهم (312) مديراً وبطريقة العينة الطبقية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال معنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أداء شركات التأمين في ماليزيا.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات التأمين الماليزية بممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لكونها لها تأثير على أداء الموظفين العاملين بهذه الشركات وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للشركات.

6- (Wang Taiwan, Fu-Jin, 2010). "Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy"

أثر أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي كما يتضح من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقات بين أسلوب القيادة والأداء التنظيمي وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك فقد سعت الدراسة إلى استكشاف آثار تفاعل أسلوب القيادة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

استعرضت هذه الدراسة 246 استبياناً صالحاً تم إرسالها إلى أصحاب الشركات والموظفين والمشغلين في منطقة تجهيز الصادرات Nanzi في كاوشيونغ في جنوب تايوان. لقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين الشخصية القيادية والجذابة لأسلوب القيادة بالأداء التنظيمي، وترتبط إستراتيجية تطوير وتحفيز وتحويل إستراتيجية الموارد البشرية ارتباطاً إيجابياً بأسلوب القيادة، وترتبط كل من إستراتيجيات التطوير والتحفيز بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، ويساهم تفاعل أسلوب القيادة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الأداء التنظيمي. كان من المتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة مراجع لهيئة مؤسسية في تشغيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتطوير أسلوب القيادة.

2.2.2. الدراسات التي تتعلق بالتميز المؤسسي:

1.2.2.2. دراسات محلية:

1- دراسة (أبو لبدة، 2018) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة القدس، وعددهم (474)، وزعت الاستبانات على (217) وقد تم استردادها جميعاً، وتم استبعاد (4) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتم تحليل (213) بواقع (98%) من عينة البحث، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية تمثل أهمها في أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط الجامعة لرسالتها ورؤيتها المستقبلية والقيم الأساسية لديها بقيم إدارة التميز، وأن تتبنى الإدارة العليا فلسفة التميز، والاعتماد على تقارير نظم تقويم أداء الأكاديميين، وتخصيص موازنة خاصة لتدريب وتطوير أداء الأكاديميين في الجامعة.

2- دراسة (بدوان، 2018) بعنوان علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي. دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تعريف علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي واسلوب العينة الطبقية العشوائية لجمع البيانات من أصحاب الجهات الإشرافية والبالغ عددهم (507) موظفاً، بلغت عينة الدراسة (218) موظفاً، وتم تصميم استبانة تم استرجاع (218) بواقع نسبة استرداد بلغت (100%). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود موافقه بدرجة كبيرة علي أبعاد الجينات التنظيمية لدي اصحاب الجهات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، ووجود موافقه بدرجة كبيرة على مجال التميز المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، ووجود علاقه بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات التعليمية علي تأسيس التميز من خلال إجراءات العمل اليومية الإدارية والفنية والمالية وعلى كافة المستويات.

3-دراسة (أبو عودة، 2018): أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي علي منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية تبعاً للمحافظة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج تمثل أهمها بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 5% بين كل من (الأجور والمكافآت العادلة، والاستقرار، الأمان الوظيفي، التوازن بين الحياه الوظيفية والشخصية وظروف العمل، ظروف العمل، الماركة في اتخاذ القرارات، التقدم والترقي الوظيفي، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة) وتحقيق التوازن في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة.

4-دراسة (عاشور، 2018): متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف علي متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالوظائف الاشرافية في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، جامعة الازهر، جامعة الأقصى) بقطاع غزة والذي بلغ عددهم (400) موظف وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (197) موظفاً.

وخلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج تمثل أهمها بوجود موافقه بدرجة كبيرة من المبحوثين علي واقع متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث بلغت الوزن النسبي (72.81%).

أ- أظهرت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة في محاور التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد بلغت الوزن النسبي (71.86%).

ب- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تأمين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

5-دراسة (أبو سمرة، 2017): دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وقد تمثلت أبعاد الخصائص الريادية بـ (المبادرة، الحاجة إلي الإنجاز، الثقة بالنفس، الإبداع، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإيمان الذاتي، المخاطرة).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

أ- مستوى الخصائص الريادية لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة مرتفع حيث بلغ الوزن النسبي لها (77.9%).

ب-دعم المبادرات المتعلقة بالريادية ومنح العاملين في الجامعات الخاصة مساحة من الحرية والاستقلالية في الأعمال من خلال توفير بيئة تتفجر بالطاقات وتصنع روح الابداع، وتولد الافكار التي تساهم في تطوير الخدمات.

6-دراسة (البحيصي، 2014): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة للتعرف علي دور تمكين العاملين لتحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية-مدينة غزة، كلية فلسطين التقنية - مدينة دير البلح، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا -خانيونس)، شملت فيها الدراسة جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين في هذه الكليات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج تمثل أهمها:

أ- يوافق المبحوثين على توفر التمكين الإداري في كلياتهم، حيث احتل بُعد فرق العمل المرتبة الأولى وثم تفويض السلطة ومشاركة المعلومات، واحتل بُعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة.

ب-يوافق المبحوثين في هذه الكليات على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي والبشري والخدمات) بدرجة كبيرة.

ج-توجد علاقته ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزي للمتغيرات التالية: (الكمية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، العمر).

2.2.2.2. دراسات عربية:

1-دراسة (القحطاني، 2017) بعنوان: تطوير القيادات الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على محافظات ومراكز إمارة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير القيادات الإدارية في تحقيق وتحسين الأداء المؤسسي في محافظات ومراكز إمارة الرياض، واقتصرت على المستويات الإشرافية والبالغ عددهم (542)، وبلغ حجم عينة الدراسة (234)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة على عدة نتائج تمثل أهمها بوجود حالة من تطوير القيادات بالإمارة عن طريق رفع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتتوير القيادات الإدارية بطريقة علمية، وكذلك استخدام التقنية الحديثة، وتحاول القيادات الإدارية تحسين الأداء المؤسسي عبر خطوات واضحة وهي تحسين مهارات التواصل مع المراجعين والمرؤوسين، تعزيز ثقافة الانضباط في العمل لدى العاملين، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات تمثل أهمها بضرورة تطوير القيادات الإدارية من خلال القضاء على معوقات التطوير والتي من أهمها تحسين أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين، ودعمهم بالتقنيات الحديثة للمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي.

2-دراسة (السهلي، 2017) بعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، (إستراتيجية مقترحة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة (752) مشرفة تربوية، و70 مشرفة تربوية من مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد المنظمة المتعلمة، كما يوجد تشجيع من مكاتب الإشراف التربوي للموظفات على طرح استفساراتهم بغض النظر عن المسميات الوظيفية، كما يوجد تبادل للمعلومات بين المشرفات التربويات بوضوح وشفافية، كما تبين وجود علاقة بين

المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات وصفية حول متغيرات المنظمة المتعلمة وعلاقتها بمفاهيم إدارية أخرى، إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية عن العلاقة بين أبعاد منظمة التعلم ومتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، أو الروح المعنوية للمشرفات التربويات.

3-دراسة (الشمري، 2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة (2005-2015).

هدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً، وكان مجال الدراسة شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة، والبالغ عددها (12)، وقد تكون مجتمع الدراسة من (2845) فرداً سحبت منه عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (338) فرداً من العاملين في الشركات من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع (338) استبانة على عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (321) استبانة صالحة للتحليل،

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثل أهمها بوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب والاختيار، هيكلية الدفع والأجور، علاقات العمل، إدارة الأداء) في استدامة التميز، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً.

4-دراسة (حسينة، 2015) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة وعددهم (172)، وتم توزيع (60) استبانة على أساتذة الكلية وتم استرجاع (40)

استبانة، وكانت أهم النتائج وجود قبول متوسط لدى أساتذة الكلية لتطبيق الأداء المؤسسي، ووجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، وجاء ترتيب أبعاد الأداء المؤسسي كالتالي (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وقد أوصت الدراسة بإعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة الأساتذة في جميع عملياتها والأخذ بأرائهم الشخصية، وضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.

5- دراسة (النسور، 2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق.

3.2.2.2. دراسات اجنبية:

1- (Tomažević & Peljhan, 2015). "Towards excellence in public administration organization theory-based performance management model"

نحو التميز في الإدارة العامة: نظرية التنظيم القائم على أساس نموذج إدارة الأداء سلوفينيا.

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج متكامل لإدارة الأداء باعتبارها ركيزة مهمة للتميز في مؤسسات الإدارة العامة في سلوفينيا (هيئات الإدارة العامة، وزارات، بلديات، مراكز العمل الاجتماعي، معاهد/ مكاتب مختارة)، وقد اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمتا الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عشوائية، حيث بلغ عددها (203) موظفاً من كبار المدراء في عدد (104) من مؤسسات الإدارة العامة، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في تطوير نموذج قائم على أساس نظرية التنظيم الذي يضمن الاستخدام المنكر للتميز وتطبيقه على العديد من مؤسسات الإدارة العامة، كما تم تضمين جميع أصحاب المصلحة في الوحدات الاجتماعية في النموذج.

2- (Puskesmas Indonesia syamsuddint.et.al, 2011) “The Effect of Quality System of ISO 9000, The Strategic Role of Human Resources Management, Total Quality Management and Organization Culture to Organization Performance (Survey at ISO Standardized. Central Sulawesi “

الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ونظام الجودة ايزو 2111 وإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في ظل الثقافة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف وتحليل الأثر المباشر لنظام الجودة (ايزو 9000) والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية، كما وهدفت أيضا إلى تحليل الأثر غير المباشر لنظام الجودة (ايزو 9000) والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في ظل وجود الثقافة التنظيمية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أبرز النتائج بوجود أثر مباشر لكافة المتغيرات المستقلة على الثقافة التنظيمية، بينما أظهرت وجود أثر غير مباشر لكل من نظام الجودة (ايزو 9000) وإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في ظل وجود الثقافة التنظيمية، كما أشارت النتائج لعدم وجود أثر للدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في ظل وجود الثقافة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة إدارة الموارد البشرية بضرورة تفعيل مبدأ الالتزام الوظيفي للعاملين في المنظمة بدراسة احتياجات كل الطرفين، وتمثل نقطة البداية في كيفية اختيار الإجراءات وكيفية توظيفها، وابتكار برامج تدريبية تساعد في خلق كوادر مهنية جديدة.

3- Impact of Organizational Culture on Quality Management. A case study in manufacturing Master of Science Thesis ELIN GRÖNDAHL and LOVISA MARTINSSON ،Sweden 2011

هدفت هذه الرسالة إلى زيادة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والثقافة التنظيمية. يتم ذلك عن طريق البحث الإجرائي، والمشاركة في مشروع تحسين في وحدة إنتاج ضمن شركة Hilti Group العالمية. من أجل تحديد وتحليل الثقافة التنظيمية، تم استخدام إطار القيم التنافسية كنموذج، وتم تقييم الوحدة قيد الدراسة وفقاً لأبعاد هذا الإطار. لقد أظهرت الثقافة العقلانية، التي تتميز بتركيزها على الإنتاجية وتحقيق الهدف، التأثير الأقوى في الوحدة.

ناقشت الدراسة مختلف ممارسات إدارة الجودة وإمكاناتها في الثقافات التنظيمية المختلفة. تدعم الثقافة العقلانية العديد من ممارسات الجودة، والتي تم استخدامها لتقديم اقتراحات حول كيفية

استمرار الوحدة في تطوير إدارة الجودة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسة في أشد الحاجة إلى مزيد من التركيز في الوحدة المحددة هي ممارسة إدارة العمليات، والتي تنطوي على التحول من مراقبة الجودة إلى الإجراءات الوقائية والعمل نحو الحد من التباين داخل الإنتاج من أجل تحقيق أداء أعلى في ممارسة إدارة العمليات، من المهم زيادة الشعور بالتمكين بين الموظفين وإشراك الأشخاص الأقرب إلى العملية في جهود الجودة في الوحدة، وأخيراً يمكن الاستنتاج أن استخدام الأطر والنماذج لتقييم الثقافات التنظيمية قد أظهر صعوبة، بسبب تعقيد المفهوم الثقافي.

3.2.2. الدراسات السابقة التي تتعلق بكل من الإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي:

1.3.2.2. دراسات محلية:

1- دراسة (حجازي، 2016) التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية علي المنظمات الاهلية غير الحكومية -قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ومن ثم يقدم التفسيرات المتعلقة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (240) مديراً، حيث تم الحصول على استبانات معبئة وصالحة للتحليل من قبل (117) منظمة من أصل مجتمع الدراسة الذي تمثل ب (127) منظمة، ويتضح من ذلك بأن نسبة الاسترداد الكلية من المنظمات بلغت (92.13%).

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

أ- أبعاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (3.97) وبوزن نسبي (79.3%)، حيث حصل بعدُ "التعيين" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.7%) وحصل بعد الاختيار على المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.5%)، وحصل بعد "التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية" على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (79.4%) ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد "الاستقطاب" بوزن نسبي (77.8%). - مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بوزن نسبي (82.3%)

ب- وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.

2.3.2.2. دراسات عربية:

1- دراسة (الشروقي، 2018): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية علي التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية البحرينية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها:

- أ- يتوفر في وزارة الداخلية مستوي مرتفع من التميز المؤسسي وبمستوي متوسط من تخطيط الموارد البشرية
- ب- العامل الديموغرافي الوحيد الذي كان له تأثير في تقدير التميز المؤسسي هو الجنس في حين لم يكن للمستوي الوظيفي وسنوات الخبرة أي تأثير.
- ج- حص مستوي الاستقطاب والتعيين على مستوي مرتفع مع ملاحظة وجود ضعف نسبي في ربط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد لبشرية.

2- دراسة (العمامي، 2014): أثر رأس المال البشري علي التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا

هدفت الدراسة الي التعرف علي واقع رأس المال البشري بقطاع النفط في ليبيا، هذا بالإضافة إلى التعرف علي الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، وكذلك تحديد مدي تحقيق التميز التنظيمي في قطاع النفط في ليبيا ومحاولة معرفة الصعوبات التي تحد من وصول الشركات الي تحقيق التميز التنظيمي، والتعرف علي مدي التباين في تحقيق التميز التنظيمي بين الشركات الليبية النفطية محل الدراسة، وتحديد طبيعة تأثير رأس المال البشري علي التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، كما سعت الدراسة الي تذليل الصعوبات التي تواجهها للوصول الي تحقيق التميز التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها بالتالي:

- أ- إن التوجه نحو الاهتمام برأس المال البشري وكل بعد من أبعاده -حسب وجهة نظر المدراء في الشركات محل الدراسة- تقع في المدى المتوسط، ولكنها لا تصل للمستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تشهد تحديات كبيرة.

ب- أن ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسة دراسة الحالة لا ترقى للمستوى الذي يحقق التميز التنظيمي.

ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الشركات النفطية الليبية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد رأس المال البشري المتمثلة في التدريب، وإدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي.

3- دراسة (محمد، 2013) بعنوان أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سوداتل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي، هذا بالإضافة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك التعرف على أثر دوافع العاملين واستجابة المنظمة لها في تحقيق التميز المؤسسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي بالعينة لاختبار فرضيات البحث، وتم استخدام أدوات المقابلة والاستبيان في جمع البيانات.

وقد تمثلت أبرز النتائج المتحصل عليها في التالي:

أ- تعول الشركة على العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.

ب- تتبنى الإدارة العليا الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء.

ج- حرص المديرين على منح مرؤوسيهـم الصلاحيات التي تسهم في أداء العمل.

4- دراسة (أحمد عريقات وآخرون، 2010) بعنوان: " دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني.

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كـمكون أساسي من مكونات المنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرةً وتأهيلاً فإن مآلها إلى الفشل، وتطرقت الدراسة إلى تجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال التعرف على مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين، ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

أ- أن اسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى، إضافة إلى أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية في الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي، وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء.

ب- وأثبتت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الاسكان وتحقيق الميزة التنافسية إذ أنها تطبق بدرجة مرتفعة جداً نسبياً، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

5- دراسة (حسن، 2010): "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وكانت الاداة المستخدمة الاستبانة اشملت (40) فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (253) مستجيباً وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها بوجود أثر للاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير على التميز القيادي والتميز المؤسسي في شركة زين للاتصالات الخلوية.

4.2.2. التعقيب العام علي الدراسات السابقة:

يمكننا أن نستنتج من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المطروحة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، أنها قد تناولت الأطر النظرية التي تخص سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، بالإضافة لدراسة حالة المؤسسات الدولية غير الحكومية من حيث المفاهيم والأهمية والخصائص والتصنيفات والتي تشكل هذه الأطر مجتمعة أو مرتبطة بمتغيرات أخرى بشكل عام كالآتي:

1- تم استخدام نفس منهجية البحث وهي المنهج الوصفي التحليلي والأدوات البحثية (الاستبانة) من كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

2- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول عينة الدراسة التي استهدفت موظفي المؤسسات من جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

3- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع البحث ومكان التطبيق حيث تناولت الدراسة الحالية المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، حيث تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات النادرة التي تناولت المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بمتغيراتها المستهدفة سواءً كانت منفردة أم مجتمعة، كذلك توضيح خصوصية المتغير المستقل من حيث الاتفاق والاختلاف.

4- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة التي تتجه للإجابة عن أسئلتها المفترضة.

5- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها والفرضيات التي بنيت عليها.

1.4.2.2. الدراسات المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية:

1- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع سياسات إدارة الموارد البشرية من حيث العناصر والأبعاد الرئيسية والأهمية والخصائص والتطبيق لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- يوجد توافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حول عرض مبادئ وتصنيفات إدارة الموارد البشرية.

3- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة حول أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية والفرعية.

2.4.2.2. الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

1- اتفقت الدراسة الحالية مع ما سبقها من الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع التميز المؤسسي من حيث العناصر والأهمية والخصائص وطرح النماذج المختلفة للجوائز التميز المؤسسي المحلية والعالمية.

2- يوجد توافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حول أبعاد التميز المؤسسي وركائز فلسفة التميز المؤسسي مع كل من الدراسات (حجازي، 2016)، (المليجي، 2012)، (النسور، 2010)، (EFQM,2020).

3.4.2.2. الدراسات التي جمعت كلا المتغيرين:

- 1- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي شملت كلا المتغيرين حول التميز المؤسسي وأهدافه وعناصره وخصائصه.
- 2- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت بعداً واحداً من أبعاد إدارة الموارد البشرية، بينما الدراسة الحالية شملت جميع الأبعاد.
- 3- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة الحالة، حيث أن جميع دراسات الحالة التي تم دراستها هي لمؤسسات ربحية وحكومية وأهلية، بينما الدراسة الحالية تناولت المؤسسات الدولية غير الحكومية غير الربحية كدراسة حالة.

5.2.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتي ساعدت الباحث ببعض التوجيهات والتي شكلت أساساً للوصول بالدراسة الحالية لما هي عليه من خلال:

- 1- معرفة أحدث الأساليب البحثية والعلمية حول موضوع الدراسة الحالية.
- 2- استكمال الجهود البحثية التي انتهت عندها الدراسات السابقة والتي بدورها أخذتها من دراسات سابقة والتي قد تتيح الفرصة للاستعانة بالدراسة الحالية لدراسات مستقبلية، حيث أن البحث العلمي أسلوب تراكمي.
- 3- تم الاسترشاد بالدراسات السابقة عند وضع متغيرات وأبعاد الدراسة.
- 4- التعرف على آليات جمع البيانات وتطبيقها على الدراسة الحالية.
- 5- التعرف على الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات وصياغتها.

6.2.2. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

استطاع الباحث وفي حدود معرفته أن يميز هذه الدراسات عن غيرها في النقاط التالية:

- 1- تناولت الدراسة موضوع أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية غير الحكومية في قطاع غزة، إذ تعتبر هذه الدراسة الأولى على مستوى فلسطين، حيث خلى قطاع البحث العلمي من دراسة تربط المتغيرات بدراسة الحالة وهو ما يدعم التوجه نحو التطبيق لمخرجاتها وتوصياتها على قطاع المؤسسات الدولية غير الحكومية.

