

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي

أحمد فؤاد أحمد ناصيف

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019 م

واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي

إعداد:

أحمد فؤاد أحمد ناصيف

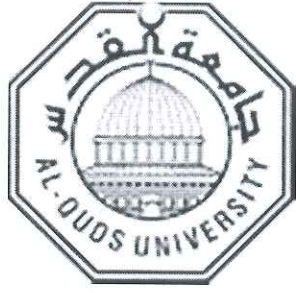
بكالوريوس نظم معلومات إدارية من جامعة الاستقلال (فلسطين)

إشراف

د. أحمد محمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

2019 / 1440 هـ



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي

إعداد الطالب: أحمد فؤاد أحمد ناصيف

الرقم الجامعي: 21620163

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2019/8/5م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله
التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: د. سعدي الكرنتز
التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. منصور غرابية
التوقيع:

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

إهداء

إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل،،، واتسع قلبه ليحتوي حلمي حين ضاقت الدنيا،،، فرّوض الصعاب

من أجلي وسار في حلقة الدرب ليغرس معاني النور والصفاء في قلبي،،، أبي العزيز

إلى التي تمتهن الحب وتغزل الأمل في قلب عصفور يرفرف فوق ناصية احلامي،،، فتبقى روعي متألئة

ومشرقة طالما كان دعاؤها عنوان دربي،،، وتبقى أمنياتي على وشك التحقق طالما يدها في يدي وسنارة

جهدتها تصطاد لي الراحة وتخطف التعب والألم من قلبي،،، والدتي الحبيبة

إلى أخي الحبيب عمرو يا من زرع في حب العلم وكان سنداً لي في حياتي،،،،

إلى من سهرن الليالي الطوال في تدريسي،،، وكان قلبهن أصفى من ماء الذهب،،، أخواتي،،، رولان ودانة

وأية،،،

إلى من أحاسيسهم مرهفة، وأحاديثهم مشوقة، وبراءتهم ممتعة،،، إلى طيور الجنة،،، أخوتي محمد وأوس

وبراء .

إلى من آنسني ورافقني في دراستي،،، إلى طلبة العلم،،، زملائي وزميلاتي

إلى الأصدقاء جميعاً،،،

إلى الأكرم منا جميعاً شهداء فلسطين،،،

إلى الأسرى فك الله قيدهم،،،

إليكم جميعاً أهدي بحثي المتواضع،،،

أحمد فؤاد أحمد ناصيف

الإقرار:

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

التوقيع: أحمد فؤاد

أحمد فؤاد أحمد ناصيف

التاريخ: 2019/ 8 /5

شكر وتقدير

أعظم الشكر وأكمله وأجزله لله رب العالمين على عظيم فضله وجزيل إحسانه، بأن أتم علي نعمته ووفقني لإتمام هذا البحث، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم.

وانطلاقاً من حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإني أجد لزاماً علي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف على الرسالة، الدكتور/أحمد محمد حرز الله على كل ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد.

كما ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان من طاقم معهد التنمية المستدامة من موظفين ودكاترة ومحاضرين، الذين مهدوا لنا طريق المعرفة، وأشكر لجنة المناقشين وبما تفضلوا به من إرشادات ونصائح سيكون لها الأثر الكبير في إغناء هذه الرسالة وإثرائها، بارك الله فيهم.

وإلى زملاء وأصدقاء العلم الذين شاركوني أجمل اللحظات في الدراسة وتكلفوا الجهد والعناء في مساعدتي لإخراج هذه الرسالة الى حيز الوجود، كما وأخص بالذكر الأستاذ مروان زهد على دعمه المتواصل طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

والله ولي التوفيق

أحمد فؤاد أحمد ناصيف

مصطلحات الدراسة:

- **إدارة الموارد البشرية:** "إدارة وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها". (عنتر، 2010)
- **التخطيط:** هو نشاط يتعلق بالمستقبل وبالاقترحات وبالقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه، وذلك في اطار البدائل الممكنة التي يجب تقييدها لاختيار البديل الامثل والوسيلة التي تحققه. (المغربي، 2014).
- **تخطيط الموارد البشرية:** هو عملية التأكد من توافر الاعداد من النوع المناسب من الافراد في المكان المناسب ، وفي الوقت الذي يكون هناك حاجة اليه ، أي تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من الاستخدام الامثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد من ان العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة. (تيم ، 2014).
- **تحليل العمل:** أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها. (صالح، 2006)

- **تدريب الموارد البشرية:** "الجهد المخطط الذي تقوم به الشركة لتسهيل على الموظفين تعلم الكفاءات المرتبطة بوظائفهم، وتتضمن تلك الكفاءات المعارف أو المهارات أو السلوكيات الضرورية للنجاح في أداء المهام الوظيفية ". (الشريف،2017)
- **الاستقطاب:** "تلك العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل المنظمة او من خارجها، والعمل على جذبها لانتقاء أفضلها لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة"(حسن، 2009) .
- **تقييم الأداء:** "عملية فنية متخصصة تقوم على اساس تقييم مخرجات الوظائف التي يقوم بها الافراد العاملون وفقا لمعايير او مقاييس او مؤشرات محددة مسبقا"(مصطفى،2014) .
- **الأداء المؤسسي :** " المنظومة المتكاملة لنتائج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في المؤسسات في ضوء تفاعلاتها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى تفوقها في العمل ويضاعف من قدرتها على انجاز المهام والأعمال الموكلة إليها وفي مجالات إدارية عديدة بكفاءة وفاعلية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للعمل وبموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها ".(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،2012).

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بعناصرها (التخطيط، تحليل العمل، التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء) والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى معرفة اثر كل من (العمر، والجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) على إدارة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي، وتم اختيار موضوع الدراسة بناء على أهمية عمل الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، حيث تساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية للوزارة والتركيز على الجوانب التي تحتاج لتعديل واعتمد الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة الدراسة، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث الذي يتمثل بالعاملين في دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، وشمل مجتمع الدراسة (322) موظف وبلغ عدد أفراد العينة بناء على معادلة ماسون (175) موظف ما يشكل نسبة 54% من مجتمع البحث،

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية، وأن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام للموارد البشرية التي تعمل في الوزارات، وأن عمليات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط، تحليل العمل، التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء) تتصف بالفاعلية، وهناك تطور وتحسن ملحوظ في أداء الوزارات الفلسطينية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد وتصميم البرامج التدريبية، والعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق ما تم تدريب الموارد البشرية عليه، والاهتمام بتوزيع الموارد البشرية حسب الاختصاص والمؤهل العلمي مع الأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة، وضرورة اشراك رؤساء الأقسام في صنع القرارات التي تختص بعملية الاستقطاب.

The reality of human resources management in the Palestinian ministries and its relation to institutional performance

prepared by: Ahmad Fuad Ahmad Nasif

supervisor: Dr. Ahmed Mohamed Harzallah

Abstract:

The study aimed to recognize the human resources reality, and its relationship with the institutional performance from the perspective of the HR workers in the Palestinian ministries, through studying the relationship between the Human Resources Management and its elements (planning, work analysis, training, polarization and evaluation) and the Institutional Performance, in addition of knowing the effects of (age, gender, qualifications, years of experience and job title) on human resources management and the institutional performance. The researcher here relied on the descriptive analytical method which cares about collecting and summarizing and classifying the information and thoughtful facts related to the behavior of the study sample, for the purpose of analyzing, explaining and evaluating its nature to predict and adjust or control it. The researcher also used the questionnaire as a tool to collect information from the research community.

The research study included 322 employee, and the number of sample members according to the Mason Equation is 175 employee which means 54% of the research community.

The study showed that there is a strong positive correlation relationship between the dimensions of the human resources management and the institutional performance of the Palestinian Ministries, and that the human resources management cares about the human resources that work in the ministries, and that the process of human resources management represented by (planning, work analysis, training, polarization and evaluation) is effective, and there is a remarkable improvement in the Palestinian ministries performance.

This study recommends that it is necessary to rely on the results of the performance evaluation in the determination and designing of the training programs, and to build a suitable environment to implement the trainings which were given to the human resources. It also recommends that it's good to show interest in the distribution of the human resources according to the specialization and qualifications, taking into consideration the years of experience and the importance of involving the chiefs of departments in making decisions about polarizations.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات والوزارات بشكل عام، ويكاد يكون الموضوع الرئيس لمجمل فروع المعرفة الإدارية، وذلك لما طرأ مؤخراً من تطورات علمية وتكنولوجية أسرع بكثير من ذي قبل، مما انعكس على نشاط المنظمات المختلفة وتطلب مهارات متطورة ومستويات أعلى من الأداء والقدرات حتى تستطيع هذه المنظمات مواكبة التغيرات المتسارعة في العالم.

إن عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل، وتتم بناء على استراتيجيات واضحة، وخطط محدودة المعالم، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية والتكنولوجيا.

وإذا ما امعنا النظر لواقع مجتمعنا الفلسطيني فإننا نلاحظ توجه مضاعف من قبل الشركات والمؤسسات للاهتمام بإدارة الموارد البشرية، فقد ازداد حجم التدريب والبرامج التثقيفية في هذا المجال سواء كانت داخلية أو خارجية، وازداد اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتعلم والاستفادة من التجارب العالمية للدول المتقدمة في مجال إدارة الأفراد، والعمل على إنشاء علاقات شراكة مع هذه الإدارات المتقدمة من أجل تشاطر الرؤية وتطبيق هذه التجارب على مؤسساتنا ومحاكاتها لواقع الإدارة العصري السليم والممنهج، مما يساعد في عملية التنمية والتغير من أساليب وطرق الإدارة الكلاسيكية التي أصبحت قديمة يومنا هذا إلى واقع إداري حديث ومعاصر تتوفر فيه عناصر الإدارة الحديثة من حيث العمل الإنساني والتوقع المستقبلي، ويواكب الواقع الفعلي لإدارة المورد البشري في دول الإقليم .

وباعتبار الوزارات الحكومية جزء لا يتجزأ من المجتمع والدولة الفلسطينية ويقع على عاتقها مسؤولية كبيرة، فهي تتأثر متأثراً جذرياً بالتطور والتغيرات التي تعيشها مختلف فئات ومؤسسات الوطن، وهو ما يفرض عليها استشراق المستقبل والتعامل معه من خلال التدريب والتركيز على العنصر البشري وكيفية التخطيط السليم والادارة الجيدة للموارد البشرية وفقاً للأساليب العلمية، والتي تعنى باستقطاب وتعيين وتدريب وتحفيز وتقييم الافراد العاملين والعمل على تحسين الأداء المؤسسي للوزارات لمواكبة المتطلبات العصرية المتجددة ولتحسين العملية الخدماتية التي تقوم بعملها كافة الوزارات من أجل توفير أكبر قدر من الكفاءة الإدارية وتحقيق رضا المواطنين وأصحاب المصالح ومتلقين الخدمة.

ونظراً لأهمية ادارة الموارد البشرية في تطوير اداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كانت هذه الدراسة، التي يحاول من خلالها الباحث تسليط الضوء على الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي داخل الوزارات الفلسطينية، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على تجميع وتصنيف البيانات من ثم تحليلها، واشتملت الدراسة على خمس فصول رئيسية بحيث تضمن الفصل الأول تعريف عام بأهداف واسئلة ومبررات وفرضيات الدراسة، في حين قام الباحث بكتابة الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها في الفصل الثاني، وقد شمل الفصل الثالث والرابع على الطريقة والاجراءات وتحليل النتائج ومناقشتها، والفصل الخامس على الاستنتاجات والتوصيات، وقد واجه الباحث بعض من المعوقات في هذه الدراسة منها رفض بعض الوزارات تعبئة الاستبانات الخاصة بالدراسة وقد تم استثناء هذه الوزارات من الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة:

يتمثل الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الانسجام بين أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تطورت عملية تقييم أداء المنظمات في الوقت الحاضر حيث أصبحت تعتمد على المقارنة بين الأداء الفعلي للأفراد العاملين في المنظمة والأداء المطلوب تحقيقه، ومن هنا جاءت مشكلة هذه الدراسة والتي تسعى لتشخيص واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى امكانية تحقيق ترابط بين إدارة الموارد البشرية وبين الأداء الناجح للوزارات الفلسطينية لاسيما أن هذه الإدارة من الإدارات الأساسية في المنظمات أياً كان نوعها وطبيعة عملها.

وسوف يحاول الباحث في هذه الدراسة ان يتناول واقع ادارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والتي يقع من ضمن مسؤولياتها التعليم والصحة والعدل في المجتمع، والامن ومكافحة الجرائم بشتى صورها، والاتصالات والزراعة وشؤون المرأة والسياحة والاقتصاد، ويأتي ذلك من اهتمام الباحث المتأني من واقع إلمامه وخبرته العملية في هذا المجال وباعتبار ان المورد البشري هو العنصر الاساسي التي تقوم عليه اعمال الوزارات، ولان الاداء هو العنصر الالهم للوصول للأهداف والمهام الموكلة للوزارات الفلسطينية .

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما واقع ادارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي ؟

3.1 مبررات الدراسة:

تم اختيار موضوع الدراسة لمجموعة من المبررات اهمها :

1. الأهمية، بحيث تمثل الموارد البشرية اساس أي منظمة وتقوم على نجاحها ركائز الدوائر الاخرى داخل هذه المنظمة .
2. الحداثة، بحيث تعد هذه الدراسة من الموضوعات العصرية التي ازداد التركيز عليها في الالفية الثالثة لما لها دور في تحقيق اهداف الحكومة .
3. الرغبة لدى الباحث في موضوع الدراسة لمعرفة واقع ادارة الموارد البشرية في الوزارات الحكومية الفلسطينية .

4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرحه، وتكمن أهميتها فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تعتبر نتائج الدراسة تغذية راجعة للوزارات الفلسطينية، حيث تساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية للوزارة و تبين الجوانب التي يجب التركيز عليها والتي تحتاج لتعديل أو تطوير بما يكفل تحقيق أهداف الوزارات المختلفة ورفع قدرات الموارد البشرية فيها، مما يساعد على الارتقاء بالأداء المؤسسي داخل الوزارات الفلسطينية .

ثانياً الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديمها افاق للباحثين الجدد والعاملين الذين لهم علاقة في التعمق في مجال الموارد البشرية ،وقدرتها على توليد دراسات جديدة مستقبلا أكثر تخصصاً، وتضيف هذه الدراسة الى المكتبة دراسة تطبيقية علمية في ادارة الموارد البشرية .

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس :

التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية .

ويتفرع منه الاهداف التالية :

1. التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .
2. التعرف على واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية .
3. التعرف على واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .
4. التعرف على واقع تقييم اداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .
5. التعرف على واقع الاستقطاب في الوزارات الفلسطينية .
6. التعرف على واقع الاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية .
7. التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ،العمر ،المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) .

8. التعرف على واقع الأداء المؤسسي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) .

9. التعرف على العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتحسين الاداء المؤسسي .

6.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس :

ما واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية ؟

الاسئلة الفرعية :

1. ما واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .

2. ما واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية .

3. ما واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .

4. ما واقع الاستقطاب في الوزارات الفلسطينية .

5. ما واقع تقييم الاداء في الوزارات الفلسطينية .

6. ما واقع الاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية .

7. ما هو واقع ادارة الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي ،

المؤهل العلمي، الخبرة العملية) .

8. ما هو واقع الاداء المؤسسي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي ، المؤهل

العلمي ، الخبرة العملية) .

9. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الاداء المؤسسي ؟

7.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع إدارة الموارد البشرية والاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي)، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

5- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة العملية

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع الأداء المؤسسي في الوزارات لفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي)

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات

واقع الاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات

مستوى واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع

الاداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع

الاداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات

واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية.

8.1 نموذج الدراسة ومتغيراتها:

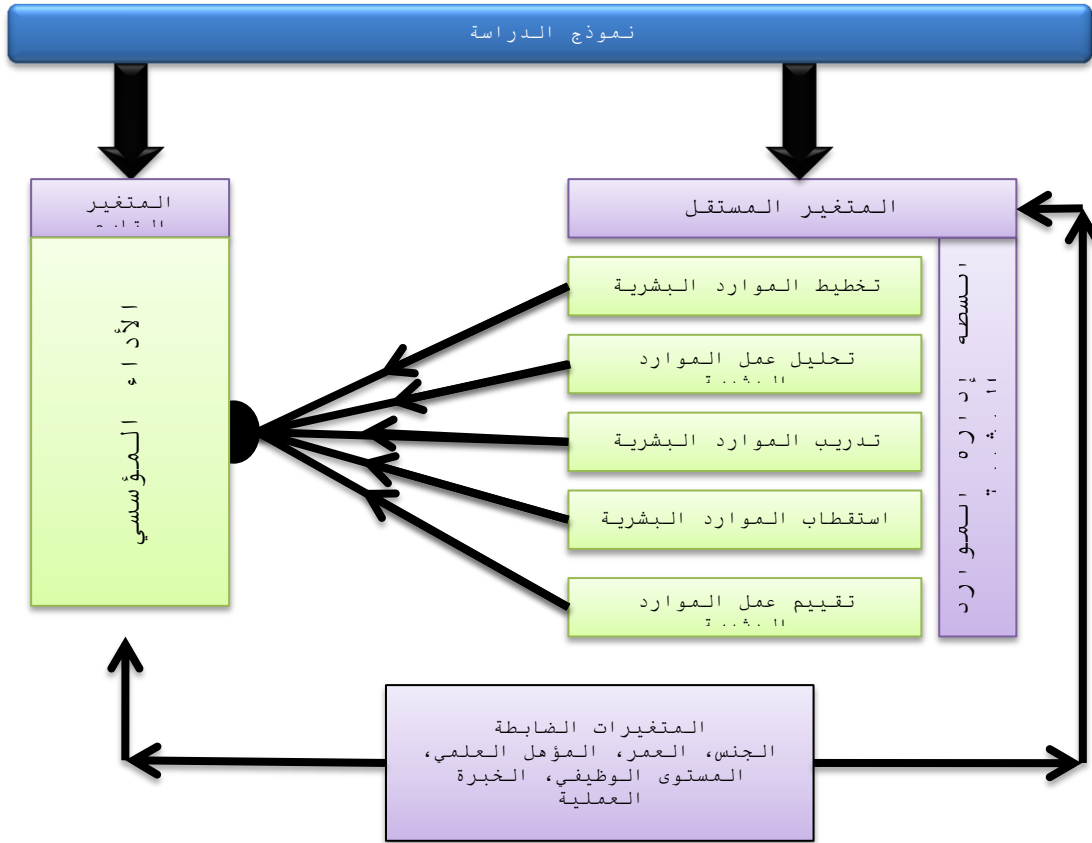
من خلال اطلاع الباحث على كثير من نماذج القياس المتبعة، فقد حاول تحديد الأبعاد التي تتلاءم مع طبيعة العمل الإداري في شركات التأمين الفلسطينية، والأكثر تكرارا في الأدبيات السابقة، وتتلخص فيما يلي:

❖ المتغيرات المستقلة ادارة الموارد البشرية ، وتنقسم الى:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل عمل الموارد البشرية .
- تدريب الموارد البشرية.
- استقطاب الموارد البشرية .
- تقييم عمل الموارد البشرية

❖ المتغير التابع الاداء المؤسسي .

❖ المتغيرات الضابطة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).



الشكل (1.1) العلاقة بين المتغيرات.

المصدر: الباحث

9.1 حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الوزارات الفلسطينية .

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2019 - 2018 .

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على واقع ادارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقتها

بالأداء المؤسسي .

10.1 هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول وهي كالتالي:

✓ الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.

✓ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

✓ الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.

✓ الفصل الرابع: عرض النتائج .

✓ الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية:

1.1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

قبل الثورة الصناعية كان يطلق اسم العمال أو العاملين أو القوة العاملة أو الأفراد، ولكن في ضوء أهمية المورد البشري في العملية الإنتاجية وفي ضوء ارتكاز الموارد المادية الأخرى (رأس المال، التجهيزات) على العنصر البشري، فقد أصبح يطلق عليها مصطلح الموارد البشرية، وهذا يعتبر من أهم الأسباب التي ساعدت على تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وذلك دلالة على ان العنصر البشري أحد أهم مدخلات العملية الإنتاجية.

وقد تطرق العديد من المفكرين والعلماء والمختصون لتعريف إدارة الموارد البشرية، فقد عرفها (بلوط، 2002) انها "إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة انواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها".

فيما عرفها (عنتر، 2010) بأنها "إدارة وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها".

وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بأنها "فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد".

2.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتمد المؤسسات مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتجسد فيما يلي:

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية:

يعتبر العنصر البشري هو المسؤول المباشر عن العملية الإنتاجية داخل المنظمة، سواء كإدارة أو افراد عاملين ، فإنه يتم دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية الأخرى للمشاركة في العملية الإنتاجية ، فهو المسؤول عن تعظيم المخرجات بأقل تكلفة ووقت مناسب وتخفيض تكلفة الإنتاج، وهذا ما يسمى بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد مجتمعة ، باعتبار العنصر البشري هو المسؤول عن تشغيل الآلات واستخدام التكنولوجيا بالكميات والمواصفات المطلوبة، لذلك يجب ان يكون المورد البشري مؤهل ومحفز للقيام بعمله بانتماء وولاء للمؤسسة التي يعمل بها، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في إعداد كادر بشري قادر على إتمام العملية الإنتاجية كما يجب .(السلمي،2009)

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي :

في ظل المنافسة والتطور المتسارع الذي يشهده العالم فقد اصبح هناك العديد من المؤسسات الخدماتية التي تقوم بعمل مشابه، لكن ما يميز هذه المؤسسات عن بعضها الجودة في تقديم الخدمات المقدمة، فيجب ان تكون الخدمة المقدمة بمستوى عال لتحقيق رضا طالبي الخدمة وأن تلبي احتياجاتهم وهنا يبرز

دور إدارة الموارد البشرية في توعية الموارد البشرية بأهمية جودة المنتج والخدمات المقدمة وأن رضا الزبائن وسعادتهم مسألة غاية في الأهمية، وهي مسؤولية تقع على كافة الأفراد العاملين كل حسب تخصصه وعمله.(عنتر،2010)

وتعتبر الفاعلية والكفاءة الإنتاجية مكملا لبعضهما البعض، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية من خلال استخدام كفو للموارد المتاحة وحده لا يكفي لتحقيق منافسة ونجاح في ظل صراع البقاء بين المؤسسات المتعددة في حال لم تكن هذه الفاعلية متبوعة بخدمة جيدة ومميزة وتحقق رضا العملاء .

3.1.2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم دوائر المنظمة ومن الضروري ان يكون هناك تكامل وترابط بين انشطتها وانشطة الإدارات الأخرى فهي التي تساعد على سد حاجاتهم من الموارد البشرية وحاجاتهم التدريبية ايضا، ولا شك ان وظائف المؤسسة ككل من انتاج وتخطيط وتسويق وتمويل وتخزين وشراء تحتاج الى طاقم عمل مختص في كل من هذه المجالات، لإتمام العملية الانتاجية بكفاءة، وبناء على ما تقدم فانه لا غنى عن ادارة الموارد البشرية التي تنظم عمل الموارد البشرية داخل الإدارات المتعددة .

وتختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى تبعا لطبيعة الخدمة التي تقدمها المنظمة وعدد الموارد البشرية الذين يشغلون العمليات داخلها ، وهنا سوف يتطرق الباحث لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تشتمل عليها معظم المنظمات والوزارات(حسن،2009) :

1. وصف وتوصيف الوظائف:

وهي الوظيفة التي تصمم بناء على أهداف المنظمة ، فهي تقوم على تحديد طبيعة المهام والمهارات المطلوبة من الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية في كل دائرة، وهيكله معالم كل وظيفة من الوظائف في المنظمة من حيث المتطلبات والمسؤوليات والواجبات والشروط التي يجب ان تتوفر فيمن سيشغل او يعين لهذه الوظائف

2. تخطيط الموارد البشرية:

تهدف الى احداث التغييرات والاجراءات الكاملة اللازمة والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية ، وتحديد الاهداف التي تستثمر هذا العنصر بالشكل الأمثل، وتحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال معينة كما ونوعا، وهي تعمل على التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية التي يمكن ان تطلبها الإدارات المختلفة تبعا للمواكبة المتتابة لإنتاج العمل والمنافسة الحاصلة في السوق، والافراد الذين سيتم تدريبهم لسد هذا الاحتياج، والتنبؤ بالعاملين الذين سيتم توظيفهم من خارج المنظمة.(أحمد،2006)

3. الاستقطاب :

بعد القيام بتحديد دقيق للوظائف المختلفة والمواصفات المطلوبة لشاغري هذه الوظائف تأتي بعدها وظيفة الاستقطاب وهي الوظيفة التي تهدف الى استقطاب الموارد البشرية للمنظمة سواء من داخل المنظمة او من خارجها، وذلك لشغل الوظائف الشاغرة، وهي تهدف للبحث عن افضل من يمكن ان يعمل في هذه الوظائف، ويتم الاعلان عن الوظائف بعدة وسائل مثل الاعلانات والصحف اليومية ، او الاتصال بالكليات الجامعية أو عن طريق الانترنت، وهذا بجملة يعتبر استقطاب سلبي ، في حين ان الاستقطاب

الايجابي يتمثل في ذهاب ممثلة المنظمة إلى أهل الخبرة المؤهلين ويتم عرض الشواغر الوظيفية عليهم.(زاهد،2011)

4. التدريب:

تسعى إدارة الموارد البشرية على تزويد العاملين بالمهارات والخبرات والمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم بفاعلية، ويعتبر التدريب وسيلة من وسائل الاستثمار بالعنصر البشري باعتباره أعلى ما تملكه المنظمة وتشمل عملية التدريب تدريب العاملين قبل مباشرة اعمالهم واثناء العمل لتجديد المعلومات حسب ما يطرأ على العملية الانتاجية وذلك لإكساب العاملين مهارات جديدة في مجال تخصصهم، ومن المهم النظر الى كلفة عدم التدريب مقارنة بكلفة التدريب، لأنه في حال لم تواكب المنظمة ما هو موجود على ارض الواقع لن تستطيع المنافسة والاستمرار في ضوء التطور المتسارع الذي يطرأ على كافة نواحي العمل، والتدريب الجيد يعود على المؤسسة بكثير من المنافع منها: زيادة الانتاجية، وتعميق المعرفة بالعمل، وزيادة انتماء العاملين لعملمهم واستقرارهم بالوظيفة، وتخفيف نسبة الأخطاء، وهنا تجدر الإشارة بان عملية التدريب هي عملية مستمرة ومتابعة تسعى الى تقويم الاعوجاج الحالي والمستقبلي المتوقع .

5. تقييم الاداء:

تهتم كل مؤسسة بمتابعة العمليات المختلفة التي تقوم بها الموارد البشرية في شتى وظائف المنظمة، ولا بد من قياس اداء العاملين للتأكد فيما اذا تم تقديم الخدمة او المنتج بالصورة التي تم التخطيط لها ام لا، فتسعى وظيفة تقييم الاداء إلى مقارنة ما تم التخطيط له والاعداد له في السابق مع ما تم انجازه على ارض الواقع بالاعتماد على الوصف الوظيفي ومعايير العمل، ويتم ذلك بناء على معايير موضوعة سلفا من قبل إدارة الموارد البشرية، بالإضافة الى ان هذه الوظيفة تزود المديرين ومتخذي القرار بالفجوات

التي يجب العمل على اصلاحها، وهي تعتبر تغذية راجعة لمرحلة التخطيط للموارد البشرية، فهي تمدهم بالمعلومات الواجب اخذها بعين الاعتبار عند عملية التخطيط للموارد البشرية واستقطابهم، والاحتياجات التدريبية لمختلف العاملين في المنظمة ،كما يجب ربط وظيفة تقييم الاداء بنظام الحوافز والعلاوات والترقيات لمراعاة معايير التفوق والامتياز والابداع لدى العاملين، والذي بدوره يعمل على شحن المعنويات وتغذية العمل بروح الفريق من اجل مراعاة الفروق الفردية وتنمية قدرات الموظفين على الابداع والابتكار في تخصصاتهم المختلفة، وفي حال تم تطبيق وظيفة تقييم الأداء بناء على معايير تواكب التطور العلمي والتقني العالمي، فإن ذلك سيساعد المنظمة على البقاء في البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها.

2.2 المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية:

1.2.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

إذا اردنا تعريف التخطيط للموارد البشرية بصورة عامة وظاهرية فهو يعتبر تحديد عدد وحجم الافراد العاملين والواجب تعيينهم في مختلف الدوائر تبعاً لما يتطلبه الشاغر الوظيفي وبناء على مهاراتهم وكفاءتهم وميولهم اللازم لإتقان العمل بالصورة المرجوة وتحقيق اهداف المنظمة .

ويعرفه (السلمي ، 2009) على انه : ذلك العمل الاداري المنتظم والمستند الى اسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف الى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات اعمال معينة (في تنظيم محدد) وراغبة في اداء تلك الاعمال وعلى اسس مستقر ومستمر نسبياً .

ويعرفه (تيم، 2009) على انه : عملية التأكد من توافر الاعداد من النوع المناسب من الافراد في المكان المناسب وفي الوقت الذي يكون هناك حاجة اليه ، أي تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من الاستخدام الامثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد من ان العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة .

وهو تقدير احتياجات الشركة من القوى العاملة كما ونوعاً خلال فترة زمنية معينة في المستقبل بما يضمن تحقيق اهداف الشركة بكفاءة عالية . ويتضمن هذا التعريف ثلاثة ابعاد رئيسية هي: (المؤسسة العامة للتطوير المهني والتقني ، 2008)

1. البعد الكمي:

ويتضمن هذا البعد عدد الافراد الذين تحتاج اليهم الشركة خلال الفترة المقبلة

2. البعد النوعي :

ويقصد به مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة في القوى العاملة خلال فترة الخطة .

3. البعد الزمني:

ويقصد به الافق الزمني الذي تعد عنه خطة الموارد البشرية .

يتضمن مفهوم تخطيط الموارد البشرية العناصر الرئيسية التالية : (علي ، 2001)

- تحديد الاعمال (الوظائف) المطلوب تنفيذها في قطاع محدد.
- تحديد المتطلبات أي القدرات والمهارات والامكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الاعمال (أي تحديد مواصفات الفرد).
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد اكثر استعدادا ورغبة في اداء الاعمال المطلوبة.
- تحديد المغريات (الحوافز) التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد الى قبول العمل والاقبال عليه باقتناع وحماس.
- تحديد الاعداد المناسبة من الافراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

2.2.2. اهمية تخطيط الموارد البشرية :

ان الموارد البشرية تمثل اهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن بل من المستحيل ان يتحقق الاستخدام الامثل للموارد الاخرى اذا كانت المنظمة تفتقر الى الافراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على اداء وظائفهم المطلوبة منهم . (ابو النصر ، 2007 ، ص32).