- 2- تناولت الدراسة الحالية سياسة الصحة والسلامة المهنية كبعد حديث من أبعاد إدارة الموارد البشرية لم تتناوله معظم الدراسات السابقة.
- 3- تظهر الدراسة الحالية توجهات فكرية حديثة في مجالات متغيري الدراسة التابع والمستقل ودراسة الحالة تم جمعها وتحليلها من خلال الدراسات السابقة القديمة والحديثة ومن خلال خبرة الباحث في عمله كعنصر في هذه المؤسسات.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

المقدمة:

يعتبر البحث العلمي عملاً متكاملًا يتطلب إخراجَه بشكل رصين اتباع منهجية واضحة وقوية تستند إلى الأساليب العملية الاصلية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن البناء عليها وتعميمها على الحقول أو القطاعات المتسهدفة، لذا فإن أساس العمل البحثي السليم يترتبط بمنهجية عملية سليمة واضحة من حيث أصولها وأدواتها والطرق التي من الممكن السير بها للوصول إلى نتائج علمية صحيحة، لذا فإن العمل على إبراز المنهجية المستخدمة في البحث العلمي تعتبر شرطاً هاماً لإظهار المكانة العلمية البحثية للعمل المنجز، لذا ومن هذا المنطلق فقد قام الباحث ومنذ بداية عمله البحثي باتباع منهجية علمية استندت إلى الأصول البحثية السليمة بغية إخراج هذا العمل البحثي بشكل صحيح، هذه المنهجية قد احتوت على كافة الجوانب والأصول التفصيلية المتبعة في العمل البحثي، سواءً من حيث تحديد طبيعة التوجه نحو كيفية ترجمة المنهج المستخدم في الدراسة إلى إطار تطبيقي، أو من حيث طبيعة الأدوات المستخدمة في الدراسة وكيفية اختيارها وتصميمها وتطبيقها بشكل سليم أو من حيث تحديد العينة المناسبة للدراسة والتي تم استقاؤها من مجتمع الدراسة الأصلي، هذا بالإضافة إلى إيضاح كيفية التحقق من شمولية هذه الأداة وملائمتها للعمل البحثي عبر إجراء الاختبارات المتنوعة لضمان صدق تمثيلها للمحتوى المراد قياسه أو من حيث درجة الثبات التي تتمتع بها، كما وتشير هذه المنهجية إلى الأسلوب الاحصائي الأنسب الذي يمكن استخدامه للوصول إلى النتائج مع إظهار التقنية المستخدمة سواءً تعلق ذلك بالاعتماد على الأساليب القياسية

لبناء النماذج المعتمدة على تقنيات السلاسل الزمنية أو أساليب الانحدار المرتبطة بجوانب التحليل المستخدمة في تحليل الاستبانات أو غيرها من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليل، وعليه فقد شرع الباحث في هذا الفصل من الدراسة بإبراز المنهجية المستخدمة والتي شملت كافة الإجراءات التطبيقية المرتبطة بالعمل البحثي والتي شملت تحديد المنهج المستخدمة والمجتمع المراد دراسته وكيفية الوصول إلى عينة ممثلة لهذا المجتمع وكيفية اختيار الأداة وتصميمها والتحقق من ملائمتها، هذا بالإضافة إلى الأسلوب المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة ببحث أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

1.3 منهج الدراسة

يعتبر منهج الدراسة بمثابة الموجه العام للإجراءات التفصيلية الدقيقة التي سيتم استخدامها في البحث العلمي، فالمناهج التي يوفرها البحث العلمي تمتاز بالتنوع من حيث الشكل والمضمون، هذا التنوع يتيح للباحثين اختيار المنهج الأنسب للدراسة التي محل البحث، فكل منهج محددات واشتراطات لاستخدامه بما يتناسب مع العمل البحث، فالمحدد الأهم في اختيار المنهج يرتبط بطبيعة العمل البحثي المراد الشروع به، لذا فقد وفرت مناهج البحث العلمي أشكالاً متنوعة شملت المناهج التجريبية والوصفية والتاريخية والتقييمية وغيرها من المناهج التي يمكن الاعتماد على أي منها بما يتناسب مع الدراسة المستهدفة، فكانت المناهج التجريبية الأقرب للاستخدام في الدراسات العلمية المجردة التي تعتمد على الوقائع الملاحظة والتي تحتاج لاستخدام التجارب المعملية البحثية، فيما كانت المناهج التاريخية الأقرب إلى الأبحاث المرتبطة بالتسلسل الزمني التاريخي للوقائع في الحقب الزمنية المتنوعة، بينما وفر المنهج الوصفي مظلة يمكن استخدامها للأبحاث المرتبطة بالعلوم الإنسانية، أما المنهج التقييمي فقد ارتبط بالدراسات التي تستهدف المقارنة بين التجارب أو المنشآت أو الشركات أو غيرها، وللاعتبارات السابقة ونظراً لارتباط المنهج الوصفي بالعلوم الإنسانية بشكل وثيق فقد لجأ الباحث إلى استخدامه في الدراسة الراهنة نظراً لما يوفره هذا المنهج من إمكانات مرنة لوصف الظواهر وتحديد طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، وبالنظر إلى طبيعة الدراسة الراهنة التي تبحث في العلاقة السببية بين سياسات إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، فقد كان هذا المنهج هو الأنسب لتحديد مثل هذه العلاقة كونه يعتمد على دراسة الظواهر البحثية كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها والتعبير عنها كيفياً أو كمياً أو بكلاهما معاً، لذا فقد تم الاعتماد على هذا المنهج في الدراسة الحالية لوصف المفاهيم المتنوعة المتعلقة بأثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي

وإسقاطها على المؤسسات الدولية بصفتها الحالة المبحوثة، كما تم الاعتماد على الإحصاءات الوصفية المتنوعة، هذا بالإضافة إلى استخدام أساليب التحليل الإحصائي المتنوعة الأخرى للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة المخططة بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS).

2.3 طرق جمع بيانات الدراسة

تتصدر المصادر الرئيسية لجمع البيانات التي يمكن للباحث الاعتماد عليها في مصدرين رئيسيين هما المصادر الأولية والثانوية، بينما تتنوع الطرق والأدوات التي يمكن للباحث سلوكها من أجل الوصول إلى تلك البيانات، فمصادر البيانات الثانوية ترتبط بالأدب العلمي المنشور أو غير المنشور والتي يمكن الوصول إليها عن طريق المسح المكتبي، بينما يشكل الميدان أو الحقل المراد دراسته المصدر الأهم للوصول إلى البيانات الأولية، وقد اعتمد الباحث في الدراسة الراهنة على كلا المصدرين للوصول إلى البيانات الأولية والثانوية، حيث استخدم الباحث أسلوب المسح المكتبي للأدبيات المتوفرة حول الموضوع البحثي لبناء الأطر النظرية التي تعتبر أساساً لتشكيل التوجه التطبيقي للدراسة الميدانية، فيما اعتمد على الاستبانة كأداة للحصول على البيانات الأولية من مصدرها الميداني المرتبط ببيئة عمل المنظمات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة بالاعتماد على اختيار عشوائية بسيطة للإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم 115 موظف تم استهدافهم باستخدام أداة الاستبانة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

1.3.3.1 مجتمع الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي لتسليط الضوء على أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، ويتمثل مجتمع الدراسة العاملين بالإدارة العليا والوسطى المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث تم اختيار المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وفقاً لمجموعة من المعايير المتمثلة في: " (1) عمر المؤسسة يزيد عن 10 سنوات، (2) عدد العاملين يزيد عن 5 عاملين، (3) المؤسسة فعالة"، وبناءً على المعايير التي تم ذكرها بلغ عدد المؤسسات (35) مؤسسة، وقد اعتمد الباحث على (22) مؤسسة وذلك كونها ممن أبدت استعدادها للتعاون مع الباحث لإجراء دراسته الميدانية، وبلغ عدد العاملين في هذه المؤسسات (22 مؤسسة = 497 عامل)، حيث استند الباحث إلى إفادة من الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية لعام 2019 وفقاً للمعايير الثلاثة السابقة.

2.3.3. عينة الدراسة الفعلية:

قام الباحث باختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة المتاح باستخدام معادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لـ كيرجسي ومورجان (Kergcie & Morgan, 1970) لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفقاً للصيغة الموضحة أدناه.

$$n = \frac{x^2 NP(1-P)}{ME^2(N-1) + x^2 P(1-P)}$$

حيث أن:

n : حجم العينة المطلوب.

N : حجم مجتمع البحث.

P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع واقترح كيرجيسي ومورجان ان تساوي 0.5.

ME : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.06.

X² : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = 3.86 عند مستوى ثقة = 0.95 أو مستوى دلالة 0.05

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل إلى أن حجم عينة الدراسة المناسب هو (174) مفردة من أصل المجتمع المتاح (497) مفردة، واعتمد الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة وفقاً للمعايير التي تم ذكرها سابقاً، وتم توزيع (174) استبانة خلال الفترة الواقعة ما بين 15 مارس حتى 31 مارس 2020 والمسترد منها (115) استبانة بنسبة استرداد (66.9%)، إذ تعتبر هذه النسبة ممثلة للمجتمع ويمكن الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة، حيث يرى البعض أن نسبة الاسترداد التي تزيد عن 40% أو 50% تعتبر نسبة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها، كما أنه ووفقاً لما توصل له (Sekaran,2000) فإنه يعتبر نسبة استرداد 30% كحد أدنى مناسبة لأغراض البحث.

3.3.3. العينة الاستطلاعية:

تعتبر العينة الاستطلاعية بمثابة خطوة تمهيدية جيدة لأغلب البحوث والدراسات العلمية، فهي تسهم في فتح المجال أمام أفكار جديدة عن مشكلة البحث، إذ يلجأ إليها الباحث لزيادة معرفته وإلمامه بمشكلة البحث فهي تساعد الباحث على تحديد الأولويات التي سيبدأ بها بحثه، كما يمكن من خلالها استطلاع الظروف المحيطة بمشكلة البحث، حيث يمكن توظيف نتائج العينة

الاستطلاعية لبحث مشكلة بحثية غامضة وجمع معلومات عنها، كما ويعتمد عليها غالباً في تحديد مستوى صدق وثبات أداة الدراسة، وبناء على ذلك قام الباحث بإجراء عينة استطلاعية مكونة من (35) مستجيب ومستجيبة (48.6% بواقع 17 ذكر، 51.4% بواقع 18 أنثى) (للتحقق من الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) والتي تعتبر الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، للتحقق من الصدق والثبات لأداة الدراسة الرئيسية والتي تتمثل بالاستبانة، وبعد التأكد من معايير الصدق والثبات يتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة والجدول التالي يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (1.3): توزيع العينة استطلاعية حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	17	48.6	سنوات الخبرة	3-1 سنوات	7	20.0
	أنثى	18	51.4		7-3 سنوات	9	25.7
العمر	25-30	9	25.7	12-7 سنة	9	25.7	
	38-30	11	31.4	17-12 سنة	7	20.0	
	44-38	12	34.3	17 سنة فأكثر	3	8.6	
	44 فأكثر	3	8.6	دبلوم	3	8.6	
				المؤهل العلمي	بكالوريوس	21	60.0
				دراسات عليا	11	31.4	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات spss.

4.3 أداء الدراسة (الاستبانة)

لقد لجأ الباحث إلى الاعتماد على أداة الاستبانة بشكل رئيسي لجمع البيانات من مصادرها الأولية، فبعد قيام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة التي ارتبطت بالموضوع البحثي والتعرف على الأدوات التي استخدمتها تلك الدراسات، فقد استقر توجه الباحث إلى الاعتماد على الأداة الأكثر شيوعاً في الاستخدام من قبل تلك الدراسات والتي تمثلت بالاستبانة، حيث تم تصميم هذه الأداة بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة وما أوردته من توجهات هامة أسهمت في تكوين محتواها مع إجراء التعديلات اللازمة التي استوجبتها ظروف الدراسة الراهنة لتكوين المحاور والأبعاد الخاصة بها مع إعادة الصياغة للفقرات بما يتناسب مع الموضوع البحثي المتعلق بإيضاح "أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"،

وقد تم الوصول إلى الشكل الأولي للأداة ونقاشها مع المشرف للوقوف على مدى ملاءمة فقرات الاستبانة ومتغيراتها وقدرتها على التعبير عن مضمون الدراسة، وبعد مراجعة المشرف للاستبانة تم إعادة ترتيب محاور وأبعاد الاستبانة وإعادة صياغة بعض الفقرات وفقاً للتعديلات التي أبداه المشرف.

1.4.3. محتوى أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين رئيسيين، حيث يتكون القسم الأول البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة المتمثلة ب (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بينما يتمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة الرئيسية بأبعادها، التي تستخدم لدراسة أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، وتتكون الدراسة من نوعين من المتغيرات، النوع الأول يتمثل بالمتغير المستقل "أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية" والذي تم قياسه من خلال (51) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (سياسة الاستقطاب والتعيين، سياسة التدريب التطوير، سياسة التعويضات، سياسة تقييم الأداء، سياسة الصحة والسلامة المهنية)، والنوع الثاني ويمثل بالمتغير التابع "التميز المؤسسي" والذي تم قياسه من خلال (17) فقرة وبذلك تصبح الاستبانة مكونة من (68) فقرة، والجدول (2.3) يوضح محتويات متغيرات ومحاور الدراسة.

جدول (2.3): محتويات متغيرات الدراسة.

عدد الفقرات	المتغيرات	الأبعاد	المحاور
11	مستقل	سياسة الاستقطاب	المحور الأول
10		سياسة التدريب والتطوير	
10		سياسة التعويضات	
10		سياسة تقييم الأداء	
10		سياسة الصحة والسلامة المهنية	
51		المحور ككل "سياسات إدارة الموارد البشرية"	
17	تابع	التميز المؤسسي	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على الأطر النظرية والدراسات السابقة.

2.4.3. تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد اعتمد الباحث على استخدام مقياس لكرت الخماسي (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، إذ يستخدم هذا الأسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات يستعمل في الاختبارات النفسية، وقد استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت، ويشيع استخدامه في الاستبانات، حيث يعتمد هذا المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، وقد أطلق عليه المقياس الخماسي لأنه يمنح المستجيبين خمس خيارات للإجابة على فقرات الاستبانة تحدد مستوى موافقتهم عليها وتُعطى الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، التي تحدد بشكل أساسي موقفهم من الفقرة والذي قد يميل إلى الموافقة أو المعارضة أو الراي الحيادي (حطاب، 2016)، فالدرجات التي يمنحها هذا المقياس ترتفع بالتدرج من حالة عدم الموافقة الشديدة التي تمثلها الدرجة (1) والتي تشير إلى عدم الموافقة بشدة فيما تشير الدرجة (2) إلى عدم الموافقة، بينما تمثل الدرجة (3) القيمة الحيادية، وتشير الدرجة (4) إلى الموافقة على الفقرة، وأخيراً فإن الدرجة (5) تشير إلى الموافقة بشدة من قبل المبحوث على الفقرة المطروحة، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل محور وكل بعد ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، يتم الاعتماد على استخدام قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول (3.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (3.3): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100					

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي"

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر اختبار الصدق والثبات أساساً هاما يجب الشروع به بغية التحقق من جودة أداة الدراسة المستخدمة، إذ أنّ مدى صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة هي من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن ضعف ثبات وصدق الأداة يؤدي إلى ضعف صحة

نتائج البحث العلمي بأكمله، وعدم صحة نتائج البحث العلمي تجعل البحث بدون قيمة، لذلك يجب على الباحث الحرص على اختيار أداة ذات ثبات وصدق، ولتحقق هذه الغاية يشرع الباحث بإجراء هذه الاختبارات التي تسهم في اظهار قدرة الأداة على تحقيق أهدافها التي صممت أساساً لقياسها، لذا فقد عرف الصدق بأنه مدى قدة الاداة على قياس الغرض المصممة من أجله، أي إلى أي درجة تزودنا أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه.

1.5.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

تتنوع الأشكال التي يمكن استخدامها للتحقق من أداة الدراسة، حيث تشير هذه الأشكال الى مجموعة مختلفة من الاتجاهات لقياس صدق الأداة، ويمكن إيضاح هذه الأشكال كما يلي:

1.1.5.3. الصدق المحتوي:

يشير صدق المحتوى الى القوة العلمية لل فقرات المستخدمة في بناء أداة الدراسة ومدى قدرتها على قياس الاتجاه الذي صممت من اجله هذه الفقرات على مستوى المحاور والابعاد المتنوعة التي تشكل المتغيرات المتنوعة للدراسة ومدى شمولية هذه الأبعاد بمكوناتها للقياس الدقيق للأبعاد المرتبطة بمتغيراتها، ولتحقيق هذا النوع من الصدق فلا بد من تحديد مجال المحتوى الذي نريد قياسه وبناء أسئلة أو فقرات تمثل الموضوع قيد الدراسة، ومن ثم القيام بعرض هذه الفقرات المختصين او المحكمين لابداء ارائهم التي قد تشمل التغيير او التعديل لضمان قوة هذه الفقرات وقدرتها العلمية على تحقيق اهداف الدراسة المرصوة والتي تم تمثيلها في الأداة المستخدمة (دليو، 2014)، ولتحقيق هذا الشكل من أشكال الصدق، فقد قام الباحث بتصميم أداة الدراسة استناداً إلى الادب النظري والتخصصي وعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص من الجامعات المحلية والبالغ عددهم (6) محكمين، قاموا بالتحقق من قوة الأداة وقدرتها على تمثيل الأبعاد المتنوعة لتحقيق أهداف الدراسة وتقديم الملاحظات اللازمة، حيث تم تعديل الأداة وفقاً لتلك الملاحظات للوصول إلى تمثيل علمي حقيقي للمحتوى المراد قياسه وإقرار الشكل النهائي لأداة الدراسة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.

2.1.5.3. صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة ويقصد به مدى ارتباط متوسط الفقرات المحور مع المتوسط العام للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة من خلال حساب معاملات

الارتباط بينهما، بهدف التحقق من مدى صدق مقياس الاستبانة، إذ يتم التحقق من توافر هذا النوع من الصدق من خلال توافر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مجموعة من مستويات الدلالة والتي من أكثرها شيوعاً واستخداماً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وسيتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال طريقتين (الطريقة الأولى: معامل ارتباط بيرسون، أما الطريقة الثانية: درجة التشعب باستخدام التحليل العاملي "Outer Loadings").

1- صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول "سياسات إدارة الموارد البشرية":

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات البعد الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه، حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الأولى للبعد الخامس "سياسة الصحة والسلامة المهنية" التي تنص على "سياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لك بشكل واضح" (0.385) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثامنة للبعد الثالث "سياسة التعويضات" التي تنص على " ترتبط بنود ومعايير التعويضات بالأهداف الإستراتيجية والإنجاز للمؤسسة" (0.954) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذه الأبعاد ذات دلالة إحصائية، باستثناء الفقرة الرابعة من البعد الخامس "سياسة الصحة والسلامة المهنية" غير معنوية وسيتم حذفها من البعد، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.443 أكبر من 0.05)، وتشير هذه النتائج إلى توفر صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "سياسات إدارة الموارد البشرية" بشكل عام، والجدول (4.3) يوضح النتائج.

جدول (4.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول "سياسات إدارة الموارد البشرية".

فقرات البعد الأول: سياسة الاستقطاب والتعيين					
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.763	0.000	الفقرة 7	**0.865	0.000
الفقرة 2	**0.875	0.000	الفقرة 8	**0.918	0.000
الفقرة 3	**0.886	0.000	الفقرة 9	**0.755	0.000
الفقرة 4	**0.900	0.000	الفقرة 10	**0.867	0.000
الفقرة 5	**0.885	0.000	الفقرة 11	**0.788	0.000
الفقرة 6	**0.899	0.000			
فقرات البعد الثاني: سياسة التدريب والتطوير			فقرات البعد الثالث: سياسة التعويضات		
الفقرة 1	**0.832	0.000	الفقرة 1	**0.599	0.000
الفقرة 2	**0.878	0.000	الفقرة 2	**0.830	0.000
الفقرة 3	**0.886	0.000	الفقرة 3	**0.729	0.000
الفقرة 4	**0.843	0.000	الفقرة 4	**0.764	0.000
الفقرة 5	**0.886	0.000	الفقرة 5	**0.725	0.000
الفقرة 6	**0.910	0.000	الفقرة 6	**0.765	0.000
الفقرة 7	**0.912	0.000	الفقرة 7	**0.842	0.000
الفقرة 8	**0.926	0.000	الفقرة 8	**0.954	0.000
الفقرة 9	**0.898	0.000	الفقرة 9	**0.913	0.000
الفقرة 10	**0.898	0.000	الفقرة 10	**0.922	0.000
فقرات البعد الرابع: سياسة تقييم الأداء			فقرات البعد الخامس: سياسة الصحة والسلامة المهنية		
الفقرة 1	**0.771	0.000	الفقرة 1	*0.358	0.035
الفقرة 2	**0.851	0.000	الفقرة 2	*0.378	0.025
الفقرة 3	**0.846	0.000	الفقرة 3	**0.493	0.003
الفقرة 4	**0.923	0.000	الفقرة 4	0.134	0.443
الفقرة 5	**0.913	0.000	الفقرة 5	**0.524	0.001
الفقرة 6	**0.684	0.000	الفقرة 6	**0.643	0.000
الفقرة 7	**0.928	0.000	الفقرة 7	**0.779	0.000
الفقرة 8	**0.902	0.000	الفقرة 8	**0.841	0.000
الفقرة 9	**0.916	0.000	الفقرة 9	**0.774	0.000
الفقرة 10	**0.757	0.000	الفقرة 10	**0.868	0.000

معامل ارتباط بيرسون: هو مقياس إحصائي لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيرين ويتم التعبير عنه بقيمة بين (+1، -1)، ويتم التحقق من وجود ارتباط من خلال مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط، حيث نستنتج وجود علاقة إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05.

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج spss.

2- صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني "التميز المؤسسي":

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات المحور الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستويين (0.01، 0.05)، بين متوسط فقرات المحور والمتوسط العام للمحور نفسه، حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الثالثة عشر التي تنص على " يتم استخدام الوسائل الحديثة في تقديم الخدمات " (0.455) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة السابعة التي تنص على " تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير وإقامة الحلقات النقاشية في مجال عملها" (0.880) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا المحور ذات دلالة إحصائية، باستثناء الفقرتين العاشرة والحادية عشر غير معنوية وسيتم حذفهما من المحور حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.519، 0.153 أكبر من 0.05)، وتشير هذه النتائج إلى توفر صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي" بشكل عام، والجدول (5.3) يوضح النتائج.

جدول (5.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني "التميز المؤسسي".

فقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي"					
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.732	0.000	الفقرة 10	-0.113	0.519
الفقرة 2	**0.740	0.000	الفقرة 11	0.247	0.153
الفقرة 3	**0.798	0.000	الفقرة 12	**0.599	0.000
الفقرة 4	**0.673	0.000	الفقرة 13	**0.455	0.006
الفقرة 5	**0.819	0.000	الفقرة 14	**0.674	0.000
الفقرة 6	**0.803	0.000	الفقرة 15	**0.803	0.000
الفقرة 7	**0.880	0.000	الفقرة 16	**0.585	0.000
الفقرة 8	**0.823	0.000	الفقرة 17	**0.572	0.000
الفقرة 9	**0.753	0.000			

معامل ارتباط بيرسون: هو مقياس إحصائي لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيرين ويتم التعبير عنه بقيمة بين (+1، -1)، ويتم التحقق من وجود ارتباط من خلال مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط، حيث نستنتج وجود علاقة إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05.

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث استناداً مخرجات برنامج spss.

3- صدق الاتساق الداخلي من خلال طريقة درجة التشبع "Outer Loadings" باستخدام التحليل العامل لأبعاد ومحاور الدراسة:

ويقصد بالاتساق الداخلي مدى ارتباط درجات الأبعاد أو المحور مع درجات الفقرات المكونة لها. ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال درجة التشبع (**Outer Loadings**). حيث أنّ قيم التشبع المرتفعة للمؤشرات التي تقيس العامل تدل على الصدق التقاربي، ويجب أن تكون جميع قيم التشبع أكبر من (0.3) ولا تصل إلى الواحد صحيح. حيث يتم الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده من خلال درجة التشبع للفقرة، وتعرف بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن. حيث يتم الحكم على صدق الفقرات في ضوء القيمة الحرجة، ويتم حذف الفقرات التي تقل عن القيمة (0.3) من نماذج القياس لأنها تشير إلى أنّ هذا المؤشر له مساهمة أقل من هذه العوامل (**Henseler, & Sarstedt, (2013)**). حيث يوضح جدول (6.3) درجة التشبع (**Outer Loadings**) لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل المتمثل ب (سياسات إدارة الموارد البشرية) وفقرات المحور الثاني (التميز المؤسسي) والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد أو المحور المنتمي إليه.

وبعد إجراء التحليل، تبين وجود فقرات أقل من الحد الأدنى المسموح لتواجدها ضمن معايير صدق الاتساق الداخلي بمعنى وجود درجة التشبع أقل من (0.3) وهي الفقرة الرابعة من البعد الخامس (سياسة الصحة والسلامة المهنية) والفقرتين العاشرة والحادي للمحور الثاني (التميز المؤسسي) وباقي الفقرات ضمن معايير صدق الاتساق الداخلي، حيث بلغ أدنى درجة تشبع للفقرة الأولى للبعد الخامس "سياسة الصحة والسلامة المهنية" (**Outer Loadings= 0.300**)، بينما بلغ أعلى درجة تشبع للفقرة الثامنة وتدرج تحت البعد الثالث "التعويضات" (**Outer Loadings=0.956**)، وتعد هذه القيم مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.

جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع: Outer Loadings) باستخدام التحليل العاملي لأبعاد ومحاور الدراسة.

البعد الثالث: سياسة التعويضات		البعد الثاني: سياسة التدريب والتطوير		البعد الأول: سياسة الاستقطاب	
درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة
0.619	الفقرة 1	0.822	الفقرة 1	0.757	الفقرة 1
0.832	الفقرة 2	0.872	الفقرة 2	0.871	الفقرة 2
0.731	الفقرة 3	0.870	الفقرة 3	0.888	الفقرة 3
0.756	الفقرة 4	0.835	الفقرة 4	0.900	الفقرة 4
0.732	الفقرة 5	0.874	الفقرة 5	0.883	الفقرة 5
0.734	الفقرة 6	0.916	الفقرة 6	0.898	الفقرة 6
0.830	الفقرة 7	0.922	الفقرة 7	0.872	الفقرة 7
0.956	الفقرة 8	0.940	الفقرة 8	0.926	الفقرة 8
0.929	الفقرة 9	0.905	الفقرة 9	0.754	الفقرة 9
0.937	الفقرة 10	0.916	الفقرة 10	0.875	الفقرة 10
				0.780	الفقرة 11
		البعد الخامس: سياسة الصحة والسلامة المهنية		البعد الرابع: سياسة تقييم الأداء	
		درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة
		0.300	الفقرة 1	0.773	الفقرة 1
		0.301	الفقرة 2	0.851	الفقرة 2
		0.385	الفقرة 3	0.834	الفقرة 3
		-0.002	الفقرة 4	0.911	الفقرة 4
		0.405	الفقرة 5	0.907	الفقرة 5
		0.711	الفقرة 6	0.691	الفقرة 6
		0.832	الفقرة 7	0.933	الفقرة 7
		0.885	الفقرة 8	0.907	الفقرة 8
		0.872	الفقرة 9	0.919	الفقرة 9
		0.935	الفقرة 10	0.773	الفقرة 10

المحور الثاني: التميز المؤسسي				
	Outer Loadings	رقم الفقرة	Outer Loadings	رقم الفقرة
	0.488	الفقرة 12	0.837	الفقرة 1
	0.361	الفقرة 13	0.739	الفقرة 2
	0.630	الفقرة 14	0.848	الفقرة 3
	0.727	الفقرة 15	0.721	الفقرة 4
	0.532	الفقرة 16	0.841	الفقرة 5
	0.497	الفقرة 17	0.866	الفقرة 6
			0.921	الفقرة 7
			0.865	الفقرة 8
			0.813	الفقرة 9
			0.278-	الفقرة 10
			0.247	الفقرة 11

درجة التشبع: هو معامل ارتباط بين المتغير والعامل (بمعنى الارتباط بين الفقرة والبعد المنتمي إليه من خلال التحليل العنقودي)، والقيمة المقبولة لدرجة التشبع (0.300).

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

3.1.5.3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، وذلك من خلال قياس مدى ارتباط كل محور من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير المنتمي إليه، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمتغير مع المحاور المكونة له وذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون.

ويتم التحقق من توافر معايير الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال توافر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، حيث يتضح من خلال الجدول (7.3) يوضح الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول (سياسات إدارة الموارد البشرية) والبعد المنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور بين البعد الخامس "سياسة الصحة والسلامة المهنية" وبلغت قيمة الصدق (0.474) والبعد الثاني "سياسة التدريب والتطوير" وبلغت قيمة الصدق (0.881)، وتشير هذه القيم إلى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

جدول (7.3): الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة.

العدد	مستوى الدلالة	الصدق البنائي	المتغير	عدد الفقرات	البعد	متغيرات الدراسة
35	0.000	**0.620	المستقل	11	الأول	سياسة الاستقطاب
35	0.000	**0.881		10	الثاني	سياسة التدريب والتطوير
35	0.000	**0.749		10	الثالث	سياسة التعويضات
35	0.000	**0.706		10	الرابع	سياسة تقييم الأداء
35	0.000	**0.474		9	الخامس ¹	سياسة الصحة والسلامة المهنية
35		---		50	الأول	المحور ككل "سياسات إدارة الموارد البشرية"

** ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.01، 1 عدد الفقرات بعد حذف الفقرة الرابعة غير دالة إحصائية.

المصدر: إعداد الباحث استناداً مخرجات برنامج spss.

وبناءً على نتائج صدق المحتوى والاتساق الداخلي والصدق البنائي نستنتج وجود معايير صدق الاتساق الداخلي والبنائي لمتغيرات الدراسة، وبالتالي تم تحقق شروط الصدق لأبعاد ومحاور أداة الدراسة (الاستبانة).

2.5.3. ثبات أداة الدراسة:

- مؤشر ألفا كرونباخ والثبات المركب:

يشير مفهوم الثبات إلى الدقة والتحديد والوضوح في القياس، لذا فإن المقصود بمعامل الثبات أنه إذا أعيد أو كرر استخدام أداة البحث العلمي في نفس الظروف التي استخدمت فيها سابقاً فإنها تعطي نتائجاً ثابتة للبحث العلمي، وهو ما يترتب عليه انخفاض تأثير عوامل الصدفة أو العشوائية، فهذا المؤشر يحدد الدقة التي تقيس بها أداء أي شيء تخضعه للقياس (باتشيري، 2015).

ويتم قياس الثبات باستخدام مجموعة من المقاييس والتي من أشهرها مؤشر الفاكرونباخ وهو مؤشر تم تطويره عام 1951 من قبل العالم (lee Cronbach) لقياس ثبات مقياس ما، حيث يتراوح هذا المؤشر قيمة تتراوح بين (0-1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح فإن ذلك يشير إلى ارتفاع مستوى ثبات المقياس.

وتشير الادبيات الى ان الحد الأدنى المقبول لمعامل الفاكرونباخ تبلغ 0.7 وعليه فإن القيمة التي تساوي أو تزيد عن الحد الأدنى للقبول تشير إلى تحقيق المقياس المستخدم لدرجة الثبات المقبولة في نطاق البحث العلمي، وفي هذه الدراسة استخدم الباحث كل من طريقة ألفاكرونباخ وطريقة الثبات المركب لكل بعد ومحور من محاور الدراسة بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وبالنسبة لمؤشر الثبات المركب (Composite reliability) الذي يحسب استناداً إلى نتائج التحليل العاملي، فإن أدنى حد للقيمة المقبولة لمؤشر الثبات المركب (0.7) Namdeo & (Rout, 2016, p1374).

وقد بلغت قيمة معامل ألفاكرونباخ للمحور الأول ككل الذي يمثل (سياسات إدارة الموارد البشرية) (0.953)، بينما المحور الثاني (التميز المؤسسي) (0.928)، فيما يتعلق بقيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول (0.990) وللمحور الثاني (0.992)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة التي تم جمعها من أفراد العينة الاستطلاعية، والجدول (8.3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول (8.3): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة.

الثبات المركب	ألفاكرونباخ	عدد الفقرات	المتغير	البعد	متغيرات الدراسة
0.968	0.962	11	المستقل	الأول	سياسة الاستقطاب
0.973	0.966	10		الثاني	سياسة التدريب والتطوير
0.950	0.934	10		الثالث	سياسة التعويضات
0.963	0.955	10		الرابع	سياسة تقييم الأداء
0.866	0.839	9 ¹		الخامس	سياسة الصحة والسلامة المهنية
0.990	0.953	50		الأول	المحور ككل "سياسات إدارة الموارد البشرية"
0.992	0.928	15 ¹		الثاني	المحور "التميز المؤسسي"

المصدر: إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج spss، وبرنامج SmartPLS، 1 عدد الفقرات بعد حذف الفقرات (غير دالة احصائية).

6.3 تحقيق معايير الصدق والثبات

جدول (9.3): صدق وثبات متغيرات الدراسة.

الرقم	الاختبارات	طريقة تحقق الاختبارات	مدى تحقق الاختبارات
1.	صدق متغيرات الدراسة	- معامل ارتباط بيرسون - التحليل العاملي (درجة التشبع)	- تم التحقق
	- صدق الاتساق الداخلي	- معامل ارتباط بيرسون	- تم التحقق
2.	ثبات متغيرات الدراسة	- ألفا كرونباخ - طريقة الثبات المركب	- تم التحقق

وبعد أن قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية مكونة من 35 مستجيب للتحقق من معايير الصدق لأداء الدراسة المتمثلة بالاستبانة من خلال صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي وصدق البنائي، وكذلك معايير الثبات من خلال ألفا كرونباخ والثبات المركب، فقد تم حذف الفقرة الرابعة من البعد الخامس "سياسة الصحة السلامة والمهنية" والفقرتين العاشرة والحادي عشر من المحور الثاني "التميز المؤسسي" وذلك لعدم استيفاء معايير الصدق والثبات، وقد تم تحقيق معايير الصدق والثبات لفقرات وأبعاد ومحاور أداء الدراسة (الاستبانة)، وعليه فإنه يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها.

7.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يتطلب إجراء التحليل التطبيقي على أداة الدراسة كجزء من الاختبارات المعلمية اختبار شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، إلا أن هذا الشرط يرتبط بالعينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، ومن جانب آخر فإنه يمكن اللجوء إلى استخدام الاختبارات اللامعلمية كبديلاً للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع، 2007، ص111)، كما توصل (Geoff Norman, 2010)، وفي هذه الدراسة يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم المجتمع كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ولأسباب آنفة الذكر فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام الاختبارات المعلمية دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث في الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.25) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة والتي تمثلت فيما يلي:

جدول (10.3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
1.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	- صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون). - صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع باستخدام التحليل العاملي) - صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)
2.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	- طريقة ألفا كرونباخ - طريقة الثبات المركب
3.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد ومحاور الدراسة)	- الجداول التكرارية والنسب المئوية. - الوسط الحسابي - الوزن النسبي - الانحراف المعياري - اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة - الأشكال البيانية
4.	اختبارات فرضيات الدراسة	- معامل ارتباط بيرسون (Person correlations). - طريقة المربعات الصغرى العادية (Ordinary Least Square – OLS). - اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test). - اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

1.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية

يوضح الجدول (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (115) من العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث تشير النتائج حسب النوع الاجتماعي (48.7% من الذكور) بينما بلغت نسبة (51.3% من الإناث). فيما يتعلق بالعمر بلغ نسبة (21.7% أعمارهم تتراوح ما بين 25 إلى أقل من 30 سنة، 39.1% أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى أقل من 38 سنة، 30.4% أعمارهم تتراوح ما بين 38 إلى أقل من 44 سنة، 8.7% تزيد أعمارهم عن 44 سنة). أما سنوات الخبرة بلغت نسبة (27% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 1- أقل من 3 سنوات، 22.6% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 3 إلى أقل من 7 سنوات، 16.5% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 7 إلى أقل من 12 سنة، 17.4% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 12-17 سنة، 16.5% تزيد سنوات خبرتهم عن 17 سنة). وأخيراً فيما يتعلق بالمؤهل العلمي بلغت نسبة الحاصلين على درجة علمية دبلوم (4.3%) بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة علمية بكالوريوس (61.7%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة علمية دراسات عليا (33.9%).

جدول (1.4): الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 115).

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	56	48.7	سنوات الخبرة	3-1 سنوات	31	27.0
	أنثى	59	51.3		7-3 سنوات	26	22.6
العمر	30-25	25	21.7	المؤهل العلمي	12-7 سنة	19	16.5
	38-30	45	39.1		17-12 سنة	20	17.4
	44-38	35	30.4		17 سنة فأكثر	19	16.5
	44 فأكثر	10	8.7		دبلوم	5	4.3
					بكالوريوس	71	61.7
				دراسات عليا	39	33.9	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

2.4 نتائج تحليل متغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام

يوضح الجدول (2.4) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث يتكون المتغير الأول المتمثلة بالمتغير المستقل (أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية) من (50) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (التميز المؤسسي) من (15) فقرة.

حيث بلغ متوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية (4.13 من 5) بوزن نسبي (82.6%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة، أما المحور الثاني حيث بلغ متوسط الموافقة للدرجة الكلية للتميز المؤسسي (4.11 من 5) بوزن نسبي (82.20%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة.

فيما يتعلق بأبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية تراوحت الأبعاد ما بين البعد الرابع المتمثل (سياسة تقييم الأداء) وبلغ المتوسط الحسابي (4.29 من 5) بوزن نسبي (85.80%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً والبعد الخامس (سياسة الصحة والسلامة المهنية) بوسط حسابي (3.84 من 5) بوزن نسبي (76.80%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، والشكل البياني (1.4) يوضح ذلك.

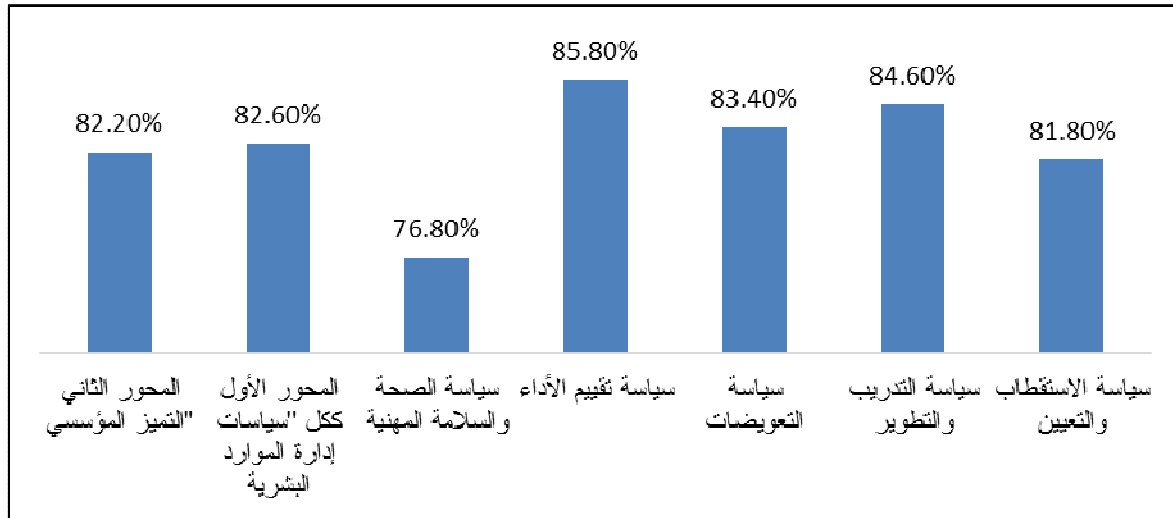
وكما تشير نتيجة قيم اختبار (One sample t- test) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد أو المحور لمتغيرات الدراسة حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط "الرأي الحيادي" من قبل أفراد عينة الدراسة على البعد أو المحور أم لا، حيث تبين بأن قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أو المحور أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة أبعاد ومحاور الدراسة يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة المرتفعة لأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة.

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة						أبعاد ومحاور الدراسة	
مستوى الموافقة	الترتيب	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المقياس	
مرتفع	4	**16.96	0.69	81.80%	4.09	سياسة الاستقطاب والتعيين	أبعاد المتغير المستقل
مرتفع جداً	2	**20.92	0.63	84.60%	4.23	سياسة التدريب والتطوير	
مرتفع	3	**22.34	0.56	83.40%	4.17	سياسة التعويضات	
مرتفع جداً	1	**25.03	0.55	85.80%	4.29	سياسة تقييم الأداء	
مرتفع	5	**14.32	0.62	76.80%	3.84	سياسة الصحة والسلامة المهنية	
مرتفع	---	**27.73	0.43	82.60%	4.13	المحور الأول ككل "سياسات إدارة الموارد البشرية"	
مرتفع	---	**18.97	0.62	82.20%	4.11	المحور الثاني "التميز المؤسسي"	

ملاحظة: (الوسط الحسابي = مجموع الإجابات ÷ عددهم، % الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100، الانحراف المعياري: هو انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر من معايير التشتت، ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.



شكل (1.4): الأوزان النسبية لأبعاد ومحاور الدراسة.

تعقيب الباحث على نتائج جدول (2.4):

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، والمتمثلة في كل من سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، يتضح وجود اتجاه عام إيجابي يرتبط بمستويات التطبيق والاهتمام من قبل المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بمراعاة هذه الجوانب في أطر عملها المتنوعة، ويعزي الباحث هذا الاتجاه المرتفع من حيث الموافقة على مستويات التطبيق المرتفع لسياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة إلى مجموعة من الأسباب المتنوعة، يتمثل أهم تلك الأسباب في اهتمام المؤسسات الدولية بصفة عامة بعمليات التطوير الإداري بشكل مستمر والذي يتطلب منها التركيز على موردها البشرية بغية إحداث نقلة حقيقية في أدائها وهو ما يجعل هذه المؤسسات تركز بدرجة رئيسية على نوعية الكوادر البشرية التي يمكن استقطابها أو تعيينها للعمل داخل اطر المنظمة، كما أن اتساع الرقعة الجغرافية التي تمارس بها المنظمات الدولية اعمالها يستلزم وجود سياسات فاعلة لإدارة الموارد البشرية قادرة على تعزيز قدرات المنظمة لتمكينها من التأقلم مع ممارسة الأعمال الممتدة في الأماكن الجغرافية المتنوعة، وأخيراً فإن اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها المنظمات الدولية أعمالها، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكيف ظروف المنظمة وسياساتها وفقاً لهذه المتغيرات، ولعل سياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات بقطاع غزة لا تتفصل عن أطر سياساتها العامة وهو ما دفع استجابات الباحثين للنظر بإيجابية نحو توافر هذه السياسات داخل المنظمات العاملة في قطاع غزة الأمر الذي جعل هذا المحور يستحوذ على معدلات مرتفعة من حيث التوافر داخل أطر اعمالها، كما أن لهذه المؤسسات فلسفات ثابتة متعلقة بعمل الكوادر البشرية بداخلها، إذ

تتبع هذه الفلسفات في معظم الأحيان الفلسفة الرئيسية للمنظمة الأم والتي تمتلك نظاماً مقرأً فيما يتعلق بسياسات التعويضات والتقييم، هذه الفلسفة تفرض على جميع المؤسسات الدولية ضرورة الاهتمام بسياسات الموارد البشرية باعتبارها الأساس التي يضمن نجاح أعمال هذه المنظمات وخصوصاً في بيئة قطاع غزة، لذا فقد أصبحت هذه المنظمات تركز على ممارسة وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية املاً منها في إيجاد نظام إداري يضمن توفير كوادر بشرية ذات مهارات متنوعة تستطيع أداء العمل بمهنية عالية في ظل البيئة المتغيرة لقطاع غزة، مع ضمان إيجاد آليات مستقرة وواضحة لسبل تقييم أدائهم وتعويضاتهم من أجل ضمان إسهامهم الحقيقي في تميز المنظمة، أما الجانب الآخر فهو توجه المنظمات الدولية لتعزيز جوانب الحوكمة في أطر أعمالها التزاماً منها بالتوجهات الحديثة والراهنة والتي أصبحت أحد المسارات الرئيسية الهامة في أطر أعمال تلك المنظمات، وعليه فإن التزام المنظمة بتطبيق مبادئ الحوكمة في أطر عملها قد فرض عليها الاهتمام بتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بغية بناء قدرات الموارد البشرية لديها لإظهار قدرتهم على التعاطي مع أصحاب المصالح سواءً من المستفيدين من خدماتها أو المؤسسات الشريكة أو غيرها من الأطراف، أما فيما يتعلق بمستويات التميز المؤسسي لتلك المنظمات، فإن نتائج التحليل لوجود درجة مرتفعة من التقييم من قبل العاملين لمستوياتها، ويرى الباحث أن ارتفاع تقييم المبحوثين لمستوى التميز المؤسسي للمنظمات الدولية التي يعملون بها يرتبط بمجموعة من الأسباب يقف في مقدمتها إدراكهم لطبيعة التوجهات التي تتبناها المنظمات التي يعملون بها والتي تركز وبشكل رئيسي على تعظيم الجوانب المرتبطة بتحقيق التفوق على المنظمات الأخرى العاملة في ذات الاطار سواء في الاطار الإداري أو المالي أو من حيث طبيعة الخدمات المقدمة من قبلها مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في ذات الاطار، ومن ناحية أخرى فإن ارتفاع حدة المنافسة ما بين المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة من أجل إثبات قدراتها على الاستمرار في تقديم خدماتها بمهنية وكفاءة أمام الإدارات المركزية لها خصوصاً في ظل التوجه بتقليص الدعم الدولي لتلك المنظمات قد دفعها للبحث عن تميزها من أجل التمكن من إيجاد مرونة في توسيع خيارات التمويل البديل الذي من الممكن الوصول إليه في ظل إقبال بعض الجهات لمصادر التمويل عن بعض منها وهو ما جعل الخيار الأهم المتاح أمام تلك المنظمات لإيجاد بدائل تمويلية التركيز على تميزها المؤسسي نظراً لأن هذا التخفيض في حجم التمويل قد جعل الإطار الأهم في إيجاد البدائل يكمن في التنافسية التي اشتدت فيها بين هذه المنظمات وتركزت بشكل رئيس على امتلاك التميز التنظيمي وهو ما جعل تلك المنظمات تترجم تلك الجوانب والتوجهات في مواجهة المنافسين لجوانب إجرائية في أطر العمل، إذ تمثلت تلك الجوانب في محاولتها التركيز على رفع مستوى خططها ومشاركة الأفراد العاملين بها في إعدادها وتطويرها ورفع مستويات الاستماع لآرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والاعتماد على توطين واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في

تقديم الخدمات وتعظيم اعتمادها على البحث العلمي من أجل إيجاد طرق وخدمات مبتكرة لأعمالها في جميع الجوانب وهو ما دفع المستجيبين نحو التعاطي بإيجابية من حيث آرائهم نحو تلك الممارسات المطبقة من قبل منظماتهم الأمر الذي رفع من مستويات الموافقة الإيجابية نحو التميز المؤسسي في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

3.4 نتائج تحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد ومحاور أداة الدراسة

1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالمحور الأول "سياسات إدارة الموارد البشرية":

1.1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "سياسة الاستقطاب والتعيين":

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "سياسة الاستقطاب والتعيين" التي تدرج تحت المحور الأول (سياسات إدارة الموارد البشرية) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ويتكون البعد من (11) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (4.09 من 5 بانحراف معياري 0.69) وبوزن نسبي (81.80%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة التاسعة التي تنص على " تعمل المؤسسة على استحداث وسائل غير تقليدية لاستقطاب العاملين لديها مثل (امتلاك مجموعة من المهارات الإدارية التسويقية)" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.28 من 5) وبوزن نسبي (85.60%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة السادسة التي تنص على " تعمل المؤسسة على استقطاب العاملين المميزين لديها لشغل وظائف ذو مكانة وظيفية أعلى (التعيين الداخلي)" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.97 من 5) وبوزن نسبي (79.40%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " سياسة الاستقطاب والتعيين".

الترتيب	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.69	81.80%	4.09	الدرجة الكلية للبعد الأول "سياسة الاستقطاب والتعيين"
5	0.87	83.40%	4.17	1- تستقطب المؤسسة الأفراد الذين لديهم مهارات وخبرات جيدة في العمل الإداري (ممن عملوا في مؤسسات أخرى).
6	0.79	81.60%	4.08	2- تستقطب المؤسسة الأفراد من ذوي المهارات التقنية والفنية في المجالات المتنوعة.
7	0.75	81.00%	4.05	3- تستخدم المؤسسة الاستقطاب الإلكتروني لشغل وظائف (دائمة أو مؤقتة)
3	0.76	83.40%	4.17	4- تهتم المؤسسة باعتماد أساليب متنوعة بخلاف المقابلة العملية كأساس للاستقطاب لديها (الاستقصاء).
10	0.86	79.20%	3.96	5- تهتم المؤسسة بشكل أساسي على عقد اختبارات متخصصة للأفراد المتقدمين للعمل لغرض المفاضلة بينهم.
11	0.89	79.40%	3.97	6- تعمل المؤسسة على استقطاب العاملين المميزين لديها لشغل وظائف ذو مكانة وظيفية أعلى (التعيين الداخلي).
9	0.86	79.40%	3.97	7- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة عند ملئ الشواغر الوظيفية لذوي التخصص.
2	0.74	84.80%	4.24	8- يتم تقديم عقد عمل يحتوي على تفاصيل الوظيفة والراتب منذ تاريخ استلام العمل وتوضيح أهداف الخطط الفرعية والاستراتيجية للمؤسسة.
1	0.68	85.60%	4.28	9- تعمل المؤسسة على استحداث وسائل غير تقليدية لاستقطاب العاملين لديها مثل (امتلاك مجموعة من المهارات الإدارية التسويقية).
4	0.79	83.40%	4.17	10- يوجد في المؤسسة معايير وخطط ثابتة لاختيار الموظفين للمفاضلة بينهم.
8	0.86	80.40%	4.02	11- تلجأ المؤسسة لقاعدة البيانات (Data Base) لديها عند حاجتها لشغل وظائف معينة (الموظفين السابقين).
<p>الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت، الترتيب: ترتيب الفقرات من الأكبر للأصغر بناءً على قيمة الوسط الحسابي.</p>				

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

تظهر نتائج التحليل المتعلقة بهذا المحور وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين بالمنظمات الدولية في قطاع غزة، فيما يتعلق بتوافر سياسات فاعلة للاستقطاب والتعيين داخل أعمالها المتنوعة، فقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذه المبدأ (81.80%) الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو توافر هذه السياسات، ويرى الباحث أن مستوى الاهتمام المرتفع لتوافر سياسات فاعلة للاستقطاب والتعيين لدى المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، يرتبط باعتماد إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات على أحدث الأساليب العلمية الإدارية المرتبطة بوسائل الاستقطاب والتعيين كسياسة إدارية هامة تعتبر أساساً ومرتكزاً للنجاح التنظيمي، إذ أن إدراك إدارة الموارد البشرية لأهمية سياسة الاستقطاب والتعيين داخل المنظمة وذلك ارتباطاً بالنتائج المرافقة لها والتي تعتبر أساساً لتوفير الكوادر البشرية المؤهلة التي تقود التميز المنظمي مستقبلاً، كما أن إدراك العاملين في تلك المنظمات لطبيعة تلك التوجهات ومعايشتها أثناء العمل اليومي في تلك المنظمات على شكل توجهات عملية يتم تطبيقها بشكل مستمر من قبل إدارة الموارد البشرية كسياسات متبعة سواءً للاستقطاب الخارجي أو التعيين والتي تركز بشكل رئيسي على تعزيز كفاءة الموارد البشرية العاملة في المجالات المتنوعة داخل المنظمة من خلال الاعتماد على مواصفات ومعايير متنوعة لتوفير مثل تلك الكفاءة، هذه الأساليب لا تستكفي فقط بالطرق التقليدية التي ترتبط بالإعلانات الوظيفية الاختبارات المهنية، إنما تمتد إلى أساليب متنوعة أخرى كأساليب الاستقصاء أو التعيين الداخلي بالاعتماد على التميز الوظيفي لبعض الكوادر العاملة وغيرها من تلك السياسات، جميع هذه الإجراءات تمس الحياة المهنية للمبحوثين من خلال معاشتها بشكل دوري وهو ما انعكس على طبيعة نظرتهم واتجاهاتهم الإيجابية نحو مستوى التوافر لسياسات استقطاب وتعيين فاعلة في تلك المنظمات استحوذت على درجة كلية مرتفعة من حيث التطبيق.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حرز الله، 2017)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لسياسات الاستقطاب والتعيين لدى إدارة الموارد البشرية العاملين في قطاع الاتصالات الفلسطيني، كما وافقت الدراسة مع دراسة (أبو شنب، 2016) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الاهتمام بالاستقطاب والتعيين من قبل مكاتب البريد في قطاع غزة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحبح، 2012) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من الالتزام بالخطط المرسومة من قبل الجامعات الخاصة بتحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة (الداخلية والخارجية) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الشروقي، 2018) والتي أشارت إلى وجود ضعف في سياسات الاستقطاب والتعيين بوزارة الداخلية بمملكة البحرين.

2.1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني " سياسة التدريب والتطوير ":

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "سياسة التدريب والتطوير" التي تندرج تحت المحور الأول (سياسات إدارة الموارد البشرية) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ويتكون البعد من (10) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (4.23 من 5 بانحراف معياري 0.63) وبوزن نسبي (84.6%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الرابعة التي تنص على " يتم تدريبكم على المهارات الحديثة وفقاً لخطط تدريبية حديثة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.39 من 5) وبوزن نسبي (87.80%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الثانية التي تنص على " تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة الأعمال (منصات تدريبية تفاعلية)" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.00 من 5) وبوزن نسبي (80%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " سياسة التدريب والتطوير".

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.63	84.60%	4.23	الدرجة الكلية للبعد الثاني "سياسة التدريب والتطوير"
7	0.71	83.80%	4.19	1- تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم
10	0.91	80.00%	4.00	2- تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة الأعمال (منصات تدريبية تفاعلية).
8	0.76	82.80%	4.14	3- تؤمن المؤسسة بأهمية التدريب القصوى لاكتساب المهارات العملية.
1	0.67	87.80%	4.39	4- يتم تدريبكم على المهارات الحديثة وفق خطط تدريبية حديثة.
4	0.73	86.20%	4.31	5- تعطي المؤسسة أهمية قصوى لتدريب العاملين في جميع الدوائر المختلفة.
6	0.73	84.80%	4.24	6- يتناسب التدريب المقدم لكم مع طبيعة عملكم داخل المؤسسة.
9	0.82	82.20%	4.11	7- يتم إشراككم في دورات تدريبية خارجية لتطوير مهاراتكم في العمل.

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
5	0.68	85.00%	4.25	8- يتم ربط التدريب وفقاً للأهداف الإستراتيجية للخطة داخل المؤسسة.
3	0.63	86.80%	4.34	9- يتم تدريكم على مهارات تدريبية تكون من صلب تخصصكم المهني.
2	0.59	87.20%	4.36	10- تشعر باستفادة من خلال التدريبات والدورات التي تحصل عليها من خلال المؤسسة.
<p>الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت، الترتيب: ترتيب الفقرات من الأكبر للأصغر بناءً على قيمة الوسط الحسابي.</p>				

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج التحليل المتعلقة بهذا المحور وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين بالمنظمات الدولية في قطاع غزة، فيما يتعلق بتوافر سياسات فاعلة للتدريب والتطوير داخل أعمالها المتنوعة، فقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذه المبدأ (84.60%) الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو توافر هذه السياسات، ويرى الباحث أن المستوى المرتفع لتوافر سياسات فاعلة للتدريب والتطوير لدى المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر المبحوثين، يرتبط بطبيعة توجهات المنظمات الدولية التي تتجه نحو التطوير المستمر للكوادر البشرية العاملة بداخلها من خلال رصد الموازنات السنوية الدورية للجوانب التطويرية الإدارية والتي من أهمها الجانب التطويري لمهارات العاملين بداخلها والذي يستحوذ على اهتمام مرتفع من قبل تلك المنظمات، كما أن قدرة المنظمات الدولية على توفير إمكانية الوصول إلى الدورات والبرامج التدريبية المميزة على المستوى الدولي خارج الأراضي الفلسطينية وإمكانية إجراء الترتيبات اللازمة لمشاركة العاملين بها قد أسهم في فعالية سياسة التدريب والتطوير التي تتبناها تلك المنظمات من وجهة نظر العاملين بها، ومن ناحية أخرى فإن مستويات المهارة الوظيفية التي تشترطها المنظمات الدولية للتوظيف بداخلها تمكنها من توفير كوادر بشرية تمتلك حداً أدنى من المهارة التي تتناسب متطلبات المنظمة وبالتالي توجيه سياسة التدريب والتطوير نحو المهارات المتقدمة للعاملين باعتبار أن هناك حداً أدنى من المهارة المطلوبة متوافرة وفقاً للشروط الوظيفية، وهو الأمر الذي يسهم في فعالية سياسة التدريب والتطوير من خلال تركيزها على موضوعات متقدمة، وعليه فإن معاشة العاملين وإدراكهم لاهتمامات المنظمة من الناحية التدريبية والتطويرية للكوادر البشرية وإشراكهم في الدورات التدريبية المتخصصة على المستويين الداخلي والخارجي قد

أسهم في حفز اتجاهات استجاباتهم نحو الموافقة الإيجابية المرتفعة على هذا المحور وهو ما عكسته النسب المئوية المرتفعة لسياسة التدريب والتطوير داخل المنظمات الدولية.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة وتنفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (حرز الله، 2017)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لسياسات التدريب والتطوير لدى إدارة الموارد البشرية العاملين في قطاع الاتصالات الفلسطيني، ودراسة (مشتهي، 2014) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من الرضا حول التدريب المقدم في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، كما واتفقت الدراسة مع دراسة (أبو شنب، 2016) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الاهتمام بالتدريب من قبل مكاتب البريد في قطاع غزة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحبح، 2012) التي أشارت إلى وجود درجة ضعيفة من الاهتمام بالتدريب من قبل الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

3.1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث " سياسة التعويضات":

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث "سياسة التعويضات" التي تندرج تحت المحور الأول (سياسات إدارة الموارد البشرية) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ويتكون البعد من (10) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (4.17 من 5 بانحراف معياري 0.56) وبوزن نسبي (83.40%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على " تسأل الشركة عن نظام عملك السابق ومستوي خدمتكم وسنوات الخدمة السابقة من خلال طلب تقارير إدارية ومعرفين عن عملك السابق" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.42 من 5) وبوزن نسبي (88.40%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة السابعة التي تنص على " يؤخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية في تحديد الأجر" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.67 من 5) وبوزن نسبي (73.40%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث " سياسة التعويضات".

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.56	83.40%	4.17	الدرجة الكلية للبعد الثالث "سياسة التعويضات"
1	0.66	88.40%	4.42	1- تسأل المؤسسة عن نظام عملك السابق ومستوي خدمتكم وسنوات الخدمة السابقة من خلال طلب تقارير إدارية ومعرفين عن عملك السابق
5	0.90	84.60%	4.23	2- تعمل المؤسسة على إجراء مسوحات بشكل دوري حول الأجور والجزاءات من خلال استطلاع رأيكم تشمل علاوة غلاء- علاوة ابناء-علاوة زوجات- علاوة مناسبات).
8	0.800	82.60%	4.13	3- تهتم المؤسسة على صرف تعويضات بحسب سوق العمل (غلاء معيشة) في بلدكم ومتطلبات البيئة التنافسية.
4	0.73	85.20%	4.26	4- تشعر بالرضا عن النظام المعمول به بسياسة التعويضات بالمؤسسة مثل أنظمة (المعاشات- التأمينات-الإسكان- المواصلات- الاتصالات).
7	0.77	83.40%	4.17	5- تحصل على زيادات سنوية في الحوافز لتطوير العمل.
9	0.96	78.60%	3.93	6- تعمل المؤسسة على تعويضكم مادياً ونفسياً واجتماعياً.
10	1.03	73.40%	3.67	7- يؤخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية في تحديد الأجر.
6	0.78	83.80%	4.19	8- ترتبط بنود ومعايير التعويضات بالأهداف الاستراتيجية والانجاز للمؤسسة.
3	0.59	87.40%	4.37	9- تتفق المؤسسة نسبياً في المعاشات المقدمة منها مع مؤسسات أخرى في نفس مجال العمل.
2	0.57	88.00%	4.40	10- تتفق التعويضات في المؤسسة مع قانون ومعايير العمل المالي المعمول به في فلسطين.
<p>الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت، الترتيب: ترتيب الفقرات من الأكبر للأصغر بناءً على قيمة الوسط الحسابي.</p>				

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج التحليل المتعلقة بهذا المحور وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين بالمنظمات الدولية في قطاع غزة، فيما يتعلق بتوافر سياسات التعويضات داخل أعمالها المتنوعة، فقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذه المبدأ (83.40%) الأمر الذي يشير إلى وجود درجة

مرتفعة في آرائهم نحو توافر هذه السياسات، ويرى الباحث أن المستوى المرتفع لتوافر سياسات فاعلة للتعويضات لدى المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر المبحوثين، يرتبط بطبيعة توجهات المنظمات الدولية التي تتجه نحو الالتزام بالقوانين المتعلقة بالحد الأدنى للأجور، هذا بالإضافة إلى التزامها بربط أجور العاملين لديها بجدول غلاء المعيشية والالتزام بسلم الأجور والتعويضات المقر من قبل المنظمة والذي لا يتعارض مع القوانين المحلية المنظمة لتعويضات العاملين، وعليه فإن إدراك العاملين في هذه المنظمات لهذه السياسة بحكم واقع حياتهم الوظيفية وخضوعهم لها في أطر تنظيمهم لحياتهم المادية المرتبطة بالأجور التي يتلقونها من المنظمة، فإن مستويات ادراكهم لطبيعة هذه السياسة مرتفعة كونها تعتبر الأهم بالنسبة لهم لأنها تلامس جوهر وجودهم في المنظمة والهدف الأهم الذين يعملون من أجل تحقيقه، كما أن المستوى المرتفع من الرضا للعاملين بتلك المنظمات عن النظام المعمول به بسياسة التعويضات بالمؤسسة مثل أنظمة (المعاشات- التأمينات-الإسكان- المواصلات- الاتصالات) قد انعكس بشكل إيجابي على آرائهم العامة بشأن هذه السياسة وتطبيقها في المنظمة الأمر الذي دفع اتجاهات آراء المستجيبين حول هذا المحور نحو الإيجابية المرتفعة من حيث الوزن النسبي لتقديراتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (حرز الله، 2017)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لسياسات الأجور والرواتب لدى إدارة الموارد البشرية العاملين في قطاع الاتصالات الفلسطيني، ودراسة (مشتهي، 2014) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من الرضا حول التعويضات المقدم من قبل وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، كما وافقت الدراسة مع دراسة (أبو شنب، 2016) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الاهتمام بالتعويضات والأجور من قبل مكاتب البريد في قطاع غزة، وقد اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (غانم، 2015) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لعدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحیح، 2012) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من آليات تحديد الرواتب والمكافآت من قبل الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

4.1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع " سياسة تقييم الأداء":

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع "سياسة تقييم الأداء" التي تندرج تحت المحور الأول (سياسات إدارة الموارد البشرية) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ويتكون البعد من (10) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (4.29) من 5 بانحراف معياري (0.55) وبوزن نسبي (85.80%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة السادس التي تنص على "يتم تقييم أدائكم كموظفين بشكل دوري" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.54 من 5) وبوزن نسبي (90.80%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تعتقدوا أن تقييم أدائكم بالعمل يكون وفق آلية علمية وعملية سليمة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.78 من 5) وبوزن نسبي (75.60%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "سياسة تقييم الأداء".