وترجع اهمية عملية تخطيط الموارد البشرية الى مجموعة من الاسباب التنظيمية اهمها :
(عبدالرحمن،2010)

1- تزويد المنظمة بالعمالة القادرة :

في ظل الظروف البيئية الجديدة التي تعيشها منظمات الاعمال اصبح لزاما عليها ان تسعى الى اجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل ،فالتكنولوجيا الحديثة مثلا تفرض على المنظمات تحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة تحديدا دقيقا ، ويتطلب ذلك قيام ادارة الموارد البشرية بعملية مسح سوق العمليات لتحديد المصادر الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في تزويد المنظمة بالعمالة المدربة القادرة على اداء المهام الموكلة اليها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية .

2- تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين :

تسعى المنظمات بشكل اساسي الى توفير نظام عادل للاختيار والتعيين بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة الراغبة ، ومن هذا المنطلق فان عملية تخطيط القوى العاملة تضمن الى حد كبير تحديد الاحتياجات بشكل دقيق بما يساعد المنظمة على مواجهة ما قد يوجه اليها من تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين العاملين .(زايد ، 2003).

3- تحسين العملية الانتاجية :

بما انه يتم تحديد الوظائف الخاصة بكل عملية انتاجية والواجب توافرها في المشروع ، تأتي اهمية التخطيط للموارد البشرية في تحديد عدد الموارد المطلوب للقيام بهذه الوظائف ، وطبيعة هذه الموارد من حيث المؤهلات والخبرات ، بما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، مما يهدف الى تحقيق كفاءة انتاجية من خلال اعطاء كل موظف او كل الفرد الوظيفة التي تلائم طبيعة عمله .

4- البطالة :

تعاني الكثير من المجتمعات العالمية والعربية على حد سواء من تقاوم مشكلة البطالة لدى افراد المجتمع تبعا لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة تكون معدومة فيها فرص العمل الامر الذي يوجب وجود تخطيط لهذه الموارد وخلق فرص عمل جديدة وتخطيط سياسة تعليم وتدريب وربطها باحتياجات القطاعات المختلفة .

ويحقق تخطيط الموارد البشرية للمنظمة العديد من المزايا ومنها ما يلي(رشيد، 2004) :

- 1- اختيار الموارد البشرية حسب المواصفات الملائمة .
- 2- توزيع الموارد البشرية بصورة متوازنة .
- 3- تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية .
- 4- توجيه المسار المهني السليم للموارد البشرية .
- 5- تخفيض معدلات دوران العمل في المنظمة.
- 6- الاستثمار الامثل للموارد البشرية في المنظمة .
- 7- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز .
- 8- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة مدى الرضا عن العمل.

3.2.2 اهداف تخطيط الموارد البشرية :

يمكن تحقيق الأهداف التالية من عملية تخطيط الموارد البشرية:

- استيفاء الاحتياجات من الافراد في التوقيت المناسب .

- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية .
- الاعداد لمء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد ، او الاستقالة او اسباب ترك الخدمة المختلفة .
- الاعداد لبرامج التدريب وتهيئة الافراد لتولي مهام وظائفهم .
- تقدير تكاليف الموارد البشرية واعداد موازنات الرواتب والمكافآت .
- الاعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين .(النداوي ،2009).

العوامل الواجب اخذها في الاعتبار عند البدء بتخطيط الموارد البشرية(تيم ،2009) :

هناك عدة عوامل يجب الاخذ بها قبل البدء بعملية التخطيط وهي :

1. نوع النشاط الذي تقوم به المنشأة وطبيعتها .
2. المركز المالي للمنشأة وحجمها .
3. مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
4. الاهداف الاستراتيجية للمنشأة .
5. برامج وخطط الادارات كالتمويل والإنتاج وغيرها .

4.2.2. خطوات تخطيط الموارد البشرية :

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بالخطوات التالية (المؤسسة العامة للتطوير المهني

والتقني، 2008):

1- دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية (العرض)

في هذه الخطوة يتم تحليل العرض المتاح من الموارد البشرية في المنظمة ، ويتطلب ذلك ما يلي :

1. تحليل عدد ونوعية قوة العمل التي تعمل بالمنظمة وقدراتهم التدريبية والمهارات التي يملكونها والحالة الاجتماعية.

2. تحليل التغيرات التي سوف تحدث في قوة العمل نتيجة الاجازات الطويلة مثل اجازات المرض والاعاقات والولادة ومرافقة الزوج .

3. تحليل دوران العمل، وتشمل الاستقالات الاختيارية و التقاعد والوفيات والنقل والترقية والفصل .

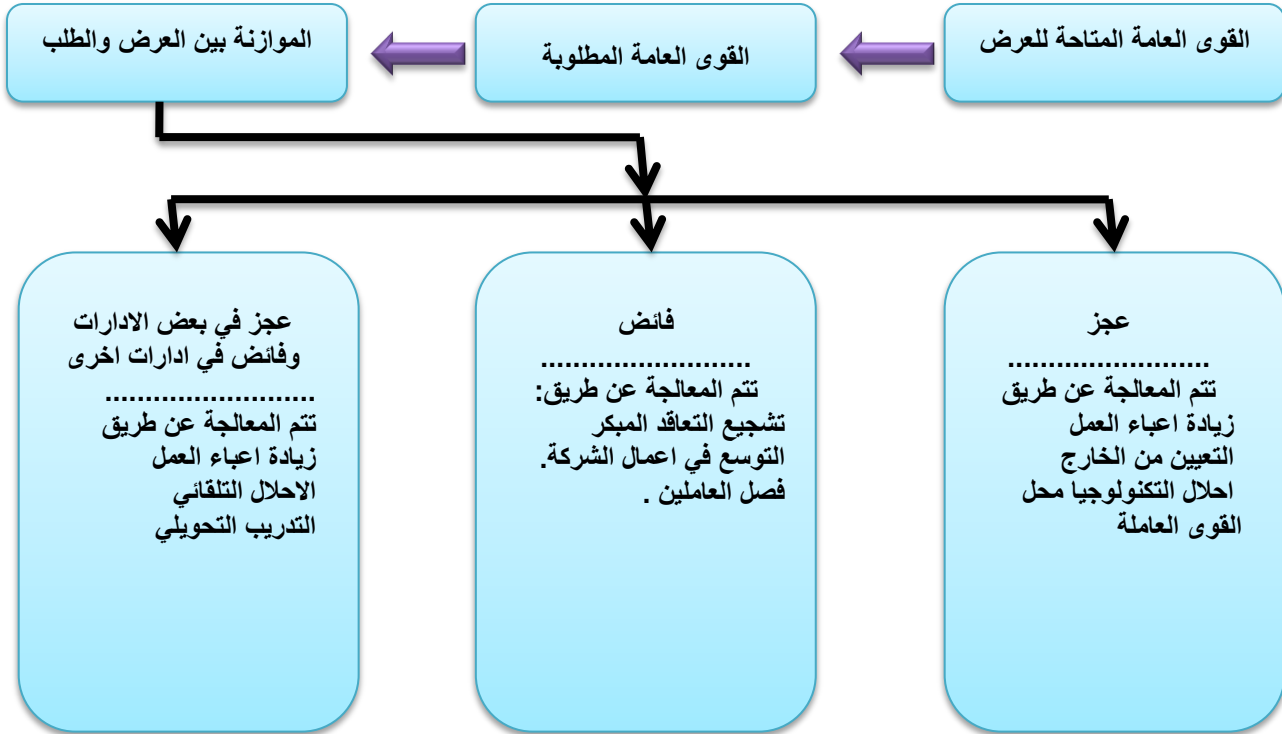
هذه كلها يمكن حسابها على اساس المعدلات المماثلة في السنوات الماضية في الشركة ، ومن مجموع النقاط السابقة يمكن الوصول الى مقدار الفقد أو الضياع في الموارد البشرية .

2- التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية (الطلب)

بعد تقييم جانب العرض المتاح من القوى العاملة في المنظمة تبدأ مرحلة تحليل جانب الطلب أي تقدير الاحتياجات من العاملين خلال فترة التخطيط. وفي هذا التحليل لا بد من معرفة حجم العمل المتوقع خلال فترة الخطة لأنه هو الاساس في تقدير حجم العمالة اللازمة خلال تلك الفترة .

3- موازنة العرض والطلب في تخطيط الموارد البشرية

بعد معرفة الطلب على الموارد البشرية و العرض المتاح عليها تتم المقارنة بينهما . وبعد اجراء المقارنة قد ينتج عجز في القوى العاملة او فائض في القوى العاملة . فاذا وجد عجز في القوى العاملة فيجب على ادارة الموارد البشرية التوصل لحلول وتوفيره واذا وجد فائض فعليها التصرف فيه وهذا كله يحدث قبل تنفيذ خطة الانتاج .



شكل (1.2) معالجة العجز او الفائض في القوى العاملة في المنظمة

3.2 المبحث الثالث: تحليل العمل:

1.3.2. تعريف تحليل العمل :

عرفه (احمد منصور) بأنه: " أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تقنياتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها". (صالح،2006)

فيما يعرفه (توفيق،2010) : " اجراء مستخدم لاكتشاف الحقائق الاساسية والضرورية التي تصف المهام التي يحتويها العمل او تلك التي تشير إلى المتطلبات الاساسية والضرورية في الموظف حتى يؤدي الأداء الناجح"

وذكره (الصباغ،2008) على انه : "عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها، وخصائصها وطبيعتها".

وعرفه (حسن،2009) انه: " العملية التي يتم من خلالها تجميع ودراسة وتحليل المعلومات الخاصة بوظيفة معينة، والتي ينتج عنها وصف للوظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها وسلطتها وظروف ادائها ثم المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في شاغلها".

وبناء على التعريفات السابقة فانه يمكن الخروج بتعريف شامل لتحليل العمل بأنه: العملية التي يتم من خلالها تحديد متطلبات و وصف الوظيفة وتحديد الأنشطة والمهام للعمل مع وضع معايير و مواصفات شاغري الوظائف المختلفة داخل المنظمة ،وبيان لإجراءات تنفيذها لإنتاج المخرجات النهائية.

من التعريفات السابقة يمكن استنتاج أنه يوجد هناك محوران رئيسيان ترتكز عليهم وظيفة تحليل

العمل وهما : (درة،2008)

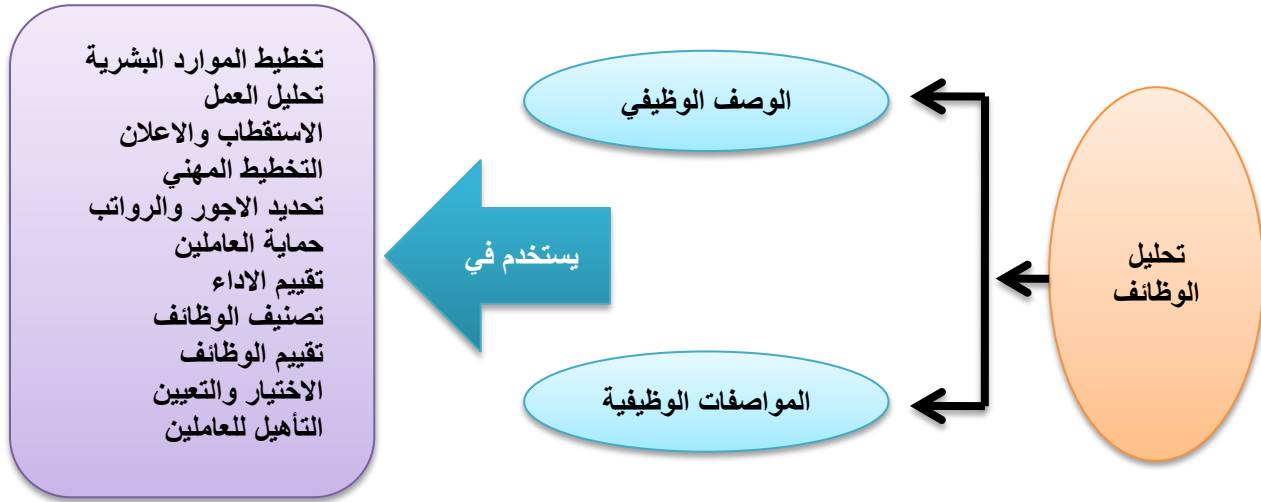
أ- الوصف الوظيفي (Job Description)

وهو النشاط الذي يبين ماهية آلية عمل كل وظيفة ومتطلبات تنفيذها ابتداء من الواجبات التي من المفترض القيام بها مروراً بالأدوات والطرق المستخدمة لتنفيذها، وبيان للمسؤوليات التي تلقى على عاتق من يقوم بتنفيذ النشاط ، وظروف العمل المختلفة فيها.

ب- المواصفات شاغل الوظيفة (Job Specification)

تتمثل المواصفات الوظيفية بالمؤهلات العلمية والخبرات والمهارات التي من المفترض ان يمتلكها من يقوم بأداء الوظيفة أو المهام داخل هذه الوظائف، وتتم عن طريق خبرة المديرين السابقين للوظيفة المراد تحديد شاغلها وعن طريق قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي هذه الوظيفة.

2.3.2. استخدام تحليل الوظيفة :



الشكل رقم (2.2) استخدامات تحليل الوظائف

تعتبر وظيفة تحليل العمل من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية حيث انها تبني وصف مبدئي لطبيعة الوظائف المختلفة داخل المنظمة وتحدد عدد وطبيعة الموارد البشرية المكلفين بأداء الوظائف والمهام المختلفة في الإدارات والأقسام.

3.3.2. خطوات تحليل الوظائف:

هناك مجموعة من الخطوات الواجب اتباعها للقيام بعملية تحليل الوظائف وتتلخص بالتالي:

1- تحديد الهدف:

من المفترض على إدارة الموارد البشرية ان تحدد الهدف الأساسي من القيام بعملية تحليل الوظائف، وما هي التغيرات التي طرأت للقيام بها، ويجب ان يكون الهدف واضحا ومرتبط مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن الأمثلة على ذلك قيام بعض الشركات بالاندماج مع بعضها البعض، او الرغبة في التغيير والتوسع بناء على ما يتطلبه السوق، ومنها من يقوم بعملية تحليل الوظائف لحل المشكلات التي تحدث أثناء العمل أو وجود مخرجات لا تحقق الهدف الذي تم التخطيط له. (الصباغ،2008)

2- اختيار عينة من الوظائف:

في حال كانت الشركة جديدة فيجب أخذ كل الوظائف التي تم التخطيط لها وتحليلها بالتفصيل مع تحديد المشرفين على كل عملية، لكن في حال كانت المنظمة او الشركة قائمة وتقوم بمباشرة أعمالها منذ فترة طويلة عندها يمكن تقسيم الوظائف إلى فئات مختلفة، بحيث يتم وضع الوظائف التشغيلية والفنية واليدوية في فئة، وفئة المشرفين والمديرين والمراقبين والقائمين على الأعمال الإدارية، وفئة خاصة بالإدارات العليا، ومن ثم يتم أخذ عينة من كل فئة يتمثل فيها وظائف الفئة ككل والعمل على تحليلها ومن ثم تطبيق ما تم تحليله على باقي الوظائف في نفس الفئة. (صلاح الدين،2004)

3- توضيح العملية للعاملين:

تتميز المنظمات الناجحة بإشراك العاملين في عملية التحليل، باعتبار ان كل عامل الأكثر علماً وإماماً بتفاصيل وظيفته، ومن الجيد أيضاً ان لا تكون عملية التحليل سرية سواء على الموظفين العاملين فيها أو المديرين، لأنه في حال لم يتم إخبارهم سيزيد من مخاوفهم وقلقهم تجاه وظائف وخطر مغادرتهم لها، مما يعود سلبيًا على أدائهم فيها. (مصطفى، 2014).

4- تجميع البيانات المطلوبة :

لا بد من جمع المعلومات الكافية حول كل وظيفة وماهية مخرجاتها ومواصفات العاملين بها، ولتجميع البيانات هناك ثلاث طرق رئيسية:

- طريقة الملاحظة الشخصية: وهي الطريقة التي يقوم بها المدير أو المسؤول عن قسم معين، بحيث يقوم بالمتابعة والإشراف على عمل كل فرد في الوظيفة وتدوين وكتابة مهام ومواصفات وطبيعة عمل كل وظيفة وما هو مطلوب وماذا ينقص .
- طريقة الاستقصاءات: وتقوم هذه الطريقة على توزيع استبيانات لمختلف العاملين في دائرة أو وظيفة معينة يتم من خلالها طرح أسئلة عن المهام المختلفة ومن ثم قراءة ومراجعة هذه الاستبيانات من قبل فريق التحليل.
- طريقة المقابلات الشخصية: يقوم الفريق المسؤول عن عملية التحليل بمقابلة شخصية لشاغري الوظائف المختلفة والتحدث معهم عن التحديات والعقبات التي تواجههم في العمل، ومدى رضاهم عن

كيفية أداء ونتائج العمل، لكن في هذه الطريقة يشترط وجود المدير المباشر على العاملين في المقابلة للتأكد من صحة المعلومات التي يقدمها العاملين. (Gregoire,2011)

5- مرحلة تحليل المعلومات واعدادات بطاقات الوصف:

بعد ان قام فريق التحليل بجمع البيانات والمعلومات المختلفة عن الوظيفة ، فإنه يقوم على تنقيتها وتبويبها وإزالة التضارب فيما بينها ،والوقوف على كل وظيفة وما هي الصعوبات التي ممكن مواجهتها ومسؤوليات شاغريها، ومن ثم اعداد نموذج لوصف الوظيفة بناء على المعلومات التي تم جمعها (صالح،سالم،2006).

اسم الوظيف..... رقم الوظيفة..... الادارة التابع لها

القسم/الشعبة..... بداية راتب الوظيفة.....

نهاية راتب الوظيفة.....

أ) وصف الوظيفة:

أهمية الوظيفة.....

الأعمال التي تنفذها يوميا

عدد الموظفين الذين ترأسهم

ب) المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة :

جالسا...% واقفا...%

الاليات والمعدات التي تعمل بها

ج) مسؤوليات الوظيفة :

المسؤوليات المالية..... المسؤولية الفنية.....المسؤوليات الإدارية.....

د) ظروف العمل :

إضاءة..... تهوية..... رطوبة

عدد ساعات العمل.....

هـ) المؤهلات المطلوبة :

المستوى التعليمي

الخبرات السابقة

السمات الشخصي

شكل رقم (3.2) نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة

4.2.المبحث الرابع: تدريب الموارد البشرية:

1.4.2. مفهوم التدريب:

شرع العديد من العلماء والكتاب والمختصين بتعريف التدريب، كل حسب مجاله وحسب البيئة التدريبية التي يتقنها، فقد عرفه (حسن الطيب): "جهد نظامي متكامل، مستمر، هادف، يسعى إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارات الفرد، لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية".(عبدالله،2009).

فيما عرفه (Raymond Noe) على أنه: "الجهد المخطط الذي تقوم به الشركة لتسهيل على الموظفين تعلم الكفاءات المرتبطة بوظائفهم، وتتضمن تلك الكفاءات المعارف أو المهارات أو السلوكيات الضرورية للنجاح في أداء المهام الوظيفية ". (الشريف،2017)

وعرفه عطا الله الشرعة: "عملية مخططة ومستمرة لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات والمعلومات والسلوكيات الغير متوفرة لديهم أو تنقصهم والتي بالتالي تؤدي إلى تحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل" . (الشرعة،2014).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ان نستنتج التعريف التالي للتدريب : هو نشاط مخطط ومستمر خلال حياة الفرد، يهدف إلى نقل المتدرب إلى مستوى مقصود من الكفاءة سواء بالتعلم أو التطبيق من خلال خلق تغيرات في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين وتحسين قدراتهم على مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجههم في العمل.

2.4.2. فوائد التدريب:

التدريب الفعال هو التدريب الذي يعمل على خلق كادر بشري مؤهل وقادر على الإنتاج في أي منظمة كانت بغض النظر عن حجمها أو شكلها، وقد زاد اهتمام المنظمات حديثا لما لها من أثر على الناتج النهائي للمنظمة ودور في نجاح العملية الإدارية ، فالتدريب يعتبر انفاق استثماري يساعد على تحقيق عائد ملموس وواضح في تلبية حاجات الموظفين والعملية الانتاجية والمديرين المشرفين كذلك، وهناك بعض الجوانب الرئيسية توضح فوائد التدريب : (الشرعة،2014)

- يعمل التدريب على تغيير وخلق اتجاهات جديدة لدى الموظفين بما ينسجم مع قيم المنظمة الأم.
- يساعد التدريب على زرع روح الانتماء للعاملين ورفع معنوياتهم، وذلك نتيجة شعورهم بأهميتهم بالعمل، وأن المنظمة مهتمة بمجالهم الوظيفي مما يعزز ولاءهم و إخلاصهم وحبهم للعمل والإنتاج.
- يعد التدريب وظيفة أساسية ومهمة في أي نوع من المنظمات لأنه يحرص على إكساب العاملين والمتدربين بمهارات واساليب جديدة تساعدهم على أداء الأنشطة والمهام، ومواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.(مصطفى،2007)
- يساعد الفرد على تجميع رصيد تراكمي من الخبرات المهنية والمعرفية في مجال عمله، مما يعود عليه إيجابا في عملية الترقيات والانتاجية المستقبلية.(الديب،2015).
- يعمل التدريب على إدخال طرق واساليب تكنولوجية حديثة متطورة من شأنها رفع كفاءة أداء المنتج أو الخدمة، واختصار الوقت والجهد والتكاليف .

- تقوية العلاقات الاجتماعية بين مختلف العاملين والمديرين في المنظمة، والعمل بروح الفريق الواحد، وتخفيض الصراع والمعضلات بين العاملين وذلك لامتلاك بعض العاملين خبرات تختلف عن الآخرين والعمل على مشاركتها لكي تعم الفائدة .
- تقليل نسبة الحوادث أثناء العمل، وزياد نسبة السلامة في العمل، لأن التدريب يكسب الموظفين والمتدربين خبرة أكثر بالتحديات والحوادث التي من الممكن مواجهتها، وكيفية استخدام افضل الطرق والوسائل للوقاية من هذه المخاطر وتفاديها.
- تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين وأداء المنظمة ككل، وعليه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية لسد نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة.

3.4.2. فاعلية البرامج التدريبية:

والمقصود بفاعلية البرامج التدريبية هو مدى تحقيق البرامج التدريبية التي سوف تعقد للأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً، وحتى تكون هذه البرامج تتصف بالفاعلية يجب على القائمين على البرامج التدريبية أن يسعوا إلى تنفيذ ما يلي: (الخطيب،2013)

1. **تحديد العاملين المطلوب تدريبهم:** يتم تحديد العاملين المطلوب تدريبهم عن طريق قياس الثغرة بين الأداء الفعلي للعمل ومقارنته مع ما تم التخطيط له(المرغوب).

2. تحديد دقيق وعلمي للمجالات التي نطمح في تدريب العاملين فيها، وربطها مع الأهداف التدريبية التي تسعى المنظمة لتحقيقها بعد التدريب.

3. تحديد الأساليب التدريبية التي تلائم المتدربين: تختلف اساليب التدريب من منظمة إلى أخرى وتختلف ايضا من مستوى إلى آخر فمن غير الممكن ان توجه البرامج التدريبية للمستويات العليا ذاتها للإدارة الدنيا، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية والمسؤولة عن إعداد البرامج التدريبية أن تقوم بتحديد مضمون ومحتوى البرامج التدريبية مع مراعاة المستوى الإداري الذي سيتلقى التدريب.

4. تحديد القائمين على إدارة العملية التدريبية: هنا يجب اختيار أكثر الأشخاص قدرة على إدارة العملية الإدارية لتحديد مواصفات ومستوى كفاءة المدربين وهل هي كافية لتلبية حاجات التدريب او لا.(علي،2014)

5. تحديد الوقت الأنسب للبرامج التدريبية: يفترض بالمنظمة تحديد التاريخ المناسب للقيام بالعمليات التدريبية وتتعمد اغلب المنظمات القيام بالتدريب في نهاية العام وذلك بعد الحصول على تغذية راجعة عن مدى كفاءة المنتج أو الخدمة المقدمة وبعد التعرف على نقاط القوة والضعف، ويجب ايضا تحديد ساعات التدريب اليومية بحيث لا تكون ساعات طويلة ومتتالية ، وان لا تكون في فترات صعبة على المتدربين مثل فترة الصوم أو ما بعد المساء .(محمود،2006)

6. تحديد معايير تقييم البرامج التدريبية: أي ان يتم التحديد المسبق لكيفية قياس البرامج التدريبية بعد تطبيقها وتحديد الأدوات المستخدمة لذلك وفقا لمعايير تضمن تقييم عادل وسليم للبرامج التدريبية.(الصيرفي،2009)

6.4.2. نظريات التدريب:

شغلت العملية التدريبية اهتمام العديد من المختصين والعلماء الذين برعوا في هذا المجال، فقد تم استخدام التدريب في التعليم والتدريب في التنمية والتدريب في علم النفس، وغيرها من مجالات التدريب، ومن أهم النظريات التي اقتصت في ذلك:

أولاً: النظريات السلوكية: تخصص هذا النوع من النظريات بوجود علاقة بين المثيرات أو المحفزات وبين الاستجابات السلوكية لدى متلقي التدريب، فتظهر نتائج التدريب عندما يبدأ التغيير واضح في الاستجابات السلوكية لدى متلقي التدريب في مناحي العمل الفعلية وفي بيئة العمل الداخلية، وتختلف أنظمة التدريب في هذا النوع باختلاف سياسة المنظمة التي تباشر عملية التدريب على الأفراد العاملين بها وعلى القدرات المادية والبشرية للبرامج التدريبية فيها ، ومن أشهر من وضع بصمته في النظريات الكلاسيكية "بافلوف" في فكرة الانعكاس الكلاسيكي أو الشرطي، وفكرة مكيفات السلوك ل "ثورندايك". (عساف، 2018، ص71).

ثانياً: النظريات العقلية (الإدراكية): جاءت هذه النظرية على عكس ما كان عليه بالنظريات السلوكية السابقة، فقد رفضت كون الإنسان عبارة عن عنصر سلبي يقوم فقط باستلام التعليمات والمثيرات والمعلومات، ومن ثم تغيير السلوك كآلة، بل صرحت بأن الإنسان عنصر ايجابي وتفاعلي في خلق وانتاج الأفكار الابداعية الجديدة، فهو يقوم على استيعاب ما يدور حوله في البيئة الداخلية والخارجية للعمل، والتحليل بين المدخلات والعمليات الانتاجية، ومن ثم تنظيم هذا التحليل ودمجه في البيئة المعرفية لديه. (توفيق، 2010، ص26)

ومن أشهر النظريات الإدراكية نظرية المنظم التمهيدي ل"اوزيل"، ونظرية "بياجيه" في التطور المعرفي، ونظرية الاستبصار ل"فين"، وقد خلصت هذه النظريات إلى مجموعة من المبادئ:

- 1- أن الاستفادة من البيئة الداخلية والخارجية في العمل يكون بالتعلم والتفاعل المباشر (بياجيه).
- 2- وكما ذكر (بياجيه وبرونر) أنه في أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملاءمة والتمثل يجب اشراك أكبر عدد من الحواس العضوية.
- 3- مبدأ ضرورة الاستفادة من الخبرات السابقة في العمل، الأمر الذي يشجع الفرد على تعلم ما هو جديد وزيادة المهارات المكتسبة .
- 4- التدرج في التعلم، بداية من الإشارة، ثم الكلمة، ثم التطبيق على أرض الواقع وحل المشكلات التي تصاحب العمل.
- 5- مبدأ الطريقة الاستقرائية في العمل والذي أشار إليه (برونز) عن طريق الرغبة في اكتشاف كل ما هو جديد والتعرف على التفاصيل الدقيقة للمهام والأنشطة والعمل على تجميعها واستنتاج ما هو جديد.

ثالثاً: النظريات الإنسانية الكلية: جاءت هذه النظرية بأفكار التربية التقدمية استكمالاً للنظريات السابقة (المعرفية والسلوكية)، وقد اقتصت بالتركيز على النزعات الداخلية لكل فرد علاوة على السلوك الظاهر للفرد و الاهتمام بأفكاره الإبداعية وقدرته الذاتية على تعلم ما هو جديد، فعندما يتطور الفرد داخل العمل سواء كان هذا التطور مقصود ومخطط له مسبقاً أو كان بمحض الصدفة فإنه يؤثر لن يؤثر فقط على أدائه بل يشمل الجوانب الاجتماعية والعلاقات التي تربطه بالعمل وهو أمر ينعكس على قيم الفرد داخل المجتمع الذي يعيش فيه وحاجاته الأساسية للعيش في المجتمع مع التقاليد السائدة، فركزت هذه النظريات

على أن التدريب عملية متكاملة تشمل أعضاء الفرد ومشاعره ووجدانه، ومن أهم رواد هذه النظريات "جون ديوي" و "روجرز" في نظرية "الدافعية" ونظرية "الاستكشاف" والنظرية "النفعية"، ومن أهم المبادئ التي قامت عليها هذه النظريات: (عساف، 2018، ص77)

1- التركيز على جانب الحوافز والدوافع الانسانية للفرد من خلال خلق علاقة مترابطة وقوية بين الأفراد داخل العمل وبين الأفراد والعمل أو الوظيفة نفسها عن طريقة التركيز على استثارة اهتماماتهم من أجل تحقيق أهداف العمل.

2- دراسة البرامج التدريبية ومدى امكانية تطبيقها في الحياة العملية وتقبل المتدربين للأفكار التي تطرحها من خلال المساعدة في حل المشاكل وسهولة التطبيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

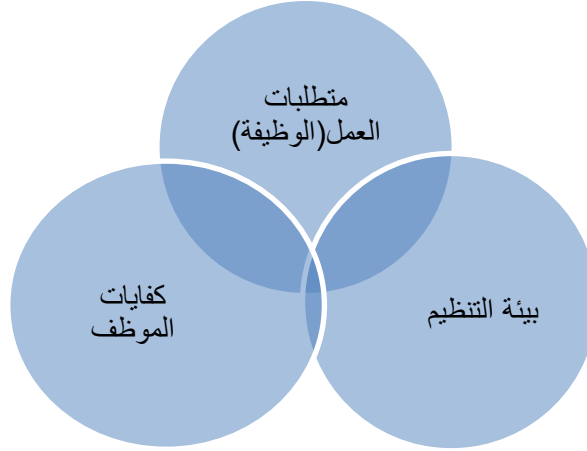
3- التكامل في النفس الانسانية، بمراعاة أن الفرد ليس آلة تتلقى التعليمات والأوامر وتعمل على تطبيقها، إنما هو بنية انسانية تحوي داخلها مشاعر تحتاج إلى محفزات واهتمام من قبل الإدارة بأهمية هذه الروح وأن النجاح يأتي من خلال تكامل البنية الانسانية كاملة بالجسد والوجدان والعقل الذي يحكم هذا الإنسان.