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.55	85.80%	4.29	الدرجة الكلية للبعد الرابع "سياسة تقييم الأداء"
3	0.59	88.20%	4.41	1- تسأل المؤسسة على إرائكم كموظفين بشكل دوري من خلال مشرفكم المباشر.
4	0.66	87.40%	4.37	2- تحصل المؤسسة على معلومات دقيقة عن طبيعة أدائكم اليومي بالعمل..
8	0.80	84.40%	4.22	3- تشعروا بتحسّن مكانتكم في العمل بعد إنجازكم لمهام معقدة وصعبة.
10	0.99	75.60%	3.78	4- تعتقدوا أن تقييم أدائكم بالعمل يكون وفق آلية علمية وعملية سليمة.
9	0.71	84.20%	4.21	5- تشجعكم المؤسسة عند مشاركتكم في بعض الاعمال المفيدة والخالقة (المبدعة).
1	0.53	90.80%	4.54	6- يتم تقييم أدائكم كموظفين بشكل دوري.
7	0.71	86.00%	4.30	7- يتم تزويدكم كموظفين بالتغذية الراجعة عن تقييم أدائكم.
6	0.68	86.40%	4.32	8- تتناسب مؤشرات قياس الأداء مع كافة الموظفين والعاملين كلاً حسب وظيفته.
5	0.63	86.60%	4.33	9- ترتبط أدوات التقييم داخل المؤسسة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
2	0.56	89.60%	4.48	10- تستخدم المؤسسة كافة أنواع التقييم ومراحلها (قبلي- مرحلي-نهائي)
<p>الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت، الترتيب: ترتيب الفقرات من الأكبر للأصغر بناءً على قيمة الوسط الحسابي.</p>				

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

تظهر نتائج التحليل المتعلقة بهذا المحور وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين بالمنظمات الدولية في قطاع غزة، فيما يتعلق بتوافر سياسات تقييم الأداء داخل أعمالها المتنوعة، فقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذه المبدأ (85.80%) الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو توافر هذه السياسات، ويرى الباحث أن المستوى المرتفع لتوافر سياسات فاعلة لتقييم الأداء لدى المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر المبحوثين، يرتبط بطبيعة توجهات المنظمات الدولية التي تتجه نحو العمل بأحدث الطرق والتقنيات المتعلقة بتقييم أداء العاملين بداخلها كنظام التقييم 360 درجة والذي يتيح مشاركة فاعلة للعاملين والاعتماد على التغذية المرتدة لكافة أطراف التقييم بما يسهم في إرساء قواعد فاعلة للعدالة في إطار سياسات التقييم المعتمدة في هذه المنظمات، ومن جانب آخر فإن إدراك المستجيبين المرتفع لطبيعة التقييمات التي يتم تنفيذها من قبل المنظمة أثناء الممارسة العملية خلال العام والتي يشارك بها العاملون أنفسهم داخل هذه المنظمات كمشاركتهم بمراحل التقييم القبلي والمرحلي والنهائي وإدراكهم لطبيعة أدوات التقييم المستخدمة أو حتى التوجه بالأخذ بمنهج التقييم بالمشاركة الذي تطبيقه العديد من المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، جميع هذه العوامل جعلت مستويات الإدراك المرتبطة بتوفر سياسة التقييم وطبيعتها ومواصفاتها واضحة بالنسبة للعاملين بتلك المنظمات وهو ما أكسب هذا البعد اتجاهًا إيجابيًا ومرتفعاً من حيث توافره داخل هذه المنظمات.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (حرز الله، 2017)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لسياسات تقييم الأداء لدى إدارة الموارد البشرية العاملين في قطاع الاتصالات الفلسطيني، كما وافقت الدراسة مع دراسة (أبو شنب، 2016) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الاهتمام بالتقييم من قبل مكاتب البريد في قطاع غزة وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحبح، 2012) التي أشارت إلى وجود درجة ضعيفة لآليات تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

5.1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "سياسة الصحة والسلامة المهنية":

يوضح الجدول (7.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس "سياسة الصحة والسلامة المهنية" التي تدرج تحت المحور الأول (سياسات إدارة الموارد البشرية) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ويتكون البعد من (9) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الخامس (3.84) من 5 بانحراف معياري (0.62) وبوزن نسبي (76.80%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الأولى التي تنص على " تعتقد أن معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وفق نظام ثابت وسليم" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.19 من 5) وبوزن نسبي (83.80%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على " يتم تدريبكم على إجراءات الصحة والسلامة داخل العمل في المؤسسة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.28 من 5) وبوزن نسبي (65.60%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "سياسة الصحة والسلامة المهنية".

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.62	76.80%	3.84	الدرجة الكلية للبعد الخامس "سياسة الصحة والسلامة المهنية"
1	0.70	83.80%	4.19	1- تعتقد أن معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وفق نظام ثابت وسليم
2	0.81	81.60%	4.08	2- سياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لك بشكل واضح.
5	0.87	76.40%	3.82	3- تقوم المؤسسة بتنظيم وتحديث معايير الصحة والسلامة المهنية وفقاً للتطور الحاصل بالمؤسسات الإدارية العالمية.
9	1.17	65.60%	3.28	4- يتم تدريبكم على إجراءات الصحة والسلامة داخل العمل في المؤسسة.
7	0.97	74.00%	3.70	5- يتم إجراء الفحوصات الصحية لكافة العاملين باستمرار واعطاء التطعيمات اللازمة.
8	1.07	66.20%	3.31	6- تتوفر في الأجهزة والأدوات والآلات معايير الصحة والسلامة داخل المؤسسة.
6	1.03	75.20%	3.76	7- تتعاون الإدارات المختلفة جنباً إلى جنب مع إدارة الموارد البشرية في خدمة قضايا الصحة والسلامة في المؤسسة
3	0.97	78.20%	3.91	8- تتوفر معايير الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة يعمل على تقليل تكاليف النفقات إلى جانب انجاز الأعمال بتوقيتها المحدد
4	1.01	77.00%	3.85	9- تولي المؤسسة أهمية بالغة لمعايير الصحة والسلامة للوصول إلى أهدافها اليومية وصولاً للأهداف الاستراتيجية.
الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت، الترتيب: ترتيب الفقرات من الأكبر للأصغر بناءً على قيمة الوسط الحسابي.				

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج التحليل المتعلقة بهذا المحور وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين بالمنظمات الدولية في قطاع غزة، فيما يتعلق بتوافر سياسات الصحة والسلامة المهنية داخل أعمالها المتنوعة، فقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذه المبدأ (76.80%) الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو توافر هذه السياسات، ويرى الباحث أن المستوى المرتفع لتوافر سياسات فاعلة للصحة والسلامة المهنية لدى المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر المبحوثين، يرتبط بمجموعة من الجوانب أولها إدراك هذه المنظمات لأهمية الصحة والسلامة المهنية في العمل وخضوعها للقوانين المنظمة لإجراءات الصحة والسلامة المهنية المعتمدة من قبل الحكومة السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أن اهتمام المنظمات الدولية على وجه خاص بجوانب الصحة والسلامة المهنية للكوادر العاملة بها ينبع من حرصها على استمرارية عملها المرتبطة باستمرارية سلامة كوادرها التي توفرها سياسات الصحة والسلامة المهنية التي تطبقها هذه المنظمات والتي تضمن توفير المستلزمات والأدوات اللازمة وتهيئة بيئة العمل من أجل ممارسة الأعمال بشكل آمن وهو ما يدركه العاملون أنفسهم في تلك المنظمات باعتبارهم جزءاً من هذه المنظمة، الأمر الذي دفع باستجاباتهم نحو الإيجابية المرتفعة فيما يتعلق ببنود هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حرز الله، 2017)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لسياسات الصحة والسلامة المهنية لدى إدارة الموارد البشرية العاملين في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

2.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالمحور الثاني "التميز المؤسسي":

يوضح الجدول (8.4) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي" لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ويتكون المحور من (15) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (4.11 من 5 بانحراف معياري 0.62) وبوزن نسبي (82.20%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المحور فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على " يتم تشجيعكم باستمرار على تحقيق الأهداف المطلوبة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.40 من 5) وبوزن نسبي (88%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الثالثة عشر التي تنص على " تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة من قبل المؤسسة إلى عملية ضبط وتحسين مستمرين" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.77 من 5) وبوزن نسبي (75.40%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (8.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي".

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.62	82.20%	4.11	الدرجة الكلية للمحور الثاني "التميز المؤسسي"
1	0.61	88.00%	4.40	1- يتم تشجيعكم باستمرار على تحقيق الأهداف المطلوبة
4	0.69	85.40%	4.27	2- يتم توضيح كافة التعليمات والأنشطة المطلوب العمل عليها للموظفين والعاملين كلاً حسب تخصصه.
13	0.91	77.80%	3.89	3- يؤخذ بعين الاعتبار اقتراحاتكم كموظفين من قبل الإدارة والتي من شأنها أن تدعم في مصلحة العمل.
3	0.70	86.00%	4.30	4- تعمل المؤسسة وفق خطة شاملة تعرض عليكم بنودها من قبل الإدارة من بداية اليوم الأول في العمل.
6	0.71	84.60%	4.23	5- تمنحكم إدارة المؤسسة الثقة في إنجاز كافة الأعمال الموكلة لك
12	0.95	78.00%	3.90	6- تحرص إدارة المؤسسة على عدم التفريق بين العاملين والموظفين من خلال الابتعاد عن التحيز.
10	0.88	81.60%	4.08	7- تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير وإقامة الحلقات النقاشية في مجال عملها.
8	0.85	82.40%	4.12	8- تشجعكم إدارة المؤسسة باستمرار للوصول الي أعلى المراكز التنافسية في تقديم الخدمة.
14	0.88	77.40%	3.87	9- تهتم إدارة المؤسسة بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي.
7	0.77	83.40%	4.17	10- يوجد تعاون بين الموظفين في تقديم الخدمة للمستفيد.
2	0.64	87.40%	4.37	11- يتم استخدام الوسائل الحديثة في تقديم الخدمات.
11	0.85	79.80%	3.99	12- تقوم المؤسسة باستطلاع رأيكم بشكل دوري ومستمر للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة.
15	1.11	75.40%	3.77	13- تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة من قبل المؤسسة إلى عملية ضبط وتحسين مستمرين.
9	0.89	81.80%	4.09	14- تهتم إدارة المؤسسة على إقامة دورات تخصصية بهدف تقديم خدمة مميزة.
5	0.68	84.80%	4.24	15- تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والسلاسة من قبل المؤسسة.
<p>الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت، الترتيب: ترتيب الفقرات من الأكبر للأصغر بناءً على قيمة الوسط الحسابي.</p>				

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

تظهر نتائج التحليل المتعلقة بهذا المحور وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين بالمنظمات الدولية في قطاع غزة، فيما يتعلق بتوافر التميز المؤسسي لمنظماتهم التي يعملون بها، فقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذه المحور (82.20%) الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو توافر التميز المؤسسي للمنظمات الدولية، ويرى الباحث أن المستوى المرتفع لتوافر التميز المؤسسي لدى المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الباحثين، يرتبط بطبيعة الأنظمة الإدارية والمالية التي تطبقها هذه المنظمات، إذ أن المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة تطبق أنظمة إدارية فعالة وبفهم حقيقي لطبيعتها من قبل عامل وكوادر مؤهلة تعمل في مجال تطبيق تلك الأنظمة، كما أن هذه المنظمات تقوم بالالتزام بالأنظمة المالية والتي تعتبر من الأنظمة الدقيقة التي تخضع لمعايير وأسس في العمل المالي مختلفة عما تطبقه المنظمات الأخرى العامة في حقل المجتمع المدني أو القطاع الخاص أو غيرها، وهو ما يعطي هذه المنظمات ميزة عن غيرها في الأداء المالي والإداري، ومن جانب آخر فإن هذه المنظمات تقوم بالالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في أطر أعمالها باعتبارها أحد أهم التوجهات الحديثة التي تسعى كافة المنظمات والدول والشركات وخصوصاً الأجنبية منها في الالتزام بتطبيقها كجزء من ثقافة الأعمال الراهنة، إذ أن هذا الالتزام لم يعد مقتصرًا على الجوانب الإجبارية، بل امتد لقيام هذه المنظمات بتطبيق الجوانب الاختيارية منها، وهو ما عزز من تميز هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في الحقل المتنوع، وأخيراً فإن العديد من المنظمات الدولية تسعى إلى تطبيق نماذج مبرمجة للتميز المؤسسي كنموذج التميز الأوروبي أو الأمريكي أو غيرها من النماذج في محاولة منها لمواجهة المنافسة فيما بينها من أجل اثبات قدرتها على إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها، وبالتالي دعم استمرارية وديمومة أعمالها في مواجهة المنظمات الأخرى العاملة في ذات الحقل، ومن هنا فإن جميع هذه الإجراءات التي تطبقها هذه المنظمات قد انعكست على مستويات الفهم والإدراك لدى العاملين بها لطبيعة توجهات هذه المنظمات في أطر أعمالها وطبيعة الاختلاف في الممارسة وحجم الدقة أو المهنية المطبقة في هذه الأعمال، وبالتالي فإن هذا الإدراك قد انعكس على استجابات الباحثين فيما يتعلق بمستويات تميز منظماتهم، إذ إن إدراكهم لدقة أعمالها واختلافها وتميزها عن المؤسسات المشابهة قد دفع اتجاه استجاباتهم نحو الإيجابية فيما يتعلق بتوافر محور التميز المؤسسي لدى المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (حرز الله، 2017)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من التميز المؤسسي لدى الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني، كما واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (بدوان، 2018) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة للتميز المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، كما واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عاشور، 2018) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من التميز

المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع نتيجة دراسة (البحيصي، 2014) التي أشارت إلى توفر درجة مرتفعة من التميز المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، وقد اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (حجازي، 2016) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وقد توافقت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع نتيجة دراسة (الشروقي، 2018) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من التميز المؤسسي بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، بينما اختلفت نتيجة هذا المحور مع دراسة (أبو لبدة، 2018) التي أشارت إلى أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

تعتبر فرضيات الدراسة الأساس الهام الذي تشكل الإجابة عليه بمثابة إثبات أو نفي للمشكلة البحثية التي أثير التساؤلات البحثية حولها، لذا فإن اختبار هذه الفرضيات تعتبر النقطة الأهم في البحث العلمي بغية الوصول إلى إثبات أو نفي التساؤلات البحثية والوصول إلى النتائج المتوخاة من العمل البحثي، ويتم اختبار فرضيات الدراسة اعتماداً على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة والتي من أهمها النظر إلى مستوى معنوية المتغيرات المدرجة بالاعتماد على تقنية الانحدار المتعدد ويمكن إيضاح الإجراءات المتبعة في اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

لقد تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرعية من خلال حساب أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة معاً والتي تمثل أبعاد "سياسات إدارة الموارد البشرية" على المتغير التابع "التميز المؤسسي" باستخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS)، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05) ويقال عندها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود أثر جوهري وذو دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05) ونستج عند إذ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية. وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للتحقق من وجود أثر للمتغيرات المستقلة (سياسة الاستقطاب والتعيين، سياسة التدريب والتطوير، سياسة التعويضات، سياسة تقييم الأداء، سياسة الصحة والسلامة المهنية) على المتغير التابع المتمثل في "التميز المؤسسي" والجدول (9.4) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها.

جدول (9.4): نتائج أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

المتغير التابع "التميز المؤسسي"							
#	طريقة تقدير النموذج	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد المعدل (R ²)	معنوية النموذج عند مستوى 0.05	
						F	مستوى الدلالة (Sig.)
نموذج (Enter)		الحد الثابت (a)	5.179**	0.000	0.413	17.055	0.000
		سياسة الاستقطاب والتعيين	0.029	0.772			
		سياسة التدريب والتطوير	-0.294*	0.032			
		سياسة التعويضات	-0.141	0.248			
		سياسة تقييم الأداء	-0.326*	0.014			
		سياسة الصحة والسلامة المهنية	0.534**	0.000			
نموذج (stepwise)		الحد الثابت (a)	5.089**	0.000	0.415	28.005	0.000
		سياسة التدريب والتطوير	-0.317**	0.000			
		سياسة تقييم الأداء	-0.408**	0.000			
		سياسة الصحة والسلامة المهنية	-0.551**	0.000			
معادلة الانحدار التميز المؤسسي = 5.179 - 0.317 (سياسة التدريب والتطوير) + 0.408 (سياسة تقييم الأداء) - 0.551 (سياسة الصحة والسلامة المهنية)							
ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)							

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

استخدم الباحث طريقة المربعات الصغرى من خلال (طريقة الإدخال: وهي ادخال كافة المتغيرات الى النموذج "Enter") كخطوة أولى لتقدير النموذج، وللوصول إلى أفضل نموذج تم استخدام نموذج ("stepwise": "طريقة الانحدار المتدرج" وتسمى أيضاً الخطوات المتسلسلة، حيث تدمج بين طريقة الاختيار الأمامي لإدخال المتغيرات إلى النموذج وبين طريقة الحذف العكسي التي تعمل على حذف المتغيرات التي ليس لها دلالة إحصائية)، كما ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.415) وهذا يعني بأن الأبعاد (سياسة التدريب والتطوير، سياسة تقييم الأداء، سياسة الصحة والسلامة المهنية) الذي يندرج تحت أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية الموجودة في النموذج أعلاه يفسر ما نسبته (41.5%) من تباين الحاصل في التميز

المؤسسي، وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بلغ قيمة اختبار (F-Test) (28.005) بمستوى دلالة (0.000 أقل من 0.05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج باستخدام نموذج (stepwise).