4- أن قيمة الفرد أو العامل يتم اكتسابها من خلال علاقاته الطيبة مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة، وتوفير مناخ من الود والثقة والتسامح بين مدرء الأنشطة والأفراد المتدربين، والعلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس في إطار المؤسسة الإنسانية والاجتماعية التي تشكل قوام المجتمع(المركز والدور والسلوك).

5- توظيف البرامج التدريبية التي تتماشى مع العقل البشري العامل في المنظمة سواء كانت أساليب تعليم إلكترونية أو برامج تدريب بالمحاضرات المباشرة التي تتم باتصال مباشر بين المتدرب والمدرّب أو

التعليم المبرمج، مما يتناسب مع قدرته على استيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات الجديدة والاستخدام الأفضل في بيئة العمل.

وقد نكر (درة، 2008، ص305) أنه لتوفير أداء فعال يرقى بالمنظمة لمستوى عال من المهارة لدى الأفراد المتدربين لابد أن يكون هناك تكامل بين ثلاث عناصر رئيسية كما في الشكل:



الشكل (4.2) العوامل التي تشكل الأداء الفعال

والواقع أن التدريب ليست عملية تعليمية فقط بل هي تركز البيئة التي يعمل بها الفرد داخل العمل والتي تضم نظام الحوافز والاهتمام للجوانب الشخصية للعامل، ومدى قدرة إدارة التدريب على الموازنة بين المبادئ الثلاث، فليس كل عجز سببه تأخر في استيعاب المتدرب أو نقص في خبرة الفرد لطبيعة أداء المهام، فمن الممكن أن تكون متطلبات العمل لا تلبى احتياجات العاملين ومن الصعب تنفيذها على أرض الواقع بحكم وجود معوقات تحول دون تطبيقها بشكل سليم كما تم التخطيط له، فلا بد من اجتماع الدافعية والقدرة والمهارة لدى الأفراد من جهة والموارد اللازمة والحوافز والتأهيل المناسب من جهة أخرى

للحصول على منتج أو خدمة كالمطلوب، فالشركة أو المنظمة الجيدة هي التي تستفيد من البرامج التدريبية المختلفة التي تقدمها حسب ما يحتاجه المتدرب وحسب متطلبات العمل. (السكران، 2011)

5.4.2. تصميم عملية التدريب:

لابد لنجاح البرامج التدريبية في أي منظمة أو شركة أن يتم التخطيط المسبق للتدريب وتحديد ما الهدف من العملية التدريبية وما المنتج أو الخدمة التي نسعى للوصول لها؟ وما أهمية التدريب في البيئة الحالية في المنظمة؟ وللإجابة على هذه الأسئلة لا بد من المرور بمراحل تصميم العملية التدريبية والمتمثلة في: (معمار، 2010)

أولاً: **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تسعى المنظمة إلى تحديد النقاط والمراكز التي تحتاج للتطوير والتأهيل سواء للأفراد العاملين أو أقسام العمل داخل المنظمة، وهنا يتم تقسيم الاحتياجات إلى :

1- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: يرافق اعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ولا بد من ايضاح الفترات الزمنية الواجب تحقيق الأهداف خلالها، والموارد المالية والبشرية المتوفرة، والمناخ التنظيمي وتكلفة العمل المتوقعة، وتسليط هذه المؤشرات الضوء على احتياجات التدريب المستقبلية التي لا بد للموارد البشرية داخل المنظمة تلقيها لمواكبة العمل ضمن الإطار المخطط له.

2- تحليل العمليات والوظائف: ترتبط كل وظيفة داخل الأقسام المختلفة بالمنظمة بمجموعة من الشروط المبدئية الواجب توافرها لدى الأفراد العاملين فيها، وبناء على ذلك يجدر بالمشرف المباشر مقارنة الطريقة التي يمارس بها الموظفون العمل مع المواصفات المطلوبة للوظيفة، وبناء عليه يتم تحديد

البرامج التدريبية التي تنقص العاملين داخلها، ولا بد من الأخذ برأي الأفراد أنفسهم عن ما ينقصهم من احتياجات تدريبية للقيام بمهامهم على أكمل وجه وإدراج هذه الآراء ضمن الأهداف التدريبية.

3- تحليل الفرد: هنا يتم التركيز على الفرد نفسه بصرف النظر عن الوظيفة ، فيتم تقييم أداء الفرد وطريقة قيامه بالمهام المناطة به ومدى توافر المعلومات الكافية لديه عن طبيعة العمل، وقدراته ومهاراته الحالية، فيتم جمع هذه المعلومات عن طريق الملاحظة والاشراف المباشر للعمل، أو عن طريق استبيانات مخصصة لهذا الغرض، ومن ثم يتم صياغتها كأهداف تدريبية واحتياج تدريبي .

ثانياً: مرحلة التدريب: بعد قيام المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين داخلها، تبدأ الادارة بوضع برامج التدريب المختلفة لكل دائرة حسب طبيعة العمل والاحتياج الذي تم ادراجه مسبقا، وتتم عملية التدريب بالمراحل الآتية: (Hamza,2012)

أ- تصميم البرنامج التدريبي: هي العملية المبدئية التي يتم فيها تحديد البرامج التدريبية المناسبة لكل قسم، والتوقيت الزمني الذي سوف تتم فيه، والأساليب التدريبية المتبعة، وشروط ومواصفات المشاركين في هذه البرامج.(السالم،2006)

ب- إدارة البرنامج التدريبي: يتم تعيين المشرفين على عملية التدريب ككل والمدربين المختصين بإعطاء البرامج التدريبية كل حسب تخصصه والمجال الذي يعمل به، والعمل على تحديد أوقات الدوام لكل يوم وأسبوع ساعات التدريب، والتأكد على سلامة الاتصال بين المدربين والمتدربين، وتحديد الأماكن التي سوف تعقد فيها هذه البرامج، وإنشاء بطاقات خاصة بكل متدرب ومدرب ومشرف، والتأكد في نهاية التدريب على كتابة تقرير نهاية التدريب.

ت- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب: وهي العملية التي تتبع إدارة البرامج التدريبية فبعد تحديد المسؤوليات والصلاحيات للمشرفين والمدربين، يجب تحديد الطرق والأساليب التي سوف يتم اتباعها في التدريب، ويتم اختيار الطريقة المناسبة بناء على طبيعة الوظائف والمهام التي سوف يقوم بها الأفراد وعلى قدرة المتدربين على التماشي مع هذه الطرق والوسائل المختلفة. (سويدان، 2012، ص48)

ثالثاً: مرحلة متابعة فاعلية التدريب وتقييمها:

تتبع إدارة الموارد البشرية مجموعة من الاجراءات التي تهدف إلى قياس مدى تطبيق البرامج التدريبية حسب المطلوب، وهل تحقق الأهداف المرجوة من التدريب، وما مدى تقبل المتدربين للأساليب التدريبية المتبعة، ومدى التزام فريق التدريب بأوقات وبرامج التدريب، فلا بد من متابعة هذه البرامج للتأكد من تطبيقها كما يجب وضمان تعلم المتدربين .

5.2.المبحث الخامس: استقطاب الموارد البشري:

2.5.2. تعريف الاستقطاب:

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المهمة والتي تترك أثر في تحقيق اهداف المنظمة فهي تقوم على المفاضلة بين الخيارات المختلفة من اجل جذب المورد البشري الافضل لكفاءة العمل، فانثناء واختيار الموظف الأمثل يؤثر ايجابا في زيادة اداء المنظمة في المدى القصير والبعيد، وقد تطرق العديد من العلماء الى تعريف الاستقطاب :

فقد عرفه (حسن،عبدالعزیز،2009) : "تلك العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل المنظمة او من خارجها، والعمل على جذبها لانثناء أفضلها لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة".

وقد عرفه (نايف،2004) انه "البحث عن الافراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، فالاستقطاب لا بد ان يهتم بعملية ابحت وجذب المرشحين الاكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها. فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة بزيادة فعالية الاستقطاب". (عبدالرحمن،2009).
فيما عرفه عبدالقادر علاقي انه "البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل".(السالم، صالح، 2006).

ويستنتج الباحث من التعاريف السابقة ان عملية الاستقطاب: هي العملية التي يتم فيها مفاضلة اكثر من مرشح سواء من داخل المنظمة او خارجها وجذب وانتقاء الأفضل منهم لملء وظيفة شاغرة

معينة داخل المنظمة بناء على المعايير التي تم التخطيط لها مسبقاً من قبل دائرة الموارد البشرية في المنظمة.

2.5.2. أهمية الاستقطاب:

عند وجود شاغر معين داخل أي قسم في المنظمة ، لابد من وجود شخص جديد من المفترض به ان يحل ويملاً هذا الشاغر ويتوجب على هذا المورد البشري ان يتصف بالعديد من الصفات المحددة مسبقاً لكي يقوم بعمله على اكمل وجه ، وهنا تظهر اهمية عملية الاستقطاب المتمثلة

بالتالي(عنتر،2010،ص115):

- 1- تعتبر عملية الاستقطاب الطريقة المثلى التي يمكن من خلالها ايصال رسالة للمرشحين المختلفين ان المنظمة هي منصتهم المثالية لتطوير وابرار مهاراتهم وتقديم حياتهم الوظيفية.
- 2- كلما زاد عدد المتقدمين للوظيفة كلما زاد احتمال اختيار الموظف الأكفأ بين المتقدمين، وبالتالي تقليل تكاليف تدريب وتأهيل الموظف، وكذلك استخدام انسب الوسائل والطرق للوصول اليهم وجلبهم، وبذلك فان الاستقطاب يفتح جميع مصادر وابواب العمل المتاحة للمؤسسة .
- 3- تساعد عملية الاستقطاب في جلب الخبرات الاجنبية والاستفادة من خبراتهم العملية والعلمية .
- 4- يعتبر الاستقطاب الجيد والفعال الخطوة الأولى في اعداد وبناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- 5- يعمل الاستقطاب على الاستغناء عن المهارات البشرية الحالية التي لا تلبى الحاجة في العمل ، واستبدالها بكوادر بشرية جديدة تتمتع بمهارات تلبى متطلبات الوظيفة وترفع من أداء المنظمة مستقبلاً وفعاليتها.

6- في حال كان الاستقطاب جيداً فإن ذلك سوف يتعكس على عمل باقي وظائف المنظمة، لأن وظائف المنظمة هي وظائف متتالية ومرتبة ويعتمد كل منها على نجاح الآخر.

تساعد عملية الاستقطاب في توسيع عمل المؤسسة في المستقبل، لأن أي توسع يحتاج إلى كوادر بشرية لتغطيته.

3.5.2. مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر الاستقطاب حسب نوع المصدر إلى قسمين:

- مصادر داخلية

- مصادر خارجية

أولاً: المصادر الداخلي:

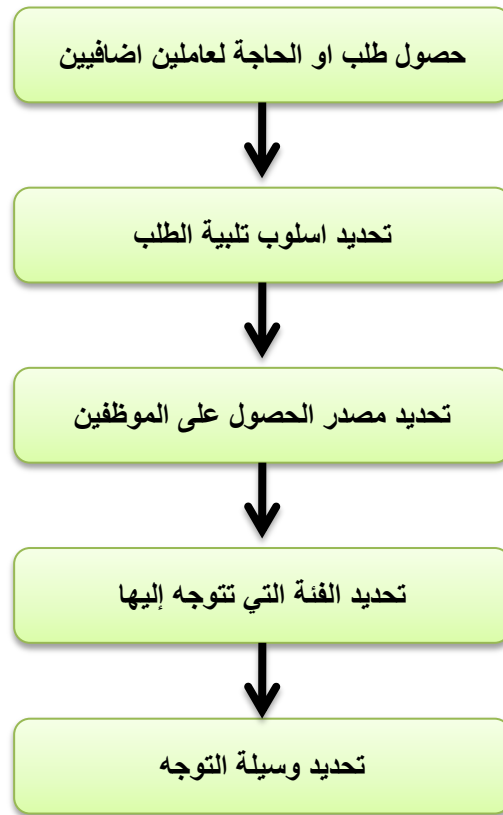
يقصد بالمصادر الداخلية للاستقطاب هي الموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة والتي يتم إحلالها في موقع وظيفي جديد غير السابق وتتميز هذه المصادر بتخفيض تكلفتها مقارنة مع المصادر الخارجية وتوفير الرضا الوظيفي للعاملين وتحفيز العاملين في الدوائر المختلفة من مديريين ورؤساء أقسام وموظفين للعمل بجد للترقية ، ورفع الروح المعنوية لهم.

ثانياً: المصادر الخارجية للاستقطاب:

تقوم العديد من الإدارات بجلب الموارد البشرية من خارج المنظمة للوفاء بمتطلبات العمل ويعود ذلك إلى عدم وجود كوادر مدربة ومؤهلة للقيام بالمهام المحددة أو رغبة المنظمة في التنوع الأمر الذي يساعد في

ضح دماء جديدة في بيئة المنظمة مما يساعد على تحفيز العاملين على التعلم والابتكار والخروج بأفكار جديدة تتماشى وتواكب التقدم في البيئة الخارجية للعمل. (ماهر، 2007)

4.5.2. خطوات عملية الاستقطاب: (عبدالرحمن، 2010)



الشكل (5.2) خطوات عملية الاستقطاب

6.2.المبحث السادس: تقييم أداء الموارد البشرية:

1.6.2. تعريف تقييم الأداء:

مصطلح تقييم الأداء يشمل على عنصرين مهمين وهما الكفاءة والفاعلية، والكفاءة الانتاجية يتم التعبير عنها بنسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما زادت نسبة المخرجات اصبحت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فهي توضح الأهداف التي قامت المنظمة بتحقيقها في المخرجات النهائية للعملية الانتاجية بغض النظر عن التكاليف والوقت الذي تمت فيه هذه العملية، وفي حال نقص أحد العنصرين الرئيسيين فلن يتم قياس قيس أداء العاملين، وبالتالي صعوبة في تقييم العمل واكتشاف المعضلات التي تواجه العمل. (Pradeesh,2011)

وقد بحث العديد من العلماء في إيجاد تعريف لمصطلح تقييم الأداء فقد عرفه (تيم،2014) بأنها "العملية التي يتم بموجبها تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة من وظائف المنظمة مقارنة مع باقي الوظائف بالمنظمات الأخرى من حيث المسؤوليات والخصائص والواجبات والمؤهلات اللازمة والمهام وظروف العمل والنتائج النهائية للعملية الانتاجية للاستفادة منها في إعداد باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية".

وقد عرفها (مصطفى،2014) على أنها: "عملية فنية متخصصة تقوم على اساس تقييم مخرجات الوظائف التي يقوم بها الافراد العاملون وفقا لمعايير او مقاييس او مؤشرات محددة مسبقا".

وعرفه (عقيلي،2008) بأنه: "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والاجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء اكانوا رؤساء او مرؤوسين او فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى

إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الادارية وصولا لقاعدته".

وبناء على التعريفات السابقة يتضح للباحث انه لا يمكن ان تتم عملية التقييم دون وجود وظائف حقيقية يقوم بها الموظف لتقييمها، والوظيفة الواحدة من الممكن أن يشغلها اكثر من موظف وان يتبدل عليها اكثر من عامل، وبناء على ذلك يتم قياس درجة وكفاءة العاملين في الوظيفة بترتيب انتاجيتهم، وفقا لما يتم تحقيقه من المستويات المطلوبة من الانتاج.

ويمكن اعتبار عملية تقييم الاداء عملية مراجعة ومتابعة لباقي وظائف المنظمة، فمثلا عملية الاختيار حيث يتم تقييم فيما إذا تمت عملية الاختيار للموظف في المكان المناسب وهل تم مراعاة المعايير الرئيسية لعملية الاختيار عند المفاضلة بين العاملين، ومدى التزام فريق المقابلات بالبنود والشروط المتفق عليها في وضع العلامات.

2.6.2. أهداف تقييم الاداء :

يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى لتحقيقها عملية تقييم الأداء في التالي:(Dick Groote,2002)

1- أهداف استراتيجية: تسعى عملية تقييم الأداء بتوفير معلومات للإدارة العليا للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة ، والعمل على بناء نظام الترقيات والاستقطاب والاختيار والتعيين والأجور والحوافز على أسس سليمة، ولا يقتصر على هذا فحسب بل يمتد بتعريف العاملين والموظفين بحقيقة أدائهم لمهامهم المختلفة في المنظمة وبيان أوجه القصور لتعزيزها وتعريف العاملين بها للعمل على تقوية اواصر الضعف في الإنتاج.

2- أهداف تدريبية وتطويرية: تستخدم المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء كبنود رئيسية يبنى عليها برامج التدريب والتطوير في المنظمة، بحيث يتم التركيز على نواحي التقصير في العمل، والتركيز على تمكين وتأهيل العاملين والموظفين على أداء المهام المطلوبة مهم على اكمل وجه .

3- تشخيص مشاكل الاداء: توضح عملية تقييم الأداء المشاكل التي تواجه العمال في الوظيفة، وتكشف على المعوقات التي تحد دون سير العمل بالطريقة المحدد لها مسبقا، وبالتالي الكشف عن العاملين الأكفاء والعاملين غير الأكفاء ، كما يوضح الحاجات التدريبية وطبيعة المهارات التي يحتاجها العمال.

4- أهداف قانونية وإدارية: تتركز الاهداف القانونية في ايجاد قوانين تساعد على الحكم على التقييمات التي تم القيام بها للأفراد، وتوضح هذه القوانين بشكل واضح في العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي وهذا ما يسمى بالهدف الإداري للتقييم، وهو جعل العاملين يعملون معا كشبكة واحدة وبروح فريق واحد، الأمر الذي يساعد في تبادل الأفكار، وخلق بيئة ايجابية بين العاملين، ومساعدة بعضهم البعض، كما أن تقييم أداء المجموعات اسهل من تقييم أداء الأفراد، ففي حال أصبح هناك تقصير من أحد افراد الجماعة فتصبح مسؤولية باقي الأفراد بتعديل هذا الفرد وتشجيعه على العمل لأن النتيجة تؤثر على الجماعة وليس فقط على الفرد.(توفيق،2011)

3.6.2. معيقات تقييم الأفراد العاملين:

هناك العديد من العوامل التي تحول دون وضع تقييم مناسب وموضوعي لما يقوم به المدراء والموظفين في

المنظمة، وتتبلور هذه العوامل في التالي: (مصطفى، 2014)

1- تأثير وانعكاس الصفات الشخصية: يرى الكثير من الرؤساء أن صفة الهدوء والطاعة واللين من

الصفات الايجابية في العمل، فيما يراها الغير أنها صفات سلبية وتحتاج لتغيير ويتم اعتمادها كنقاط

سلبية في التقييم، وهذا يعتبر تقييم غير موضوعي لأنه لم يعتمد على الأداء الذي تم تحقيقه بل تأثر

الرئيس بالحكم الشخصي على المرؤوس بناء على قرارات داخلية لا تعتمد على معايير تقييم

موضوعية.

2- التوافق والميل الشخصي للمدير: عندما تكون هناك علاقة جيدة بين الرئيس والمدير فإنه يتم التقييم

ايجابا بناء على العلاقة الطيبة بينهم والميول الذاتي الايجابي، وفي حال لم تكون هناك صداقة

شخصية بين الرئيس والمدير فإن ذلك سيؤثر على نتائج التقييم بطريقة سلبية، وهذا المنطلق غير

موضوعي لأنه لم يركز على معايير التقييم الموضوعية ولم يتناول ما تم انجازه على أرض الواقع،

وسيشجع المدراء الآخرين على أهمية القيام ببناء علاقات طيبة حتى لو كان ذلك يؤثر على مصلحة

الوظيفة وأهداف المنظمة.

3- النزعة المركزية: يلجأ بعض المقيمين إلى منح كافة المدراء درجات تقييم متقاربة متوسطة او جيد

جداً، وذلك لتفادي الوقوع في نزاعات شخصية بين المقيم والمدير، وتعتبر هذه مشكلة كبيرة في التقييم،

لأنه لم يتم تحديد الفئات المميزة في العمل، ولم يتم اختيار المدراء ضعيفي الأداء، وهذا بدوره يؤدي

إلى إحباط المدراء الاعلى كفاءة وقتل الرغبة في التطوير والتجديد لديهم .

4- **تأثير الهالة:** يعتبر هذا العامل من أهم العوامل التي يقع فيها المقيمين، بحيث يكون هناك صفة جيدة وظاهرة لدى المدير، كالكاريزما الجيدة أو التميز لجانب معين، وعندها يتم اعداد التقييم كله بشكل ايجابي بناء على هذه الصفة، ولا يتم التطرق لباقي معايير التقييم بطريقة سليمة، فتطغى الصفة الجيدة على باقي الصفات أو المهارات التي من الممكن أن لا تكون كذلك.

5- **تأثير سجل الماضي والمقارنة بالذات:** كأن يكون للمدير سجل ماضي مشرف ويتميز بالأداء الايجابي والجيد في كافة تقارير الأداء السابقة، ويتم بناء التقييم الحالي بناء على نتائج النماذج السابقة، أو أن يرى المقيم تقارب في أسلوب العمل أو تشابه في الصفات الشخصية للمدير مع المقيم، ويتم بناء عليها الحكم الايجابي المسبق على المدير وبالتالي الحصول على تقييم عالي مقارنة مع باقي المدراء في العمل.

6- **حدث لا ينسى:** من الممكن أن يقوم المدير بعمل انجاز مميز جدا أو خطأ فادح في السابق، ويتم التقييم الحالي بناء على هذا النجاح الكبير في الفترة السابقة وعدم النظر إلى الأداء الآني والذي تم تحقيقه في واقع العمل لهذه السنة، عندها يصبح التقييم غير موضوعي ولا ينتمي لمعايير التقييم الموضوعية والسليمة.

ولزيادة فعالية نظام تقييم الأداء يجب مراعاة النقاط التالية: (حسن، 2009)

- أن يتم بناء الخطط والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مسبقا قبل البدء بعملية التقييم.
- أن يتم إشراك كافة الرؤساء والمقيمين في عملية التقييم للحصول على أكبر نسبة من التقييم العادل والموضوعي.

- أن يتم التقييم بناء على المعايير التي تم تحديدها مسبقا لعملية تقييم أداء الموظفين والمدراء بعيدا عن التحيز الشخصي والميول للحكم المسبق .
- عمل أكثر من نظام تقييم للأداء وتبويبها، بحيث يتناسب كل نظام أو نموذج مع طبيعة المهمة وطبيعة الوظيفة التي يشغلها المدير .
- التقييم الإلكتروني بدلا من التقييم اليدوي لضمان الدقة في جمع العلامات وتبويبها، ولاختصار الوقت .
- المام القائم بعملية التقييم بتفاصيل نظام التقييم، وكيفية القيام بعملية التقييم للمدراء، والأخطاء التي من الممكن الوقوع بها ومواجهتها أثناء عملية التقييم، ويفضل أن يكون القائم على عملية التقييم لديه خبرة كافية وواسعة في هذا المجال.

7.2. المبحث السابع: الأداء المؤسسي:

1.7.2. مفهوم الأداء المؤسسي :

قبل التطرق إلى تعريف الأداء المؤسسي لا بد من توضيح مفهوم الأداء بشكل عام، والذي يعرف على أنه: " العملية التي تسهم في الإدارة الفعالة للأفراد من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي" (شقووة، 2016).

فيما عرفه (مصطفى، 2014) على أنه: "محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو لمجموعة أفراد سواء بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما، وقسم ما، ومنظمة ما، فالأصل دائماً أن يكون الأداء أو العمل سواء على مستوى الأفراد أو الوحدات فهو جهد إنساني، وهذا الأداء سواء كان مجرد جهد انساني فقط او بمساعدة أدوات أو تجهيزات آلية او غير آلية، لا بد أن يكون هدافاً أو محققاً لناتج معين(مخرج) خلال فترة محددة "

ويعرف الأداء المؤسسي على أنه: " المنظومة المتكاملة لنتائج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في المؤسسات في ضوء تفاعلاتها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى تفوقها في العمل ويضاعف من قدرتها على انجاز المهام والأعمال الموكلة إليها وفي مجالات إدارية عديدة بكفاءة وفاعلية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للعمل وبموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها . (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012).

2.7.2. فلسفة الأداء المؤسسي:

قبل البدء بعملية قياس أداء وفاعلية المؤسسة لا بد من تحديد السياسات الأولية التي تقوم عليها المؤسسة، والفلسفة الرئيسية التي تتبعها، ويمكن تلخيصها بالآتي:

أولاً: تحديد أهداف المؤسسة الاستراتيجية: (عامر، 2011)

يتم بناء أي مؤسسة على مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وبناء على هذه الأهداف يتم توزيع الدوائر والصلاحيات وتوكيل المدراء بالخطط التنفيذية والتشغيلية لعمل كل دائرة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: تحديد الخطط التفصيلية للعمل المؤسسي: (جميل، 2016)

بعد القيام بصياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يتم تقسيمها وتوزيعها على برامج زمنية، ومن ثم تقسيم كل برنامج إلى مجموعة من الأنشطة والمهام التي يتم تكليفها للمدراء العاملين في كل قسم داخل الدوائر بما يتناسب مع سياسة المؤسسة وتحقيقاً للأهداف الرئيسية، وتخصيص الاعتمادات المالية لكل برنامج وتوفير الموارد المادية والبشرية للقيام به.

ثالثاً: تحديد مراكز المسؤولية:

تقوم الإدارة العليا بتوزيع المسؤوليات على الدوائر المختلفة بحيث يتم توكيل كل مدير بصلاحيات ومسؤوليات لإدارة الدائرة التي يشغلها والتي تساعد على إصدار الأوامر للمرؤوسين للقيام بالوظائف التي تختص فيها كل دائرة، ويقع على عاتق كل مدير وكل رئيس قسم ورئيس شعبة نتائج الأداء، لكن من المهم

ذكره توفير الامكانيات اللازمة التي تساعد المدراء على اتخاذ القرارات المناسبة بالعمل وتوزيع الصلاحيات لرؤساء الأقسام والشعب .

رابعاً: تحديد مؤشرات قياس الأداء :

وتنقسم مؤشرات الأداء إلى أربع أقسام رئيسية: (آمال،2018)

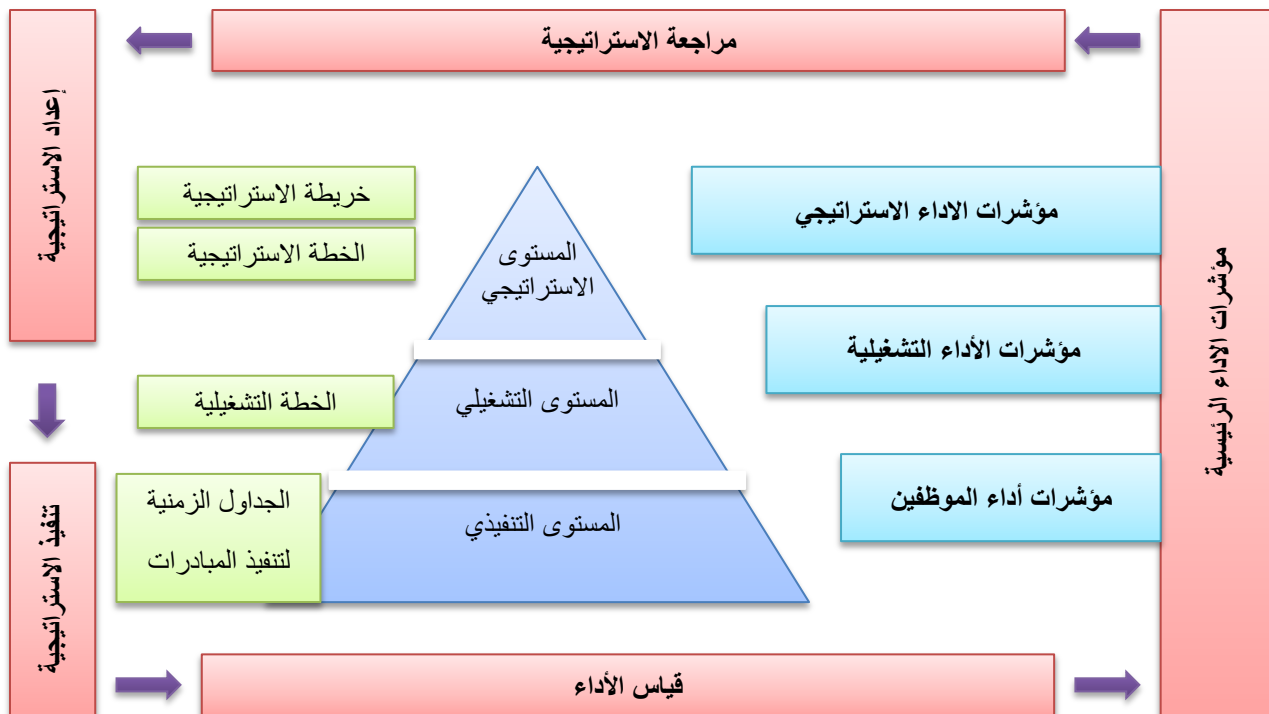
1- المؤشرات التي تتعلق بالفاعلية: لا بد أن تتصف العملية الانتاجية بالمرونة وسهولة الوصول للمنتج أو الخدمة المطلوبة ضمن أقل تكلفة ممكنة والوقت المحدد لها، بما يحقق رضا المستفيدين من الخدمة، بشرط أن تكون العملية الانتاجية منظمة بشكل دقيق ومدروس، ويسهل فهما.

2- المؤشرات التي تتعلق بالكفاءة: تشمل كفاءة الخدمات والمنتج وكفاءة الموظفين العاملين داخل المؤسسة أيضاً، ولا بد من اجتماع الكفاءة مع الفاعلية حتى تحقق المؤسسة النجاح والأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً.

3- المؤشرات التي تتعلق بالإنتاجية: ويتم قياس الإنتاجية عن طريق المقارنة النسبية بين مدخلات العملية الانتاجية والمخرجات النهائية للعمل .

3.7.2. مستويات إدارة الأداء المؤسسي :

تهتم المستويات الإدارية الثلاث (الاستراتيجية، التشغيلية، التنفيذية) بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسة من خلال إعداد الخطط الاستراتيجية والبرامج التشغيلية والتنفيذية في المنظمة وتحديد الفترات الزمنية لكل برنامج والرقابة عليها قياس مدى تنفيذ هذه الخطط والبرامج حسب ما هو مخطط له مسبقاً، ومن ثم التعديل على الاستراتيجيات، والشكل التالي يوضح هذه العملية:



الشكل (7.2): مستويات نظام إدارة الأداء في المؤسسة

8.2. المبحث الثامن: الدراسات السابقة:

1. دراسة (العولقي , 2018) بعنوان : أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية .