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج أن هناك تأثير سلبي لسياسات إدارة الموارد البشرية متمثلة بـ (سياسة التدريب والتطوير، سياسة تقييم الأداء، سياسة الصحة والسلامة المهنية) على التميز المؤسسي، كما يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار النموذج بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية سياسات إدارة الموارد البشرية.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تشمل:

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج عدم وجود تأثير لسياسة الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.772) وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير سياسة الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ويعزو الباحث عدم وجود مثل هذا التأثير لسياسة الاستقطاب والتعيين في إطار عمل المنظمات الدولية بقطاع غزة على تحقيق التميز المؤسسي، إلى أن عملية تحقيق التميز المؤسسي تتطلب من المنظمة تحقيق ما يفوق التوقع من قبل المتعاملين أو أطراف العلاقة مع المنظمة، إذ أن معايير التميز تمثل فقط إطاراً عاماً لمجموع الجهود التي تبذلها المؤسسات ولا يمكن وصف إحداها بأنها صواب أو خطأ/ مطابق أو غير مطابق ولكن الوصف الأدق أنها قد تكون ممارسات عادية أو متميزة ورائدة في بعض، لذا فإن وجود سياسة للاستقطاب والتعيين في حد ذاتها لا يعني أنها تستطيع التأثير أو الإسهام في تحقيق التميز المؤسسي إن لم تكن هذه السياسة تحتوي على جوانب تستطيع تلبية جوانب تفوق التوقعات وخصوصاً في عمليات الاستقطاب والتعيين للكوادر البشرية، إذ إن وضع سياسة لاستقطاب الخبراء أو ذوي الكفاءة المهنية وآليات تعيينهم في المنظمات الدولية ليست بالأمر الكافي لتحقيق التميز المؤسسي إن لم تكن هذه السياسة متميزة في موجهاتها عن السياسات المقررة في المنظمات الأخرى المشابهة لأعمال تلك المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن فعالية تنفيذ هذه السياسة في إطار الجانب التطبيقي هو الأهم لضمان الإسهام الفاعل في تحقيق التميز المؤسسي وخصوصاً في عمليات الابتكار والإبداع، فسياسة العديد من المنظمات الدولية في عمليات الاستقطاب والتعيين تعتمد على التاريخ الوظيفي أو عمليات الاستقصاء باعتبارها دليلاً على الكفاءة يمكن الاستناد إليها في دعم ترشيح الخبراء والمهنيين للعمل في أطر تلك المنظمات، فبالرغم من أهمية هذا التوجه في عمليات الاستقطاب والتعيين إلا أن العديد من المنظمات تعتبره أساساً في عمليات الاستقطاب والتعيين وتعتبر باقي الإجراءات هي بمثابة أدوات مكملة، ومن هنا فإن العديد من أصحاب التاريخ الطويل في سيرتهم الذاتية ممن عملوا في إطار المنظمات الدولية ينقصهم الفكر التجديدي أو الإبداعي ويتوفر لديهم فقط التاريخ الطويل في العمل في أطر سيرتهم الذاتية، فالسيرة الذاتية لهؤلاء هي حصيلة مركبة من أعمال روتينية أظهرت أسماؤهم كخبراء يمكن الاعتماد عليهم وأعطتهم بطاقات اعتماد لأسمائهم كقوة نافذة يمكن اختيارها دون عناء عند التقدم للوظائف مع منافسين آخرين، وذلك بالرغم من وجود كفاءات ودماء جديدة من المتقدمين ممن دأبوا على ممارسة التجديد في أطر حصيلتهم الفكرية ولم يركنوا لتاريخهم الوظيفي فقط، إلا أن سيرتهم الذاتية لا تستطيع أن تمنحهم قوة كما الآخرين للوصول إلى تلك المنظمات، هذا بالإضافة إلى أن سياسة الاستقطاب والتعيين يمكن أن تكون مؤثرة في التميز المؤسسي عندما يتم صبغها بتوجهات مغايرة عن السياسات التقليدية التي تعتمد فقط على التوجهات المبرمجة في أطر خطوات ترتيبية لصناعة قرار الاستقطاب والتعيين، فتغيير التوجه لسياسات الاستقطاب والتعيين وجعلها سياسات تتسم بالمرونة مع توسيع قواعد المشاركة في وضع تلك السياسات وجعل نمطية القرار في تلك العملية بشكل لا مركزي يمكن أن يمنح تلك السياسات قوة أكبر تسهم في إيجاد أثر فاعل لها في

عملية التميز المؤسسي الذي بات يتطلب من المنظمة اتخاذ خطوات غير تقليدية وتوقعات المستفيدين من خدماتها وهو ما يتطلب سياسات تتسم بالبعد عن النمطية التقليدية وتتصف بالإبداع لخلق عملية استقطاب وتعيين مبتكرة تستند إلى وسائل أكثر شمولية وموضوعية عما هو مطبق في الواقع الراهن، لذا فإن عدم تأثير سياسة الاستقطاب والتعيين في المنظمات الدولية يرتبط بالأسباب سالفة الذكر والتي تتطلب من تلك المنظمات أن تعيد النظر في طبيعة تلك السياسات بحيث يتم تطويرها وتجديدها مع تخفيض حجم النمط المركزي في إقرارها وإعطاء مساحات مرونة أوسع لجوانبها مع الالتزام بنمط مشاركة فعلي في إقرارها ومنح صلاحيات القدرة على اتخاذ القرارات لجوانب متنوعة ترتبط بأعمال المنظمة لانضاج سياسات أكثر فاعلية وأثر على التميز المؤسسي.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الربيعي، 2018) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب والاختيار على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بالأردن، كما اختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة (القردهجي، 2013) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاختيار الموظفين في بناء المنظمة الذكية في مجموعه الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2010) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار في المنظمة المتعلمة بالتطبيق على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن، واختلفت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Loo & Beh, 2013) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الاستقطاب والتعيين على أداء شركات التأمين في ماليزيا، وقد اختلفت هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (Aybas & Acar, 2017) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار على تعهد العاملين بالعمل في تركيا، وقد اختلفت هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (Mutua, et. Al, 2017) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار على أداء العاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (حسن، 2010) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات، الخلوية وأخيراً فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشمري، 2017) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي للاستقطاب والاختيار في استدامة التميز لشركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة (2005-2015).

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على " وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة التدريب والتطوير على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج أن هناك تأثير سلبي لسياسة التدريب والتطوير، حيث بلغ معامل الانحدار (-0.317) وهذا يعني أن الاستمرار بالتوجه الحالي المطبق في إطار سياسة التدريب والتطوير سيؤثر بشكل سلبي على التميز المؤسسي بمقدار (0.317) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية سياسة التدريب والتطوير.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة التدريب والتطوير على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ويعزو الباحث هذا التأثير السلبي لسياسة التدريب والتطوير في إطار عمل المنظمات الدولية بقطاع غزة على تحقيق التميز المؤسسي، إلى أن التميز المؤسسي يتطلب وجود سياسة فاعلة باتجاه تعظيم جوانب صناعة القيمة للمستفيدين من خدمات المنظمة ودعم الإبداع والابتكار مع ضمان المرونة المؤسسية الإدارية للتغيير الفعال باستخدام مناهج هيكلية لتوليد الأفكار الابتكارية، وعليه فإن تعارض أهداف سياسة التدريب مع الاحتياجات الحقيقية لمتطلبات التميز المؤسسي سينتج عنها أثراً سلبياً على تحقيق هذا التميز بالرغم من الأطار الظاهري الإيجابي لممارسة سياسة التدريب والتطوير داخل المنظمة، ففعالية هذه السياسة ومدى اتساقها وسيرها بذات الاتجاه الذي يتناغم مع متطلبات التميز المؤسسي هو الجانب الأهم الذي من الممكن أن ينتج أثراً إيجابياً على هذا التميز، أما تعارض الاتجاهات بين السياسة المقررة ومتطلبات التميز سينتج أثر سلباً على تحقيق هذا التميز وذلك لاعتبارات متنوعة أهمها أن السير بتحديد سياسة تطويرية تدريبية بعيدة عن متطلبات التميز سينتج أثراً داخلية على المستوى المؤسسي تعزز من المهارات والاتجاهات التقليدية في الأطر المؤسسية التي قد تنتج عاملاً مقاوماً لمتطلبات التميز المؤسسي وهو ما نشهده في العديد من بيئات العمل المنظمي تحت مسمى مقاومة التغيير، إذ أن بناء مفاهيم واتجاهات التميز المؤسسي يتطلب العمل باتجاهات مبتكرة غير تقليدية تبتعد عن النمطية والرتاتة التي قد تخلق نموذجاً بيروقراطياً يقيد الإبداع في أطر الاحتياجات الحقيقية الخفية التي يتطلبها التميز، فعلى سبيل المثال فإن إقرار

وتبني سياسة تطوير وتدريب تركز على نمط الالتزام البيروقراطي لتطوير المهارات الأساسية التي تعزز مفاهيم الالتزام الحرفي بالأوامر والتسلسل المهني قد يتعارض مع متطلبات التميز التي تتطلب مرونة فكرية وقدرة على اتخاذ قرارات وتوجهات غير نمطية من قبل الفرق العاملة بالمنظمة، وبالتالي فإن تردد العاملين من السير بهذا الاتجاه بحكم التكريس النمطي المستقى من الاتجاهات والسياسات التدريبية والتطويرية النمطية سيشكل عائقاً أمام الانفتاح من قبلهم للسير بقوة تجاه تعزيز نمط التميز المؤسسي الذي يتطلب مرونة في خلق الأفكار الإبداعية وتنفيذها، فخلق حواجز الخوف من السير في اتجاهات غير نمطية تخالف الالتزام الحرفي بالتعليمات والأوامر قد يخلق بيئة مضطربة تؤثر سلباً على اتجاهات التغيير التي يتطلبها التميز، ومن جانب آخر فإن سياسة التدريب والتطوير التي تنتهجها تلك المنظمات تركز وبشكل رئيسي على قضايا التدريب من خلال تقديم الدورات التدريبية للكوادر الوظيفية العاملة أكثر من تركيزها على جوانب التطوير التي تتطلب بعداً آخر يركز على جوانب الإبداع والابتكار في أطر السياسات ذاتها، وبالتالي فإن هذه السياسة تركز على حصر الأفكار بشكل نمطي باتجاه التدريبات المهنية التي تركز على رفع المهارات وابتعادها عن سياسة التطوير التي تركز في حد ذاتها على بعد التغيير الشامل في الجوانب الكلية ومنها سياسات التطوير والتدريب في حد ذاتها، وبالتالي فإن هذه السياسات تبقى التفكير مقيداً باتجاه الاهتمامات التنفيذية أكثر من الاهتمامات التطويرية الإبداعية للجوانب المتعلقة بوجود المنظمة واستدامتها وهو ما يعتبر متطلباً أساسياً للتميز المؤسسي، فالتركيز على تنمية الإطار التنفيذي أكثر من الإطار الإستراتيجي سيعكس سلباً على تميز المؤسسة نظراً لعدم تناسق الاتجاهات، فالسير بمتطلبات التميز المؤسسي تتطلب تناسقاً في أطر السياسات الكلية والجوانب التنفيذية لتلك السياسات مع ربطها بشكل مهني بالإطار العام للتوجه نحو التميز المؤسسي، وعليه فإن هذه الأسباب المطبقة داخل المنظمات الدولية قد خلقت أثراً سلبياً لسياسات التطوير والتدريب على التميز المؤسسي.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الربيعي، 2018) إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب والتطوير على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بالأردن، واختلفت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (الكساسبه، واخرون، 2010) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في المنظمة المتعلمة بالتطبيق على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن، واختلفت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Loo & Beh, 2013) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء شركات التأمين في ماليزيا، كما واختلفت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Aybas & Acar, 2017) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب

والتطوير على تعهد العاملين بالعمل في تركيا، وقد اختلفت هذه النتيجة أيضا مع نتيجة دراسة (Mutua, et. Al 2017) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (حسن، 2010) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة التعويضات على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج عدم وجود تأثير لسياسة التعويضات على التميز المؤسسي، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.248) وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير سياسة التعويضات على التميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة التعويضات على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ويعزو الباحث عدم وجود تأثير لسياسة التعويضات في إطار عمل المنظمات الدولية بقطاع غزة على تحقيق التميز المؤسسي، إلى أن سياسة التعويضات المتبعة في أطر عمل المنظمات الدولية تركز على منح الأجور بشكل رئيسي وفقاً لقواعد التعاقد والمهام الوظيفية المقررة في أطر الوصف والتوصيف الوظيفي، مع ضعف تركيزها على التوسع في سياسة التعويضات المرتبطة بجوانب الإبداع والابتكار والتي تعتبر من أهم متطلبات التميز المؤسسي، كما أن سياسة التعويضات المقررة في أطر عمل تلك المنظمات تركز بشكل مقنن على تقديم الحوافز والتعويضات المرتبطة بالأعمال الابتكارية داخل المنظمات والتي تعتبر من الأسس الهامة لخلق التميز المؤسسي، وعليه فإن عدم وجود أثر لتلك السياسة في تحقيق التميز المؤسسي يرجع إلى الانقسام بين أهداف سياسة التعويضات المقررة والمتطلبات الابتكارية للتميز المؤسسي التي تتطلب سياسة مرنة في منح التعويضات المرتبطة بالإبداع والأعمال الابتكارية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الربيعي، 2018) إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العوائد والتعويضات على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بالأردن، كما اختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة (القردهجي، 2013) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافئات في بناء المنظمة الذكية في مجموعه الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية، واختلفت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Loo & Beh,2013) التي اشارت إلى وجود أثر معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات على أداء شركات التأمين في ماليزيا، كما واختلفت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Aybas & Acar,2017) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافئات على تعهد العاملين بالعمل في تركيا، وقد اختلفت هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (Mutua, et. Al, 2017) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوائد والتعويضات على أداء العاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا، وأخيراً فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشمري، 2017) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي لهيكلية الدفع والأجور للاستقطاب والاختيار في استدامة التميز لشركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة (2005-2015).

الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على " وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة تقييم الأداء على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج أن هناك تأثير إيجابي لسياسة تقييم الأداء، حيث بلغ معامل الانحدار (0.408) وهذا يعني أن الاستمرار بالتوجه الحالي المطبق في إطار سياسة تقييم الأداء سيؤثر بشكل إيجابي على التميز المؤسسي بمقدار (0.408) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية سياسة تقييم الأداء.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة تقييم الأداء على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ويعزو الباحث هذا التأثير الإيجابي لسياسة تقييم الأداء في إطار عمل المنظمات الدولية بقطاع غزة على تحقيق التميز المؤسسي، إلى أن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تولي اهتماماً خاصاً لعملية تقييم الأداء في إطار سياسات التقييم المتبعة لديها والتي تتصف بالتطور، إذ أن أسس عمليات التقييم قد أبدعتها المنظمات الدولية وخصوصاً تلك العاملة في أوروبا الغربية والتي أنتجت النموذج الأوروبي للتقييم والذي يستخدم على نطاق واسع في أطر تقييم المشاريع المنفذة، كما أن العديد من المنظمات الدولية تطبق البرامج الحديثة لتقييم الأداء مثل تقييم الأداء 360 درجة والذي يأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع الأطراف في إطار عملية التقييم ويعتمد على فكرة التغذية المرتدة للتصحيح الداخلي للأداء، فعملية التميز المؤسسي تتطلب وجود نظام تقييم فعال يستطيع تحديد المواطن الحقيقية للضعف ويكون نتاجاً للمشاركة الفعلية لجميع الأطراف لتأطير القناعة لديهم بنقاط الضعف الحقيقية والسبيل لمعالجتها في أطر خطط كلية شاملة لجميع العاملين بتلك المنظمات، وعليه فإن توجه المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة إلى تبني هذه الأطر في سياساتها الإدارية المقررة قد أسهم في تحفيز عمليات التطوير الداخلي التي أثرت بدورها إيجاباً في تعزيز عمليات تحقيق التميز المؤسسي لتلك المنظمات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القردهجي، 2013) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنظام تقييم الموظفين في بناء المنظمة الذكية في مجموعه الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية، كما وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (Loo & Beh,2013) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات التقييم على أداء شركات التأمين في ماليزيا، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Aybas & Acar,2017) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات تقييم الأداء على تعهد العاملين بالعمل في تركيا.

الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على " وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الصحة والسلامة المهنية على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج أن هناك تأثير سلبي لسياسة الصحة والسلامة المهنية، حيث بلغ معامل الانحدار (-0.551) وهذا يعني أن الاستمرار بالتوجه الحالي المطبق في إطار سياسة تقييم الأداء سيؤثر بشكل سلبي على التميز المؤسسي بمقدار (0.551) درجة وذلك في ظل غياب

تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية سياسة الصحة والسلامة المهنية.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على "وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الصحة والسلامة المهنية على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"

ويعزو الباحث هذا التأثير السلبي لسياسة الصحة والسلامة المهنية في إطار عمل المنظمات الدولية بقطاع غزة على تحقيق التميز المؤسسي، إلى أن تبني المنظمات الدولية لهذه السياسة يتركز في الأطر العامة لتحقيق متطلبات الجهات الرسمية أكثر من تبنيتها كفلسفة وثقافة عمل أثناء الممارسة، إذ توجد حالة من الضعف الواضح في عمليات التدريب على إجراءات الصحة والسلامة داخل العمل، بالإضافة إلى ضعف المستلزمات المادية الخاصة بالصحة والسلامة المهنية داخل أطر عمل المنظمات الدولية بقطاع غزة، إذ أن من أهم متطلبات التميز المؤسسي هو الاعتماد على تحقيق ممارسات رائدة في المجال الذي تعمل به المنظمة تميزها عن الغير في إطار مكان العمل الذي يتضمن سياسات وإجراءات الصحة والسلامة المهنية، كما أن إيجاد سياسات فاعلة للصحة والسلامة المهنية تضمن الحفاظ على الكوادر البشرية العاملة في تلك المنظمات يشكل عاملاً دافعاً للعنصر البشري يوفر له الاستقرار النفسي والصحي الذي يمكنه من ممارسة الإبداع في العمل والذي يعتبر أحد أهم متطلبات التميز المؤسسي، فضعف هذه السياسات والتعامل معها كإطار إجباري يستلزم توفيره كمتطلب للجهات الرسمية دون الاهتمام بإطاره التنفيذي سينعكس سلباً على الجانب النفسي للكوادر العاملة في هذه المنظمات وهو ما يحد من إبداعهم وإنتاجيتهم وبالتالي سينعكس سلباً على قدرتهم على الإسهام الفاعل في تحقيق التميز المؤسسي وهو ما يبرر وجود مثل هذا التأثير في الدراسة الراهنة.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Loo & Beh, 2013) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الصحة والسلامة المهنية على أداء شركات التأمين في ماليزيا، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Aybas & Acar, 2017) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الصحة والسلامة المهنية على تعهد العاملين بالعمل في تركيا.

الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية في قطاع غزة"

حيث تم اختبار علاقة الارتباط بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي من خلال معامل ارتباط بيرسون، ويتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود علاقة ذو دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05) ويقال عندها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود علاقة وذو دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05) ونستنتج عند إذ عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية، والجدول (10.4) يوضح نتائج العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

جدول (10.4): نتائج العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

مستوى الدلالة	التميز المؤسسي	سياسات
0.002	** -0.289	سياسة الاستقطاب والتعيين
0.000	** -0.471	سياسة التدريب والتطوير
0.000	** -0.402	سياسة التعويضات
0.011	** -0.236	سياسة تقييم الأداء
0.000	** 0.353	سياسة الصحة والسلامة المهنية
0.001	** -0.308	سياسات إدارة الموارد البشرية

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS.

ومن خلال نتائج الجدول (10.4) بالنظر إلى نتائج تحليل الفرضية نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية سلبية بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط

بيرسون (-0.308) بمستوى دلالة (0.001) أقل من 0.05 وهذا يعني معنوية سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة سلبية (عكسية) بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

وكذلك يوضح النتائج وجود علاقة سلبية (عكسية) بين (سياسة الاستقطاب والتعيين، سياسة التدريب والتطوير، سياسة التعويضات، سياسة تقييم الأداء) والتميز المؤسسي، بينما يوجد علاقة إيجابية بين سياسة الصحة والسلامة المهنية والتميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة".

ويرى الباحث أن علاقة الارتباط السلبية لسياسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة يرجع إلى مجموعة من الأسباب ترتبط بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي الذي يشترط وجود مجموعة من السياسات الفاعلة والمرنة من حيث الإقرار والتطبيق الفعلي، على أن تسير هذه السياسات بصورة توافقية مع شروط تحقيق التميز المؤسسي، أما في حال سير هذه السياسات باتجاه مغاير لمتطلبات التميز المؤسسي فإنه سينتج علاقة عكسية بينهما، وبالنظر إلى واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة فيرى الباحث أن هذه السياسات التي تبدو في ظاهرها سياسات تدعم إيجاباً التميز المؤسسي إلا أن مضمونها يتعارض نسبياً مع بعض شروط التميز المؤسسي، فسياسات التدريب والتطوير تركز بشكل كبير على قضايا التدريب النمطي التي قد تقيد الأفكار والتوجهات للمتدربين في أطر تقليدية تقودهم نحو الالتزام البيروقراطي بأسس الالتزام بالأنظمة بشكل جامد لا يدعم المرونة والاجتهاد الفكري الذي يقود إلى الإبداع والابتكار، كما أن هذه السياسات قد تفضي إلى تعزيز أنماط مقاومة التغيير والذي قد يقف عائقاً أمام الإبداع في قضايا الاجتهاد والابتكار وطرح الأفكار وتبنيها من قبل الكوادر البشرية التي تعتبر أساساً لخلق التميز المؤسسي، كما أن سياسات التعويضات التي تركز في جوهرها على سياسات منح الأجور وفقاً للتعاقد مع تقليص واضح للتوجهات المتعلقة بالتعويضات للأعمال الابتكارية والإبداعية لن تسهم إيجاباً في تأطير علاقة إيجابية تسير بنفس الاتجاه مع التميز المؤسسي الذي يتطلب توسعاً في سياسات التعويضات والحوافز والمكافآت للأعمال الابتكارية المرتبطة بالتميز المؤسسي مع تحديد طبيعة واضحة لتلك الأعمال التي توصف بالابتكارية، وهو ما يعتبر نقطة ضعف في سياسات الموارد البشرية في تلك

المنظمات، هذه الجوانب قد أسهمت في تأسيس علاقة ارتباط بالتميز المؤسسي إلا أنها قد أخذت اتجاهاً مغايراً للهدف المقصود وان كانت في ظاهرها سياسات داعمة لاستمرارية عمل المنظمة وهو ما يفسر علاقة الارتباط العكسية بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

وتختلف هذه النتيجة مع كل من دراسة (حرز الله، 2017)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في قطاع الاتصالات الفلسطيني، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو شنب، 2016) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين متوسط الدرجة الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها وبين مستوي الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمكاتب البريد في قطاع غزة، واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (غانم، 2015) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية إيجابية بين ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا، واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Ibrar & Khan, 2015) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس 2015 بين المكافآت (الخارجية والجوهرية) والأداء الوظيفي للموظف حيث تنفذ معظم المنظمات نظام المكافآت لزيادة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية تعزي للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للبيانات الشخصية والجدول (11.4) يوضح ذلك.

جدول (11.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية تعزي للبيانات الديمغرافية.