اهتمت هذه الدراسة بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتنمية الابداع التنظيمي من خلال عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية ، ولتحقيق ذلك فقد تم اختبار عينة قوامها 335 مديرا في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الاولية اللازمة لذلك ، وبينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الابداع التنظيمي ، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الابداع التنظيمي من خلال عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط .

واوصت الدراسة بان تعي وتدرك ادارة البنوك التجارية اهمية الموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا ، وان تهتم بعميلة التخطيط الاستراتيجي ككل ، واعداد النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، وان تعمل البنوك على خلق حالة من التعاون الفعال بين ادارة الموارد البشرية واقسام البنك واهتمام ادارة البنك بالمعرفة وعملياتها ، وان تعمل ادارة البنك على خلق بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل ، وان تعمل ادارة البنوك على التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات الى الهيكل التنظيمي الافقي .

2. دراسة (عبدالكريم، 2017) بعنوان : أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة .

هدفت الدراسة الى التعرف على اهمية البرامج التدريبية التي يقوم بها القطاع السياحي واهمية ذلك في رفع كفاءة العاملين ، وتوضيح اهم ابعاد الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات السياحية إلى تحقيقها ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة أن إدارات الفنادق تعطي اهتمام لمراحل العملية التدريبية، وهذا يعكس أهمية التدريب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وأن الفنادق تحقق ميزة تنافسية من خلال تقديمها الخدمات بصورة مميزة ويرجع السبب في ذلك للموارد البشرية المؤهلة والمدربة والتي تمتلك مستويات مهارة عالية ، وبينت الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية للتدريب وميزة الكلفة والعناصر المتعلقة بها من تكاليف الصيانة وتكاليف الموارد البشرية ، وقد اوصى الباحث بضرورة الاهتمام بقسم التدريب وتوفير كافة المستلزمات لنجاحه من تصميم وتنفيذ وتقييم وضرورة اطلاع ادارة الفنادق على نتائج التدريب الاكاديمية والميدانية وجمع معلومات عنها ، كما اوصى الباحث الى ضرورة المحافظة على المزايا التنافسية المعاصرة (الكلفة والجودة والإبداع والمعرفة).

3. دراسة (حرز الله، 2017) بعنوان : فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي .

هدفت الدراسة الى التعرف على وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي ، وضد تم استخدام المنهج الوصفي للوصول الى النتائج ، وقام الباحث بإعداد استبانة كأداة لدراسة لجمع المعلومات من مجتمع البحث البالغ (307) وبلغ حجم العينة (141) وهي عينة

عشوائية طبقية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الفاعلية في تطبيق وظائف (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الأجور والرواتب، التدريب، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية) في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وإن كل وظيفة من هذه الوظائف تلعب دور هام في تحسين الأداء المؤسسي لهذه الشركات، وأوصت الدراسة على ضرورة إشراك الموظفين بتصميم الوظائف، والمحافظة على استقرار الموارد البشرية من خلال الحد من الدوران، استعانة الشركات بمعرفين سواء من داخل الشركة أو خارجها للقيام بعمليات الاستقطاب، ربط الأجور الممنوحة بدرجة غلاء المعيشة، وزيادة اهتمام الشركات بالاحتياجات التدريبية بشكل دوري، والاهتمام بتحسين بيئة العمل .

4. دراسة (سكساف، 2017) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية .

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التدريب والمتمثل بأبعاده (الاحتياجات التدريبية، والأثر والتعيين، والبرامج التدريبية) في تحسين أداء الموارد البشرية في مجمع سونغلاز في الجزائر، والتعرف على المراحل التي تمر بها عملية التدريب في المؤسسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على 60 موظف لجمع البيانات .

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، كما توجد علاقة بين ابعاد التدريب وأداء الموارد البشرية ، وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية وأضعفها في البرامج التدريبية ، في حين لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية ، وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على برنامج الحوافز والمكافآت ،وتشجيع العاملين من اجل ابتكار افكار متعلقة بالعمل، والحرص على تطبيق معايير الجودة في العمل .

5. دراسة (مطرية، 2016) بعنوان: دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني .

هدفت الدراسة الى التعرف على دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي والكشف عن العلاقة فيما بينهم ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي تم تطبيقه على مجتمع بحث مكون من الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بغزة ، حيث بلغت عينة الدراسة (177) موظف من اصل مجتمع بحث (326) موظف ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

وقد توصل الباحث إلى انه يتوافر هناك ابعاد لتنمية وتخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية المقدمة بنسبة تزيد عن 60% في الغالب ، وان هناك علاقة بين تخطيط وتنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المقدمة ،وقد اوصى الباحث بضرورة تحقيق اهداف تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني وصياغتها بدقة ومراعاة التغيرات الداخلية والخارجية كافة عند تحديد اهداف تخطيط الموارد البشرية ،كما أوصى الباحث على تكثيف البرامج التدريبية حسب احتياج الموارد البشرية ، ووضع استراتيجيات واضحة لتنمية المسار الوظيفي لجميع الوظائف ، والاهتمام بعملية تقييم الأداء .

6. دراسة (ملا،الزعبي،2016) بعنوان: دراسة استطلاعية على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي للجامعات الحكومية في اقليم كردستان/العراق

هدفت الدراسة الى بيان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في الجامعات الحكومية في كردستان العراق ومعرفة تصورات المديرين حول هذه الوظائف

وتصوراتهم لمستوى الاداء الوظيفي لكل من هذه الجامعات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة الثانوية وبلغ حجم العينة (254) فرداً.

وتوصلت الدراسة الى أن تصورات المديرين تجاه وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات كان بدرجة متوسطة، وجاءت الدرجة مرتفعة لتصوراتهم نحو الأداء الوظيفي في الجامعات في اقليم كردستان، بالإضافة لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة احداث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية لدوائر الموارد البشرية، والعمل على تطوير التدريب والتعليم المستمر بدل حصر هذه الوظائف بالتعيينات والرواتب والاجازات، والتركيز على اعتماد عناصرها العاملة على خريجي علم النفس وعلم الاجتماع بدل الاعتماد على خريجي القانون.

7. دراسة (فراونة والديب ومرابط ، 2016) بعنوان : اثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء

العاملين في شركة الكهرباء - محافظة غزة

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في شركة الكهرباء - محافظات غزة . وقد استخدم الباحثون المنج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات.

وقد تكون مجتمع البحث من العاملين في شركة توزيع الكهرباء ، وقد قام الباحثون باستخدام طريقة العينة العشوائية ، حيث تم توزيع (150) استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد (144) استبانة بنسبة استرداد (96%).

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية واداء العاملين في الشركة ، كذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية واداء العاملين ووجود علاقة ذات

دلالة احصائية بين الإنصاف في الحوافز المادية والمعنوية واداء العاملين ووجود فروق بين الحوافز واداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة .واوصت الدراسة بضرورة ان تهتم الشركة بزيادة المكافآت المادية ، وتشجيع العاملين في حال تحقيق الاهداف المطلوبة ، والعمل على تقديم مزايا معنوية اضافية للعاملين ، وضرورة السعي لتحقيق الانصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين، واتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.

8. دراسة (العنزي،2016) بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء

المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية).

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع استخدام الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في كل من المديرية العامة لحرس الحدود وشركة الادوية في تبوك، والتعرف على واقع الاداء المؤسسي في كل من المديرية وشركة الدواء، والتعرف على متطلبات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمتين في تفعيل الاداء المؤسسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الضباط عددهم(214)ضابطاً، والثاني من الموظفين العاملين بالشركة والبالغ عددهم (123)موظفاً وبلغ حجم العينة الاولى(135)والثانية (95).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي خلصت لها هذه الدراسة:

هناك اجماع على استخدام الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في كل من شركة تبوك والمديرية العامة للحراسات، وهناك علاقة موجبة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاداء المؤسسي، وقد اوصى الباحث بضرورة توفير الموارد الكافية لتفعيل الاداء المؤسسي، والعمل على خلق ثقافة تنظيمية ايجابية في

المنظمتين تقبل التغيير والتكيف مع الجديد، وضرورة تبني الإدارة العليا في المنظمتين للتوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

9. دراسة (أبوشعير، 2016) بعنوان: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي -دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية في مدارس الوكالة والمدارس الحكومية، بيان مستوى الإحساس بالأمن الوظيفي في النوعين من المدارس، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي في كل من مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة وبلغ حجم عينة الدراسة (380) موظفاً، بالإضافة ل(20) استبانة للعاملين في إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية والامن الوظيفي في كل من مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية، وأن الوزن النسبي لواقع ادارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية بلغ(67.8%) ووكالة الغوث(75%)، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في برنامج الحوافز والأجور ومراعاة أعباء ومشاق العمل التربوي، وتفعيل نظام تقييم الأداء في عمليات الترقيات و الجزاءات، وتشكيل لجنة لتطوير سياسات وبرامج التقاعد والمعاشات والخروج بنظام ملائم لكلا النوعين من المدارس.

10. دراسة(خميلي، 2016) بعنوان: تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف.

هدفت الدراسة الى بيان تحليل الوظائف وتوضيح أهميتها بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للتسيير التقديري للوظائف، ومعرفة تحليل العمل وأهميته في المؤسسة وبيان الإجراءات اللازمة للقيام بذلك، واستخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات من مجتمع البحث.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تحليل الوظائف ونجاح التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر المدراء في ولاية الطارف، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بالتسيير التقديري للوظائف من خلال خلق مناخ مناسب لذلك وتوعية العاملين بأهمية التسيير الوظيفي، وإثراء الجانب الأكاديمي لتحليل الوظائف من خلال فتح تخصصات تهتم بإدارة الموارد البشرية وتعاقد الجامعات مع المؤسسات للاستفادة من الخريجين، واستخدام مخرجات تحليل الوظائف كمدخلات للتسيير التقديري للوظائف.

11. دراسة (ابوكميل، 2016) بعنوان: واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المعلمين ونواب المديرين والتوصل إلى سبل تطوير الأداء حسب آراء خبراء التربية للمديرين في المدارس الثانوية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (3692) معلماً وتم أخذ العينة (370) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة كانت كبيرة لتقدير المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بنسبة (78%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المجتمع لواقع أداء المديرين في مدارس غزة الثانوية تبعا للمتغيرات المذكورة، وعليه ذكر الباحث مجموعة من التوصيات

أهمها: ضرورة توافر الأسس العلمية والمهارات لدى المديرين ويتم ذلك من خلال تدريبهم وتطويرهم، أن يتم إنشاء دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية تعمل على تزويد المديرين بالعمليات والأنشطة التي تختص بهذا الجانب، والموضوعية والشفافية، وربط التقييم بعملية التدريب.

12. دراسة (ديبة، 2015) بعنوان: واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية .

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وواقع الرضا الوظيفي عن عملية تقييم الأداء، وقام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات المجتمع المبحوث، حيث بلغ حجم العينة (277) مفردة من اصل حجم المجتمع (991) مفردة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن عملية التقييم التي تقوم بها الجامعات لا تستند الى مبادئ علمية صحيحة وموضوعية، ولا تتم بصورة دورية، بالإضافة الى عدم الاخذ بنتائج التقييم في القرارات المتعلقة ببرامج التدريب أو التحفيز للموظفين، بالتالي فإن رضا العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها كان بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نتائج تقييم الأداء في عملية التدريب والتحفيز والمكافآت، والعمل على تحسين وتطوير برامج تقييم الأداء في جامعة الأقصى وجامعة الأزهر، وأن يأخذ الجميع عملية تقييم الأداء بجدية عالية واشراف متواصل.

13. دراسة (مسعود، 2015) بعنوان: تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة المرقب .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار المترتبة على عملية تقييم الأداء، والتعرف على عملية تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وسياسات التقييم المتبعة وانعكاساتها على الطبيعة المهنية للعمل في هذه المؤسسات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغ حجم العينة العشوائية للدراسة (119) مفردة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين، والافتقار إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف، وأن المسؤولية تقع على عاتق الرئيس المباشر دون مشاركة أي أطراف أخرى، وعدم اعتماد النتائج المتعلقة بالتقييم في القرارات المتعلقة بالتحفيز لدى الموظفين، كما أوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط عمل واضحة وإطلاع الموظفين عليها، وأن تتم عملية التقييم بشكل دوري ومنتظم، وإبلاغ الموظفين بوقت عملية التقييم، واستخدام نماذج متعددة لعملية التقييم .

14. دراسة (كحيل، 2014) بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية والوقوف على مستوى كفاءة أداء العاملين فيها، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع عينة عشوائية (279) استبانة تم استرداد (233) منها.

وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة طردية ايجابية بين تطبيق ابعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحقيق كفاءة العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكشفت عن جوانب الضعف واهمها عدم وجود ادارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية، وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من نتائج تقييم الأداء والعمل على خلق إدارات موارد بشرية في الجامعات، وتطوير أنظمة وسياسات الحوافز المستخدمة فيها.

15. دراسة (مشتهى، 2014) بعنوان: واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة .

هدفت الدراسة الى معاينة واقع ادارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، والتعرف على مواضع القوة والضعف في ادارة الموارد البشرية في الوزارة، وتحديد الفروقات في المتغيرات المؤسساتية بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقطعي وبلغ حجم عينة الدراسة (240) موظف، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الاجمالية كانت مقبولة (64%) وهي التي تمثل وجهة النظر حول جميع ابعاد الدراسة، وأن الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة (56.0%)، وأن الانطباعات عن ادارة الموارد البشرية (مقبولة) بشكل عام وبالإمكان تعزيزها، لذلك اوصى الباحث الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتوزيع الموظفين بشكل يتناسب مع اعمالهم، والاهتمام بعملية تقييم الأداء بشكل أكبر.

16. دراسة (البيطار ،2014) بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى

التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، وذلك من خلال توضيح مدى توفر الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ،وهدفنا ايضا الى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية من خلال ابعاد ومقومات التمكين الوظيفي .

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددها (870) مؤسسة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ،وطبقت الدراسة على عينة قدرها (60) منظمة ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (260) موظف وموظفة .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي ، وان مستوى كل من الرؤية والفلسفة الاستراتيجية ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بنسبة متوسطة وهناك ضعف في انظمة الحوافز ، وان مستوى التمكين جاء بدرجة مرتفعة ، واوصت الدراسة بضرورة خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والعمل على تطوير انظمة الحوافز ،وتأهيل المدراء للتخطيط الاستراتيجي ،وتعزيز تمكين العاملين من خلال تطوير استراتيجيات للتدريب .

17. دراسة (الهويش ، 2013) بعنوان : فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الامن الوظيفي (دراسة مقارنة بين امارة منطقة الرياض وشركة سابك).

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية تخطيط الموارد البشرية في امارة منطقة الرياض وشركة سابك والكشف عن معوقات التخطيط للموارد البشرية والتعرف على مدى تحقيق الامن الوظيفي للعاملين ، واستخدم الباحث المنهج المقارن ، وطبق الاستبانة واستمارة المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات . وكان من اهم النتائج : وجود معوقات متوسطة الفاعلية لتخطيط الموارد البشرية في شركة سابك ووجود تحقيق متوسط للأمن الوظيفي للعاملين ويتضح ذلك من شعور العاملين ان عملهم يقدم لهم خدمات صحية مناسبة مقارنة بغيرهم ، ووجود فاعلية متوسطة لتخطيط الموارد البشرية في الامارة . وقد اوصت الدراسة الى ضرورة مناقشة احتياجات الاقسام المختلفة من العاملين عند القيام بتخطيط الموارد البشرية والحد من الازدواجية والتداخل في بعض المهام ومنح وحدات التخطيط للموارد البشرية الصلاحيات الكافية لتهيئة البيئة المناسبة للتخطيط السليم .