"سياسات إدارة الموارد البشرية"						البيانات الديمغرافية	
النتيجة	Sig.	Test – statistics	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.244	T=1.172	0.44	83.60%	4.18	ذكر	النوع الاجتماعي
			0.42	81.60%	4.08	أنثى	
لا يوجد فروق	0.562	F= 0.687	0.35	84.00%	4.20	30-25	العمر
			0.45	81.20%	4.06	38-30	
			0.45	82.80%	4.14	44-38	
			0.53	84.20%	4.21	44 فأكثر	
لا يوجد فروق	0.685	F= 0.380	0.27	86.00%	4.30	دبلوم	المؤهل العلمي
			0.44	82.40%	4.12	بكالوريوس	
			0.45	82.60%	4.13	دراسات عليا	
لا يوجد فروق	0.762	F=0.464	0.36	83.80%	4.19	3-1	عدد سنوات الخبرة
			0.37	83.20%	4.16	7-3	
			0.52	81.20%	4.06	12-7	
			0.45	82.60%	4.13	17-12	
			0.52	81.00%	4.05	17 فأكثر	

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول (11.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة تعزي للبيانات الديمغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة تعزي للمتغيرات الديمغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة تعزي للبيانات الديمغرافية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق.

سيتم مناقشة نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تبعاً للبيانات الديموغرافية كما يلي:

1- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.244 > 0.05$) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.562 > 0.05$) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.685 > 0.05$) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.762 > 0.05$) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

ويرى الباحث أن عدم وجود أية فروقات في استجابات المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية تعزى للبيانات الديموغرافية التي تشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، إلى أن سياسات إدارة الموارد البشرية تعتبر سياسات عامة يتم تطبيقها على جميع العاملين في المنظمة وبغض النظر عن طبيعة الجنس أو العمر أو حتى المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو غيرها من المتغيرات، وبالتالي فإن عمومية تطبيق هذه السياسات تجعل آثارها ظاهرة على جميع الفئات والأعمار المؤهلات، الأمر الذي لم يحدث فروقاً في استجابات المبحوثين وفقاً لأعمارهم أو أجناسهم أو مؤهلهم العلمي أو غيرها حول طبيعة هذا النظام فاستجابات أفراد العينة انطلقت من مدى شعورهم بطبيعة وجدوى سياسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي فلم تكن هناك فروقاً في الاستجابات كون جميع العاملين يخضعون لنفس السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وعليه فقد كان رؤية الإناث مثل الذكور حول هذه السياسات، كما أنه لم تكن هناك أية فروقات في استجابات المبحوثين ترتبط باختلاف المؤهل العلمي، إذ أن رؤية جميع أصحاب المؤهلات العلمية باختلاف مسمياتها ودرجاتها تنظر إلى جدوى هذه السياسات بنفس المعيار والرؤية، وكذلك الأمر فيما يتعلق بسنوات الخبرة حيث كان استجابات المبحوثين أصحاب الخبرة الطويلة من العمل في المنظمة متشابهة مع رؤية نظرائهم الأقل خبرة في سنوات العمل.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزي للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفقاً للبيانات الديمغرافية والجدول (12.4) يوضح ذلك.

جدول (12.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزي للبيانات الديمغرافية.

"التميز المؤسسي"							البيانات الديمغرافية	
النتيجة	Sig.	Test – statistics	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي			
لا يوجد فروق	0.189	T=1.321-	0.68	80.60%	4.03	ذكر	النوع الاجتماعي	
			0.56	83.60%	4.18	أنثى		
لا يوجد فروق	0.883	F= 0.218	0.67	80.80%	4.04	30-25	العمر	
			0.63	82.60%	4.13	38-30		
			0.66	81.80%	4.09	44-38		
			0.31	84.40%	4.22	44 فأكثر		
لا يوجد فروق	0.266	F= 1.341	0.50	73.20%	3.66	دبلوم	المؤهل العلمي	
			0.60	82.80%	4.14	بكالوريوس دراسات عليا		
لا يوجد فروق	0.075	F=2.192	0.73	82.40%	4.12	3-1	عدد سنوات الخبرة	
			0.54	80.20%	4.01	7-3		
			0.67	77.60%	3.88	12-7		
			0.62	82.40%	4.12	17-12		
			0.36	88.80%	4.44	17 فأكثر		

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

وضح الجدول (14.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية تعزى للبيانات الديمغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية تعزى للبيانات الديمغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية تعزى للبيانات الديمغرافية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق.

سيتم مناقشة نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تبعاً للبيانات الديموغرافية كما يلي:

- 1- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.189 > 0.05$) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- 2- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.883 > 0.05$) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية تعزى لمتغير العمر.
- 3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.266 > 0.05$) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.075 > 0.05$) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الدولية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن عدم وجود أية فروقات في استجابات المبحوثين حول التمييز المؤسسي تعزى للبيانات الديموغرافية التي تشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، إلى أن التمييز المؤسسي يعتبر توجهاً هاماً وحديثاً استند إلى نماذج أثبتت نجاحها وفرضت قبولاً لها بين كافة العاملين في المنظمات وبغض النظر عن طبيعة الجنس أو العمر أو حتى المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو غيرها من المتغيرات، وبالتالي فإن نجاح المنظمات التي حققت التمييز المؤسسي في الصعود وتحقيق غاياتها قد جعل النظر إليه على أنه نموذجاً وتوجهاً مثالياً فرض النظر إليه

باعتباره توجهاً علمياً صائباً فلم يختلف على طبيعته أحد وكان الاتفاق بين جميع الفئات والأعمار المؤهلات على طبيعته، الأمر الذي لم يحدث فروقاً في استجابات المبحوثين وفقاً لأعمارهم أو أجناسهم أو مؤهلهم العلمي أو غيرها حول طبيعة هذا النظام فاستجابات أفراد العينة انطلقت من مدى شعورهم بطبيعة وجدوى التميز المؤسسي في تحقيق أهداف المنظمة ووصولها إلى الاستدامة والتميز مقارنة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال وبالتالي فلم تكن هناك فروقاً في الاستجابات كون جميع العاملين ينظرون إليه بنظرة مثالية وتوجهاً عالمياً يتوجب تطبيقه والاهتمام بمضامينه، وعليه فقد كان رؤية الإناث مثل الذكور حول هذا النظام، كما أنه لم تكن هناك أية فروقات في استجابات المبحوثين ترتبط باختلاف المؤهل العلمي، إذ أن رؤية جميع أصحاب المؤهلات العلمية باختلاف مسمياتها ودرجاتها تنظر الى جدوى هذا النظام بنفس المعيار والرؤية، وكذلك الأمر فيما يتعلق بسنوات الخبرة حيث كان استجابات المبحوثين أصحاب الخبرة الطويلة من العمل في المنظمة متشابهة مع رؤية نظرائهم الأقل خبرة في سنوات العمل.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة:

تناول الباحث في هذه الدراسة قياس أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية وما أفرزته من نتائج استندت إلى أدوات جمع البيانات الأولية التي تمثلت في الاستبانة التي استهدفت العاملين بالمنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، إذ يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء التحليل الإحصائي للدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25) للتحليل الوصفي واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى مجموعة من النتائج التي تم الاستناد إليها في اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن إبرازها كما يلي:

1.5 النتائج

استناداً إلى الأهداف المرجوة من الدراسة الحالية والمتمثلة في تحديد أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وبعد إجراء الدراسة الميدانية، للوقوف على مدى توافر سياسات فاعلة لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الدولية، ورصد مدى تأثير هذه السياسات في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المنظمات في قطاع غزة فقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها فيما يلي:

1.1.5. النتائج المتعلقة بمستويات توافر سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي:

- 1- أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي لدى المستجيبين حول مدى توافر سياسات فاعلة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدولية في قطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى توافر هذه السياسات داخل المنظمات الدولية ما نسبته (82.60%) وفقاً لوجهة نظر المستجيبين.
- 2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للتميز المؤسسي للمنظمات الدولية العاملة بقطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المحور ما نسبته (82.20%).
- 3- لقد احتلت توافر سياسات فاعلة لتقييم الأداء الأولى في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث بلغ مستوى توافرها ما نسبة 85.80%، تلاها من حيث الترتيب سياسة التدريب والتطوير وبنسبة 84.60%، ومن ثم سياسة التعويضات وبنسبة 83.40%، تلاها سياسة الاستقطاب والتعيين وبنسبة 81.80%، وأخيراً فقد حظيت سياسة الصحة والسلامة المهنية المرتبة الأخيرة من حيث مستوى توافرها بين في المنظمات الدولية العاملة بقطاع غزة وبنسبة 76.80%.

2.1.5. النتائج المتعلقة بأثر سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لسياسة التدريب والتطوير على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (-0.317) وهذا يعني أن الاستمرار بالتوجه الحالي المطبق في إطار سياسة التدريب والتطوير سيؤثر بشكل سلبي على التميز المؤسسي بمقدار (0.317) درجة.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة تقييم الأداء على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.408) وهذا يعني أن الاستمرار بالتوجه الحالي المطبق في إطار سياسة تقييم الأداء سيؤثر بشكل إيجابي على التميز المؤسسي بمقدار (0.408) درجة.
- 3- تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الصحة والسلامة المهنية على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (-0.551) وهذا يعني أن الاستمرار بالتوجه الحالي المطبق في إطار سياسة تقييم الأداء سيؤثر بشكل سلبي على التميز المؤسسي بمقدار (0.551) درجة.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة التعويضات على التميز المؤسسي، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.248) وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير سياسة التعويضات على التميز المؤسسي.

5- أظهرت النتائج عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.772) وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير سياسة الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي.

2.5 التوصيات

وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ومن خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يوصي الباحث مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

1.2.5. التوصيات المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية:

1- نوصي المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة بايلاء مزيداً من الاهتمام بتطوير سياسات الصحة والسلامة المهنية داخل مواقع العمل وتوفير كافة متطلباتها مع توجيه جزءاً من سياسات التدريب والتطوير باتجاهها.

2- توصي الدراسة المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة بالتركيز على تطوير سياسات التدريب والتطوير باتجاهات غير تقليدية تراعي المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، إذ يتطلب ذلك تركيز اهتمام تلك السياسات بجوانب الابتكار والتطوير والعمل على تعزيزها، بالإضافة إلى ضرورة إكساب هذه السياسات المرونة الكافية للتعامل مع كافة المستجدات المرتبطة بأطر التميز المؤسسي.

3- نوصي بتطوير قواعد الاستقطاب والتعيين داخل المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة بحيث يتم إكساب هذه السياسات صفات المرونة والمهنية بشكل أكبر، بحيث تسمح تلك السياسات بتمكين القائمين على إدارة الموارد البشرية من تحقيق غايات التميز المؤسسي بشكل أسرع من خلال منح مزيداً من المرونة في استقطاب الفئات الشابة للعمل في تلك المنظمات وعدم الاعتماد في سياسات الاستقطاب على ما يعرف بالاستقصاء الذي تعتبره المنظمات الدولية أساساً للاستقطاب بالرغم من عدم موضوعيته في العديد من الأحيان.

4- نوصي المنظمات الدولية لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها باتجاهات غير نمطية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وهو ما يتطلب من تلك المؤسسات إكساب تلك السياسات صفات أكثر من المرونة وعدم الجمود في إجراءاتها ومتطلباتها.

2.2.5. التوصيات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

- 1- توصي الدراسة بضرورة تركيز المنظمات الدولية على تطوير قدرات ومهارات العاملين بها في المجالات الابتكارية والإبداعية كونها تعتبر أساساً من أسس تحقيق التميز المؤسسي.
- 2- توصي الدراسة بضرورة تركيز المنظمات الدولية على تبني نماذج محددة لتحقيق التميز ووضع برامج وإجراءات واضحة للوصول الى تحقيق ومراعاة كافة الشروط الخاصة بالنموذج المعتمد كوسيلة لتخطيط الوصول الى التميز وفقاً لقواعد وفترات زمنية محددة نسبياً.
- 3- توصي الدراسة المنظمات الدولية بقيام تضمين الوصول إلى التميز المؤسسي كهدف ضمن خططها الإستراتيجية المقررة بحيث يمكن قياس التقدم الحاصل تجاه تحقيقه.
- 4- نوصي بالمزيد من التركيز و إيلاء الاهتمام لتبادل الخبرات بين الكوادر البشرية العاملة في المنظمات الدولية بقطاع غزة والكوادر العاملة في المنظمات الخارجية خصوصاً فيما يتعلق بالتجارب الناجحة لبعض المنظمات في سبل تحقيق التميز المؤسسي.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو الوفاء، أ. (2011): الوسيط في قانون المنظمات الدولية، دار الثقافة العربية، القاهرة، 19.
- 2- أبو لبدة، ص. (2018): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 3- إسماعيل، س. (2018): مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- 4- باشوية، ل، البروادي، ن، وآخرون. (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 5- البحيصي، ع. (2014): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة فلسطين.
- 6- بخوش، م. (2013): دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية. مجلة الباحث، عدد12.
- 7- بدوان، ز. (2018): علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية" جامع الازهر. غزة. رسالة ماجستير غير منشورة.
- 8- براجح، أ. (2010): دور المنظمات الدولية غير الحكومية في ترقية وحماية حقوق الإنسان، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون العام، فرع العلاقات الدولية وقانون المنظمات الدولية، جامعة متتوري، قسنطينة، الجزائر
- 9- البطش، م، وآخرون. (2006): مناهج البحث العلمي. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان الأردن.
- 10- بلوط، ح.، (2002): إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار النهضة العربية.
- 11- بوسنينة، أ. الفارسي، س. (2003): الموارد البشرية أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، رسالة ماجستير غير منشورة (أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس الجماهيرية- العربية الليبية).
- 12- تونسي، ب. (1994): قانون المجتمع الدولي المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- 13- جاسم، ه. (2017): فاعلية القيادات الادارية في تنفيذ السياسات العامة: بحث تحليلي في مجلس محافظة بغداد، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد.

- 14- حجازي، ن. (2016): التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية -قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة فلسطين.
- 15- الحجى، ح. (2010): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 16- حرب، ع. (2007): العالم ومآزقه، منظم الصدام ولغة التداول، ط 1، المغرب: مركز الثقافي العربي.
- 17- حريزي، م وغربي، ص. (2013): دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 13، ص 23-34.
- 18- حسن، ع. (2013): ممارسات إدارة الموارد البشرية أثرها في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية وفق نموذج (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- 19- خطاب، ك. (2016). الدور الانساني للبنوك الاسلامية العاملة في الكويت، بحث غير منشور، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، ص 189-219.
- 20- الحمداني، ن، (2007): العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية /محافظة نينوى. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- 21- خضر، م. (2016): مفهوم السياسة العامة لإدارة الموارد البشرية، موقع موضوع.
- 22- الخطيب، س. (2008) (إدارة الجودة الشاملة والايزو: مدخل معاصر)، مكتبة مصر ودار المرتضى، العراق - بغداد.
- 23- الخطيب، ع. (2018): تقييم مشاريع المؤسسات الدولية غير الحكومية المساهمة في تخفيف حدة الفقر في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- 24- خفاجة، م. (2012): مستوى الفقر في قطاع غزة مدى ارتباطه بالمفاهيم الاسلامية.
- 25- الدرادكة، م. (2008): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار
- 26- الدريملي، إ. (2019): اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات العمل التنموي على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس أبو اديس، غزة، فلسطين.
- 27- دليو، ف. (2014). معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، بحث غير منشور، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، ص 83-92.

- 28- الراوي، ف، (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط الاردن عمان
- 29- ربيع، أ. (2007): التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ط 2، ج 1. كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- 30- الزطمة، ن. (2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 31- سامي، ر. (1999): العالم في مطلع القرن 21، بيروت: دار العلم للملايين.
- 32- الشاعر، ب. (2015): فعالية القيادة العامة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدي قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها.
- 33- الشريف، ر. (2015): تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر جامعة تبوك في ضوء مدخل ادارة التميز، مجلة التربية جامعة الازهر مصر، العدد 162، صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 34- شعبان، ع. (2009): نوافذ والغام المجتمع المدني، بيروت: دار ورد الأردنية للنشر والتوزيع.
- 35- الشعباني، أ. (2010): دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية وكالة حاسي مسعود، مذكرة تخرج في علوم التيسير.
- 36- شعشوع، ق. (2014): دور المنظمات غير الحكومية في تطوير القانون الدولي البيئي، رسالة دكتوراة في القانون العام، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- 37- صلاح، س. (2011): السياسة في منظمات الأعمال، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- 38- الطعان، ح. (2013): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية في وزارة النقل. مجلة الدنانير 204-256.
- 39- طه، أ. (2020): أثر الخصائص الريادية على التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز. دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة. جامعة القدس معهد التنمية المستدامة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 40- العبد الات، ف. (2009): تطوير معايير تميز مقترحة لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- 41- عبد السلام، ج. (2019): المنظمات الدولية ودورها في تحقيق الأمن والسلم الدوليين المؤتمر العام السابع والعشرين، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، مصر.

- 42- عبد اللطيف، ع. (2018): درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، جامعة الأزهر، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 43- عبد الوهاب، م. (2016): الشفافية الادارية وأثرها على التميز المنظمي. المستنصرية للدراسات العربية.
- 44- عبدالله، أ. (2001): السيادة الوطنية في ظل التغيرات العالمية، السياسة الدولية العدد 132 جانفي
- 45- عريقات، ا. وجرادات، ن. العتيبي، م. (2010): دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية، بنك الاسكان للتجارة والتمويل الاردني، بحث منشور، مجلة الزرقاء للبحوث الإنسانية، المجلد 10 العدد 2.
- 46- العزاوي، م. وآخرون (2010): تطور إدارة الموارد البشرية، ط1 ، عمان: دار اليازوري، الأردن.
- 47- العقران، أ. (2009): دور الأسرة السعودية في تنمية الموارد البشرية لا بنائها لمواجهة البطالة.
- 48- العمامي، غ. (2014): أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، جامعة عين شمس، رسالة دكتوراه، مصر.
- 49- عودة، ر. (2018): دور إدارة تصميم العمليات في اتخاذ القرارات من خلال التفكير التصميمي دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة. جامعة الأزهر، غزة. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 50- غازي، ع. (2014): الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، 1(3)، ص ص 8-12.
- 51- الغول، ن. (2018): العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم، (دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 52- القاضي، ز. (2012): علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أداء العاملين أثرهما علي أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، جامعة الشرق الاوسط.
- 53- الكفارنة، و. (2012): دور المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرة العاملين فيها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 54- اللوزي، ع. (2011): أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الاردنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان، الاردن.

- 55- ليلة، ع. (2007): المجتمع المدني العربي قضايا المواطنة وحقوق الإنسان، مكتبة الأنجلو
مصرية، ط 1، مصر.
- 56- مبروك ، غ. (2007): المدخل للعلاقات الدولية، (عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع).
- 57- محمد، س. (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل. ط1.
- 58- محمد، ع. (2013): أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية
على الشركة السودانية للاتصالات -سوداتيل)، رسالة ماجستير، جامعة البحر الأحمر،
السودان.
- 59- مساعد، ع. (2017): المنظمات الدولية غير الحكومية وتأثيرها على سيادة الدول، دراسة
ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- 60- المليجي، ر. (2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. عالم الكتب للطباعة
والنشر والتوزيع، عمان.
- 61- المليجي، ر. (2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتب،
القاهرة.
- 62- الهيتي ، خ. (2003): إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن.
- 63- وهيبة، ا. (2004): المنظمات غير الحكومية كفاعل جديد في تطوير القانون الدولي
والعلاقات الدولية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في القانون ، ص 33 - الدولي
والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abdul-Kahar & Sulaiman, (2017): The History and Practice of Human Resource Management (HRM) in Ghana s Policies Perspective towards Improving Public Sector Administration for Good Governance, Journal of Political Sciences & Public Affairs.
- 2- Aghaz, Sheikh & Amirkhani, (2017): Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries, Iranian Journal of Management Studies.
- 3- Canavan, D; Scott, P & Mangematin, V. (2013): Creative professional service firms aligning strategy and talent. Journal of Business Strategy, 34(3): 24-32.
- 4- De Cenzo, D. A., Coulter, M., & Robbins, S. P. (2011): Fundamentals of management. Pearson Higher Ed.
- 5- Demo, Neiva, Nunes & Rozzett, (2012): Human Resources Management Policies and Practices Scale (HMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis,

- 6- Dessler, G. (2011). A Framework for Human Resource Management. 6th ed., International Edition, Pearson, New Jersey.
- 7- Ghadi, I et al. (2012): "Construct Validity Examination of Critical Thinking Dispositions for Undergraduate Students in University Putra Malaysia", Higher Education Studies, Vol. 2(2), pp 138-145.
- 8- Gill & Meyer, (2011): The role and impact of HRM policy, International Journal of Organizational Analysis & Research Gate
- 9- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. Computational Statistics, 28(2), 565-580.
- 10- Kekale, Tauno; Weerd-Nederhof, Petra De; Visscher, Klaasjan & Bos, Ger, (2010): "Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility of new product development", International Journal of Innovation and Learning, Vol.7, No.4, PP: 377-393.
- 11- Mathis, R & Jackson, H. (2010): Human Resource Management. 13th edition, South-Western, Cengage Learning.
- 12- Namdeo, S., Rout, S. (2016): " Calculating and interpreting Cronbach's alpha using Rosenberg assessment scale on paediatrician's attitude and perception on self esteem", International Journal of Community Medicine and Public Health, 3(6):1371-1374.
- 13- Noe, A; Hollenbeck, R; Gerhart, B & Wright, M. (2011): Fundamentals of Human Resource Management. 4th edition, McGraw-Hill/Irwin
- 14- Sara Michael, (2010): The Role of NGOs in Human Security, (Working Paper#12, November 2002), (The Hauser Center for Nonprofit Organization and The Kennedy School of Government, Harvard University)
- 15- Sharma, (2014): Importance & Responsibility of Human Resource in Non-Government Organization, International Journal of Engineering Research & Management Technology
- 16- Uma, S. (2000): "Research Methods For Business". University at Carbondale. Southern Illinois.
- 17- Venkateswaran, N. (2012): Strategies for Adopting Talent Management ssues in Software Companies. International Journal of Management: Economics and Social Sciences, 1(2): 33-41
- 18- Weiner, J. (2007): " Johns Hopkins Bloomerg School of Public Health". The Johns Hopkins University and Jonathan Weiner.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. موقع الامم المتحدة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية – أونثشا:
<https://www.ochaopt.org/ar/content/increased-restrictions-2movement-humanitarian-staff-and-out-gaza-0>
2. الموسوعة العربية الشاملة: <http://arab-ency.com.sy/overview/6507>

3. الموسوعة العربية <http://arab-ency.com.sy/detail/6507>

4. المركز الوطني المتعاون للسياسة العامة الصحية (NCCHPP):

https://www.ncchpp.ca/60/Analyzing_Public_Policies.ccnpps

<https://ascelibrary.org/doi/full/10.1061/%28ASCE%29WR.1943-5452.0000626>

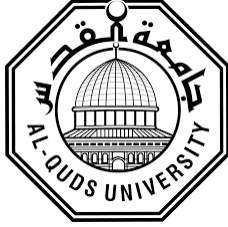
Jan H. Kwakkel; Warren E. Walker; and Marjolijn Haasnoot 2016

5. موقع جامعة الدول العربية

<http://www.lasportal.org/ar/civilsociety/Pages/default.aspx>

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات والتنمية البشرية

الموضوع: استبانة

السادة الافاضل حفظكم الله ورعاكم،، ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يتشرف الباحث فادي سليم أبو حسنين أن يضع بين أيديكم استبانة لإجراء دراسة بعنوان:

أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة ضمن برنامج التنمية المستدامة -بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بجامعة القدس أبو ديس ، في إطار تعزيز أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على للمؤسسات الدولية بقطاع غزة، لذا أمل من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة ثم وضع علامة (□) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم حول ما هو قائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

علماً بأن إجاباتكم سيتم معالجتها بسرية كاملة ولأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم ،ونؤكد لكم بأن اجاباتكم سيكون لها أثراً مهماً في دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث.

مع بالغ الاحترام والتقدير

الباحثة

فادي أبو حسنين

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (✓).
القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1- النوع الاجتماعي	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2- العمر:	
<input type="checkbox"/> 25 - 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 - 38 سنة
<input type="checkbox"/> 38 - 44 سنة	<input type="checkbox"/> 44 سنة فأكثر
3- المؤهل العلمي:	
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> أخرى (حدد).....
4- سنوات الخبرة:	
<input type="checkbox"/> 1 - 3 سنوات	<input type="checkbox"/> 3 - 7 سنوات
<input type="checkbox"/> 7 - 12 سنوات	<input type="checkbox"/> 12 - 17 سنة
<input type="checkbox"/> 17 سنة فأكثر	
5- المسمى الوظيفي:	
<input type="checkbox"/> مجلس إدارة	<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي
<input type="checkbox"/> مدير مشروع	<input type="checkbox"/> مدير برامج
<input type="checkbox"/> مدير وحدات	<input type="checkbox"/> منسق مشروع
<input type="checkbox"/> مساعد مدير مشروع	<input type="checkbox"/> أخرى حدد _____

المحور الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية

البعد الأول: سياسة الاستقطاب والتعيين						
هي مجموعة العمليات والأنشطة التي تعمل عليها المؤسسة عن انتقاء واختيار المرشحين لملئ شواغر مطلوبة لديها والمفاضلة بين المتقدمين						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين لديهم مهارات وخبرات جيدة في العمل الإداري (ممن عملوا في مؤسسات أخرى).					
2.	تستقطب المؤسسة الأفراد من ذوي المهارات التقنية والفنية في المجالات المتنوعة.					
3.	تستخدم المؤسسة الاستقطاب الإلكتروني لشغل وظائف (دائمة أو مؤقتة)					
4.	تهتم المؤسسة باعتماد أساليب متنوعة بخلاف المقابلة العملية كأساس للاستقطاب لديها (الاستقصاء).					
5.	تهتم المؤسسة بشكل أساسي على عقد اختبارات متخصصة للأفراد المتقدمين للعمل لغرض المفاضلة بينهم.					
6.	تعمل المؤسسة على استقطاب العاملين المميزين لديها لشغل وظائف ذو مكانة وظيفية أعلى (التعيين الداخلي).					
7.	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة عند ملئ الشواغر الوظيفية لذوي التخصص.					
8.	يتم تقديم عقد عمل يحتوي على تفاصيل الوظيفة والراتب منذ تاريخ استلام العمل وتوضيح أهداف الخطط الفرعية والاستراتيجية للمؤسسة.					
9.	تعمل المؤسسة على استحداث وسائل غير تقليدية لاستقطاب العاملين لديها مثل (امتلاك مجموعة من المهارات الإدارية التسويقية).					
10.	يوجد في المؤسسة معايير وخطط ثابتة لاختيار الموظفين للمفاضلة بينهم.					
11.	تلجأ المؤسسة لقاعدة البيانات (Data Base) لديها عند حاجتها لشغل وظائف معينة (الموظفين السابقين).					

م .	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثاني: سياسة التدريب التطوير						
هي عملية إعداد العاملين والموظفين إعداداً جيداً من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكهم واتجاهاتهم ليتسنى لهم الإدماج في العمل والخروج بأفضل النتائج.						
1.	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم					
2.	تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة الأعمال (منصات تدريبية تفاعلية).					
3.	تؤمن المؤسسة بأهمية التدريب القصوى لاكتساب المهارات العملية.					
4.	يتم تدريبكم على المهارات الحديثة وفق خطط تدريبية حديثة.					
5.	تعطي المؤسسة أهمية قصوى لتدريب العاملين في جميع الدوائر المختلفة.					
6.	يتناسب التدريب المقدم لكم مع طبيعة عملكم داخل المؤسسة.					
7.	يتم إشراككم في دورات تدريبية خارجية لتطوير مهارتكم في العمل.					
8.	يتم ربط التدريب وفقاً للأهداف الإستراتيجية للخطة داخل المؤسسة.					
9.	يتم تدريبكم على مهارات تدريبية تكون من صلب تخصصكم المهني.					
10.	تشعر باستفادة من خلال التدريبات والدورات التي تحصل عليها من خلال المؤسسة.					
البعد الثالث: سياسة التعويضات						
مجموعة العوائد المالية التي يحصل عليها الموظف سواء مادية مباشرة مثل: الرواتب أو غير مباشرة مثل: المواصلات والاتصالات والتأمين الصحي والاجتماعي الخ						
1.	تسأل المؤسسة عن نظام عملك السابق ومستوي خدمتكم وسنوات الخدمة السابقة من خلال طلب تقارير إدارية ومعرفين عن عملك السابق					
2.	تعمل المؤسسة على إجراء مسوحات بشكل دوري حول الأجور والجزاءات من خلال استطلاع رأيكم تشمل علاوة غلاء- علاوة ابناء-علاوة زوجات- علاوة مناسبات).					

م .	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	تهتم المؤسسة على صرف تعويضات بحسب سوق العمل (غلاء معيشة) في بلدكم ومتطلبات البيئة التنافسية.					
4.	تشعر بالرضا عن النظام المعمول به بسياسة التعويضات بالمؤسسة مثل أنظمة (المعاشات- التأمينات-الإسكان- المواصلات- الاتصالات).					
5.	تحصل على زيادات سنوية في الحوافز لتطوير العمل.					
6.	تعمل المؤسسة على تعويضكم مادياً ونفسياً واجتماعياً.					
7.	يؤخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية في تحديد الأجر.					
8.	ترتبط بنود ومعايير التعويضات بالأهداف الاستراتيجية والانجاز للمؤسسة.					
9.	تتفق المؤسسة نسبياً في المعاشات المقدمة منها مع مؤسسات أخرى في نفس مجال العمل.					
10.	تتفق التعويضات في المؤسسة مع قانون ومعايير العمل المالي المعمول به في فلسطين.					
البعد الرابع: سياسة تقييم الأداء						
عملية قياس مدى نجاح العاملين في القيام بأعمالهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم وهو عبارة عن تقييم (قبلي-مرحلي- بعدي).						
1.	تسأل المؤسسة على إرائكم كموظفين بشكل دوري من خلال مشرفكم المباشر.					
2.	تحصل المؤسسة على معلومات دقيقة عن طبيعة أدائكم اليومي بالعمل..					
3.	تشعروا بتحسين مكانتكم في العمل بعد إنجازكم لمهام معقدة وصعبة.					
4.	تعتقدوا أن تقييم أدائكم بالعمل يكون وفق آلية علمية وعملية سليمة.					
5.	تشجعكم المؤسسة عند مشاركتكم في بعض الاعمال المفيدة والخلاقة(المبدعة).					
6.	يتم تقييم أدائكم كموظفين بشكل دوري.					
7.	يتم تزويدكم كموظفين بالتغذية الراجعة عن تقييم أدائكم.					
8.	تتناسب مؤشرات قياس الأداء مع كافة الموظفين والعاملين كلاً حسب وظيفته.					

م .	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9.	ترتبط أدوات التقييم داخل المؤسسة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق أهدافها.					
10.	تستخدم المؤسسة كافة أنواع التقييم ومراحله (قبلي- مرحلي-نهائي)					
البعد الخامس: سياسة الصحة والسلامة المهنية						
عبارة عن مجموعة من الإجراءات والنشاطات الإدارية التي بدورها تعمل على حماية الموظفين من مخاطر الأعمال التي يزاولونها في أماكن العمل						
1.	تعتقد أن معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وفق نظام ثابت وسليم					
2.	سياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لك بشكل واضح.					
3.	تقوم المؤسسة بتنظيم وتحديث معايير الصحة والسلامة المهنية وفقاً للتطور الحاصل بالمؤسسات الإدارية العالمية.					
4.	يتم تدريبكم على إجراءات الصحة والسلامة داخل العمل في المؤسسة.					
5.	يتم إجراء الفحوصات الصحية لكافة العاملين باستمرار واعطاء التطعيمات اللازمة.					
6.	تتوافر في الأجهزة والأدوات والآلات معايير الصحة والسلامة داخل المؤسسة.					
7.	تتعاون الإدارات المختلفة جنباً إلى جنب مع إدارة الموارد البشرية في خدمة قضايا الصحة والسلامة في المؤسسة					
8.	تتوافر معايير الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة يعمل على تقليل تكاليف النفقات إلى جانب انجاز الأعمال بتوقيتها المحدد					
9.	تولي المؤسسة أهمية بالغة لمعايير الصحة والسلامة للوصول إلى أهدافها اليومية وصولاً للأهداف الاستراتيجية.					

المحور الثاني: التميز المؤسسي

وهو عبارة عن وجود القدرة على التأثير وإحداث التغيير في العاملين وعلى حث الرغبة والالتزام داخلهم في إنجاز الأعمال وتنفيذ جميع الأنشطة والإجراءات والفعاليات داخل المؤسسة وتعتبر حيوية تتميز بها المؤسسة من خلال ذلك تقدم خدمات مميزة للجمهور				
1.				يتم تشجيعكم باستمرار على تحقيق الأهداف المطلوبة
2.				يتم توضيح كافة التعليمات والأنشطة المطلوب العمل عليها للموظفين والعاملين كلاً حسب تخصصه.
3.				يؤخذ بعين الاعتبار اقتراحاتكم كموظفين من قبل الإدارة والتي من شأنها أن تدعم في مصلحة العمل.
4.				تعمل المؤسسة وفق خطة شاملة تعرض عليكم بنودها من قبل الإدارة من بداية اليوم الأول في العمل.
5.				تمنحكم إدارة المؤسسة الثقة في إنجاز كافة الأعمال الموكلة لك
6.				تحرص إدارة المؤسسة على عدم التفريق بين العاملين والموظفين من خلال الابتعاد عن التحيز.
7.				تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير وإقامة الحلقات النقاشية في مجال عملها.
8.				تشجعكم إدارة المؤسسة باستمرار للوصول الي أعلى المراكز التنافسية في تقديم الخدمة.
9.				تهتم إدارة المؤسسة بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي.
10.				يتم تقديم آليات العمل وتقديم الخدمة بناء على إحتياجاته.
11.				يتم تزويد المستفيدين بالمعلومات للإستجابة عن استفساراتهم.
12.				يوجد تعاون بين الموظفين في تقديم الخدمة للمستفيد.
13.				يتم استخدام الوسائل الحديثة في تقديم الخدمات.
14.				تقوم المؤسسة باستطلاع رأيكم بشكل دوري ومستمر للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة.
15.				تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة من قبل المؤسسة إلى عملية ضبط وتحسين مستمرين.
16.				تهتم إدارة المؤسسة على إقامة دورات تخصصية بهدف تقديم خدمة مميزة.
17.				تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والسلاسة من قبل المؤسسة.

ملق (2): أسماء المحكمين.

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الأسم	م
كلية فلسطين التقنية	الإحصاء	دكتوراة	د. منصور محمد علي الأيوبي	1
جامعة غزة	إدارة أعمال	دكتوراة	د. طارق مفلح أبو حجير	2
جامعة غزة	إدارة أعمال	دكتوراه	د. إبراهيم أحمد أبورحمة	3
جامعة القدس	علوم سياسية	دكتوراة	د.حسن السعدوني	4
جامعة فلسطين	اقتصاد	دكتوراة	د. بدر حمدان	5
جامعة غزة	إعلام	دكتوراة	د. سالم سليم أبو حسنين	6
الجامعة الإسلامية	الإحصاء	دكتوراة	د. محمد مروان بربخ	7

ملحق (2): تسهيل مهمة باحث.



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن

الطالبة/ة فادي سليم سالم أبو حسنين ورقمه/ها الأكاديمي : 21710072.....

هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :

أثر سياسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة

في قطاع غزة

وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،عندما بأن
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالبة تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. تهاني جفال
منسقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة : الملف

فهرس الملاحق

- ملحق (1): الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.....145
- ملحق (2): أسماء المحكمين.....152
- ملحق (2): تسهيل مهمة باحث.....153

فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع العينة استطلاعية حسب المتغيرات الديمغرافية. 82
- جدول (2.3): محتويات متغيرات الدراسة. 83
- جدول (3.3): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة. 84
- جدول (4.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول "سياسات إدارة الموارد البشرية". 87
- جدول (5.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني "التميز المؤسسي". 88
- جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع: Outer Loadings) باستخدام التحليل العاملي لأبعاد ومحاور الدراسة. 90
- جدول (7.3): الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة. 92
- جدول (8.3): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة. 93
- جدول (9.3): صدق وثبات متغيرات الدراسة. 94
- جدول (10.3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة. 95
- جدول (1.4): الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 115). ... 97
- جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة. 98
- جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "سياسة الاستقطاب والتعيين". 102
- جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "سياسة التدريب والتطوير". .. 104
- جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "سياسة التعويضات". 107
- جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "سياسة تقييم الأداء". 109
- جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "سياسة الصحة والسلامة المهنية". . 111
- جدول (8.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي". 113
- جدول (9.4): نتائج أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. 116
- جدول (10.4): نتائج العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. 126
- جدول (11.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول سياسات إدارة الموارد البشرية تعزي للبيانات الديمغرافية. 129
- جدول (12.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزي للبيانات الديمغرافية. 131

فهرس الأشكال

- شكل (1.1): متغيرات الدراسة. 8
- شكل (1.2): مراحل الاستقطاب والتعيين. 22
- شكل (2.2): خصائص التميز المؤسسي كما أوردتها المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM 2020. 40
- شكل (3.2): الإصدار الجديد لنموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM 2020. 46
- شكل (1.4): الأوزان النسبية لأبعاد ومحاور الدراسة. 99

فهرس المحتويات

إقرار: أ

ب شكر و عرفان

ج مصطلحات الدراسة:

د الملخص:

ه Abstract:

1 الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1 1.1 مقدمة الدراسة

3 2.1 مشكلة الدراسة

4 3.1 أهمية الدراسة

4 1.3.1. الأهمية العلمية:

4 2.3.1. الأهمية العملية:

5 4.1 أهداف الدراسة

5 5.1 أسئلة الدراسة

6 6.1 فرضيات الدراسة

7 7.1 حدود الدراسة

7 8.1 محددات الدراسة ومعوقاتها

8 9.1 متغيرات الدراسة

9 10.1 هيكلية الدراسة

11 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

11 1.2 الإطار النظري

11 1.1.2. سياسات إدارة الموارد البشرية:

13 1.1.1.2. ماهية سياسات إدارة الموارد البشرية:

14 2.1.1.2. تصنيف سياسات إدارة الموارد البشرية:

16 3.1.1.2. أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية:

36	2.1.2. التميز المؤسسي:
36	1.2.1.2. ماهية التميز المؤسسي:
38	2.2.1.2. أهداف التميز المؤسسي:
39	3.2.1.2. فلسفة التميز المؤسسي:
40	4.2.1.2. خصائص التميز المؤسسي:
47	3.1.2. المؤسسات الدولية:
48	1.3.1.2. ماهية المؤسسات الدولية:
50	2.3.1.2. أهمية مؤسسات المجتمع المدني الدولية:
50	3.3.1.2. خصائص المؤسسات الدولية غير الحكومية:
53	4.3.1.2. مراحل تطور المؤسسات الدولية:
54	5.3.1.2. تمويل المؤسسات الدولية غير الحكومية:
54	6.3.1.2. أنواع وتصنيفات المؤسسات الدولية:
56	2.2 الدراسات السابقة
56	1.2.2. الدراسات السابقة التي تتعلق بسياسات إدارة الموارد البشرية:
56	1.1.2.2. دراسات محلية:
59	2.1.2.2. دراسات عربية:
61	3.1.2.2. دراسات أجنبية:
64	2.2.2. الدراسات التي تتعلق بالتميز المؤسسي:
64	1.2.2.2. دراسات محلية:
67	2.2.2.2. دراسات عربية:
69	3.2.2.2. دراسات اجنبية:
71	3.2.2. الدراسات السابقة التي تتعلق بكل من الإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي: ..
71	1.3.2.2. دراسات محلية:
72	2.3.2.2. دراسات عربية:
74	4.2.2. التعقيب العام علي الدراسات السابقة:
75	1.4.2.2. الدراسات المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية:
75	2.4.2.2. الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:
76	3.4.2.2. الدراسات التي جمعت كلا المتغيرين:
76	5.2.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
76	6.2.2. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

78..... الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1.3 منهج الدراسة..... 79
- 2.3 طرق جمع بيانات الدراسة..... 80
- 3.3 مجتمع وعينة الدراسة..... 80
- 1.3.3. مجتمع الدراسة:..... 80
- 2.3.3. عينة الدراسة الفعلية:..... 81
- 3.3.3. العينة الاستطلاعية:..... 81
- 4.3 أداء الدراسة (الاستبانة)..... 82
- 1.4.3. محتوى أداة الدراسة:..... 83
- 2.4.3. تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):..... 84
- 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة..... 84
- 1.5.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة):..... 85
- 1.1.5.3. الصدق المحتوي:..... 85
- 2.1.5.3. صدق الاتساق الداخلي:..... 85
- 3.1.5.3. الصدق البنائي:..... 91
- 2.5.3. ثبات أداة الدراسة:..... 92
- 6.3 تحقيق معايير الصدق والثبات..... 94
- 7.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة..... 94
- 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... 95

96..... الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

- 1.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية..... 96
- 2.4 نتائج تحليل متغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام..... 97
- 3.4 نتائج تحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد ومحاور أداة الدراسة..... 101
- 1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالمحور الأول "سياسات إدارة الموارد البشرية":..... 101
- 1.1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "سياسة الاستقطاب والتعيين":..... 101
- 2.1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "سياسة التدريب والتطوير":..... 104
- 3.1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "سياسة التعويضات":..... 106

- 4.1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع " سياسة تقييم الأداء": 108
- 5.1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "سياسة الصحة والسلامة المهنية":... 110
- 2.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالمحور الثاني "التميز المؤسسي": 112
- 4.4 اختبار فرضيات الدراسة..... 115

134 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- 1.5 النتائج 134
- 1.1.5. النتائج المتعلقة بمستويات توافر سياسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي: ... 135
- 2.1.5. النتائج المتعلقة بأثر سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: . 135
- 2.5 التوصيات 136
- 1.2.5. التوصيات المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية: 136
- 2.2.5. التوصيات المتعلقة بالتميز المؤسسي: 137
- المصادر والمراجع 138
- الملاحق 145
- فهرس الملاحق 154
- فهرس الجداول 155