18. دراسة (السبيعي ، 2013) بعنوان :دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية والتعرف على واقع تحقيق اهداف شركة الاتصالات بالرياض من وجهة نظر العاملين بها ومعوقات التخطيط ووسائل التغلب عليها .

وتشكل مجتمع البحث من العاملين في شركة الاتصالات في مدينة الرياض وعددهم الاجمالي (4356) موظفا وبلغ حجم عينة البحث (361) موظف ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وخلصت النتائج الى ان معوقات التخطيط للموارد البشرية هي ضعف التنسيق بين ادارة الموارد البشرية وبقية الادارات عند تحديد الاحتياجات من القوى البشرية ، وغياب الية محددة لتخطيط الموارد البشرية والاعتماد على التقدير الشخصي ، وان الوسائل المهمة في التغلب على هذه المعوقات هي اتاحة المعلومات اللازمة للتخطيط للموارد البشرية ومنح الادارة الصلاحيات للقيام بمهام اعمالها وتخصيص قاعدة بيانات لتولي مهمة التخطيط للموارد البشرية بشركة الاتصالات .

واوصت الدراسة بالتنسيق بين ادارة الموارد البشرية وبقية الادارات في الشركة ووضع الية للتخطيط تعتمد على استخدام الوسائل العلمية في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية المتوفرة وتفعيل سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين للفنيين المتميزين للمساهمة في تحسين اداء شركة الاتصالات .

19. دراسة (زعتري ، 2013) بعنوان : ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة

الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة الى قياس وتحليل اثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الاسلامية الفلسطينية ، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع مجتمع البحث البالغ عددهم (150) مديرا .

ومن اهم نتائج الدراسة :ان مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الاسلامية الفلسطينية كان مرتفعا في حين كان مستوى المرونة متوسطا ، وان جميع ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية لها

اهمية مرتفعة ، وكان المحافظة على الموارد البشرية له اثر كبير يليه التدريب والتطوير ، وان الاثر الأكبر في مرونة السوق يليه مرونة التوسع واخيرا مرونة المنتج الجديد .

واوصت الدراسة باستمرار المصارف الاسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير اليات تعزيز المرونة الاستراتيجية ، والتركيز على دعم وترسيخ استراتيجيات التوجه نحو السوق من خلال تعزيزها لمرونة السوق سواء كان على مستوى العمليات او الاسواق .

20. دراسة (هزايمة، 2013) بعنوان: أثر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في القطاع البنكي .

هدفت الدراسة الى قياس مدى توفير المتطلبات الأساسية الداعمة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية، مثل العناصر البرمجية المتخصصة، والشبكات وقواعد البيانات المتكاملة، والقوى البشرية المؤهلة، ومدى تأثيره على أداء الأنشطة ذات العلاقة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب الدراسة الميدانية فقد استهدف جميع مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في جميع البنوك الأردنية وبلغ عددهم (16) مديراً ، وقام الباحث باستخدام استبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى توفير جميع مقومات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطاً نسبياً، وبالتالي فقد ساهمت هذه النتائج في تقليل مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات أنشطة الموارد البشرية في البنوك ككل، وبالتالي فقد أوصى الباحث على ضرورة بناء أنظمة معلومات شاملة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية ، وان تعمل البنوك على توفير مقومات إدامة وتفعيل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية،

والعمل على توفير دورات تدريبية لمديري إدارة الموارد البشرية لزيادة الاستفادة من المزايا التي تحققها في مجال القيام بأنشطة الموارد البشرية .

21. دراسة (طالب ،2012) بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير اداء العاملين في الاجهزة

الامنية بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير اداء العاملين في الاجهزة الامنية والتعرف على مدى الامام القادة في الاجهزة الامنية بمفهوم واهداف التخطيط الاستراتيجي ومدى توفر مقومات التخطيط الاستراتيجي في الاجهزة الامنية ومدى اسهام برامج التخطيط الاستراتيجي في تطوير اداء العاملين والتعرف على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي .

تكون مجتمع البحث من جميع الضباط العاملين بمديريات الامن والبالغ عددهم (570) ضابطا ، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لكامل المجتمع وعددها (291) مفردة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

ونتج عن الدراسة : الامام القيادات الامنية بمفهوم واهداف التخطيط الاستراتيجي وأن ضعف الامكانات المالية المتاحة يشكل اهم العوائق لتنفيذ الخطط الاستراتيجية ، وان برامج التخطيط الاستراتيجي تسهم بدرجة كبيرة في تطوير اداء العاملين في الاجهزة الامنية ، واوصت الدراسة بتشكيل فريق متخصص للتخطيط الاستراتيجي من مختلف الوحدات التنظيمية يقوم بوضع الاهداف الرئيسية والبرامج التنفيذية ، وتشجيع المعنيين ببناء الخطط الاستراتيجية في الاجهزة الامنية ، وايجاد وحدات ادارية متخصصة تتولى الاشراف على اعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها .

22. دراسة (نورالدين ، 2011) بعنوان : الادارة الاستراتيجية للكوادر البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)

هدفت الدراسة الى ابراز اهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب للمؤسسة و مدى تأثيرها على تحسين الاداء وتشخيص حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي بالنظر الى طبيعة الموضوع ،وقد قام الباحث باستخدام المقابلات الشخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة وبعض الادوات البحثية الوصفية لتحليل البيانات . وتوصلت الدراسة الى ان ادارة الموارد البشرية تولي اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه النجاح ،وان اكتساب المهارات والمعارف الجيدة للأفراد تكمن في التدريب الجيد ، وبينت الدراسة ان مستوى الاداء متوسط ويتجه نحو الافضل ، وبينت ايضا توافق محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الذي تشغله الموارد البشرية .

وقدا وصت الدراسة بالعمل اكثر للابتعاد عن السياسات والاجراءات النمطية والتقليدية في ممارسات ادارة الموارد البشرية ، والتركيز على التدريب بأنه عملية مستمرة وان تخصص مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية ، ويتعين تحديد احتياجات التدريب بدقة لان الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات .

23. دراسة (اليعقوبي ، 2011) بعنوان : واقع فاعلية اداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان

هدفت الدراسة الى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان وقد تكونت عينة الدراسة من (420) اداريا وتربويا من مناطق السلطنة واشتملت الاستبانة على (26) فقرة موزعة على اربعة مجالات .

وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: هناك وعيا عاليا ووضوحا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، ووضح المستجيبين بأهمية فاعلية التخطيط وارتقاها في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي ، وهناك ضعف لمستوى مشاركة موظفي الوزارة في صياغة اهداف وخطط الموارد البشرية .

واوصى الباحث بتزويد الوزارة والمديريات بكافة وسائل التكنولوجيا الحديثة ، وايجاد وحدات ادارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي ، وزيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي ، وزيادة الموارد المالية ومراكز التدريب بدورات التخطيط الاستراتيجي ، والاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي ، وارسال المعنيين بالموارد البشرية في زيارات ميدانية لبعض الدول للاطلاع على برامج وخطط الموارد البشرية . واوصت الدراسة بدعم مؤسسات الحكومة بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ، وزيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي واعطاؤه الاهمية التي يستحق ، وضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي .

24. دراسة (جواد و فوطة ، 2009) بعنوان :واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

في الشركات المساهمة العامة في الاردن واثّر ذلك على ادائها (دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين) هدفت الدراسة الى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الاردن . وفحص اثر التوافق على ادائها متمثلا بالربحية والقيمة السوقية المضافة ، وذلك من وجهة نظر مديري الادارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية .

قام الباحثان بإجراء دراسة مسحية لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في بيئة الاوراق المالية في الاردن للعام 2006 وعددها 291 ، وتم التوصل الى ان 58 شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي

وتخطيط الموارد البشرية معا . وتم توزيع 260 استبانة وتم اعتماد 171 منها لأغراض التحليل الاحصائي . وتوصل الباحثان الى ان الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ، وان هنالك توافقا بينهما في الشركات المبحوثة ، وان هنالك اثرا ذا دلالة احصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات ، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها . وقد اوصت الدراسة بالمحافظة على حالة التوافق للشركات المبحوثة وعقد برامج تطوير وتدريب للعاملين في المستويات الادارية كافة ، والعمل على انشاء وحدات ادارية متخصصة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية .

25. دراسة (الضمور ، 2008) بعنوان : واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في

الاردن

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني . والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية .

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ادارات الموارد البشرية في الوزارات الاردنية والبالغ عددها (23) وزارة . و بلغ عدد افراد عينة الدراسة (166) عاملا وعاملة.

وتوصلت الدراسة الى نتيجة انه يوجد علاقة ايجابية بين أنشطة ادارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية ، ولا يوجد هناك فروق في اثر أنشطة ادارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية.

1.8.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة والتي تناولت عناصر إدارة الموارد البشرية وعلاقته مع الاداء والرضا والتمكين الوظيفي ، وتم عرض العديد من المعوقات والمشاكل التي تحول دون عملية الإدارة السليمة للموارد البشرية، نلاحظ ان هناك تشابه في كثير من المعوقات والمسببات لضعف إدارة الموارد البشرية في المجتمع المبحوث والدول التي اخذت منها الدراسات، وكما لاحظنا ان اغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لملائمته لمثل هذا النوع من الابحاث والدراسات، وتم استخدام العينات العشوائية المنتظمة والعشوائية التطبيقية في عدد منها وذلك لكبر حجم مجتمع البحث ،فيما اقتصت بعض الدراسات بالتركيز على الأداء المؤسسي للقطاعات الحكومية والخاصة وكانت متقاربة مع الهدف الذي يسعى الباحث لتحقيقه في هذا البحث.

واعتمادا على البيانات المتوفرة لدى الباحث فانه لا يوجد دراسة تناولت التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ككل ، ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة الحالية والتي تهدف الى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة اوجه منها اختيار منهج الدراسة وكيفية اختيار العينة بطريقة صحيحة ، فيما ساعدت الدراسات السابقة في عرض الاطار النظري والكتب والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة ، وكذلك الاستفادة منها ايضا في تكوين الاستبانة والاساليب الاحصائية والكيفية التي يتم فيها تحليل البيانات لتوفير الوقت والجهد ، فيما تم مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع والخامس مع نتائج التحليل في محاور الدراسات السابقة التي تتشابه مع المحاور التي قام بالتطرق لها الباحث، وقد ركز الباحث على ادراج مجموعة من الدراسات العلمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والأداء الحكومي فمنها ما اخص بالمجتمع الفلسطيني سواء داخل الضفة الغربية أو قطاع غزة وكان الهدف من ذلك تقارب البيئة

للمجتمع المبحوث في الدراستين وتشابه بعض المعينات كذلك الأمر الذي يسهل عملية المقارنة بين ما نتجت عنه الدراسة الحالية وما تم ذكره في نتائج الدراسات السابقة .

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تعتبر الدراسة الأولى -حسب علم الباحث- التي تناولت إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، و كونها تميزت بخصوصية الحالة الفلسطينية وقراءة واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ودراسة الأداء الفعلي للوزارات فقد اشتملت الدراسة على كافة الوزارات : المالية، التخطيط، المواصلات، تكنولوجيا المعلومات، الاقتصاد، الصحة، التعليم، الثقافة، الشؤون الدينية، المرأة، الزراعة، الشؤون الاجتماعية، العدل، العمل، ومجلس الوزراء، حيث تشكل هذه الوزارات الخدماتية قاعدة عريضة في المجتمع الفلسطيني وتلمس بشكل مباشر احتياجات المواطنين ، حيث ينعكس تطور أداء هذه الوزارات على الوضع الاقتصادي في البلاد لما له علاقة بقطاعات التجارة والصناعة والزراعة وما يعكسه على الناتج المحلي، وتأثيره على القطاع الاجتماعي من خلال تحقيق الأمن والاستقرار داخل المجتمع الفلسطيني.

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة:

نتعرف من خلال هذا الفصل على كل من منهج ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها (حريزي وغربي، 2013، ص26).

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي الموارد البشرية العاملين في الوزارات الفلسطينية، حيث بلغ عددهم (322) موظفاً، وتوزع مجتمع الدراسة على الإدارات العامة للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب طبقة المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدول (1.3).

الجدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة في الإدارات العامة للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
45%	144	موظف
13%	41	رئيس شعبة
32%	104	رئيس قسم
10%	33	مدير
100%	322	المجموع

4.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة روبيرت ماسون والموضحة في الشكل رقم (1.3) ، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استخدم الباحث برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد عينة الدراسة.

322

ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة

0.05

1.96

0.02551 0.000651

321

175

إذا _____ = حجم العينة

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة

M

حجم المجتمع

أي قسمة 0.05 على الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.05

S

وتساوي 1.96

p

نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q

النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

الشكل رقم (1.3) معادلة روبيرت ماسون لتحديد عدد أفراد العينة

كما اعتمد الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقية طبقاً (المسمى الوظيفي) لتوزيع الاستبيان على موظفي الموارد البشرية العاملين في الوزارات الفلسطينية، بلغ عدد أفراد العينة (175) موظفاً وذلك حسب معادلة روبرت ماسون أي بنسبة (54%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع العينة حسب طبقة المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدول (2.3) .

جدول رقم (2.3) حجم العينة موزع على الإدارات العامة للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
45%	78	موظف
13%	22	رئيس شعبة
32%	57	رئيس قسم
10%	18	مدير
100%	175	المجموع

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة للدراسة علماً بأنه تم استرداد كافة الاستبيانات (175) إستبانة والتي تم توزيعها على الإدارات العامة للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

أولاً: المعلومات العامة

الجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
57%	99	نكر
43%	76	أنثى
100%	175	المجموع

يتبين من خلال الجدول (3.3) أن نسبة الذكور من موظفي الموارد البشرية العاملين في الوزارات الفلسطينية في العينة هي الأعلى وبلغت (57%)، أما نسبة الإناث فقد بلغت (43%).

الجدول (4.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
23%	40	أقل من 30 سنة
51%	89	من 30 سنة وأقل من 40 سنة
20%	35	من 40 وأقل من 50
6%	11	50 سنة فأكثر
100%	175	المجموع

يتبين من خلال الجدول (4.3) أن (51%) من موظفي الموارد البشرية العاملين في الوزارات الفلسطينية بلغت أعمارهم من 30 حتى 40 سنة وأن أقل هذه النسب هي (6%) وتعود للفئة العمرية 50 سنة فأكثر، أما بالنسبة للفئة العمرية أقل من 30 سنة فقد بلغت 23%.

الجدول (5.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
16%	28	دبلوم فاقل
77%	135	بكالوريوس
7%	12	ماجستير فأعلى
100%	175	المجموع

يتضح من خلال الجدول (5.3) أن أعلى نسبة للمؤهل العلمي جاءت من نصيب من يحملون درجة بكالوريوس من موظفي الموارد البشرية العاملين في الوزارات الفلسطينية وبلغت (77%)، وان أقل هذه النسب للمؤهل العلمي ماجستير فأعلى وبلغت (7%) من عينة الدراسة.

الجدول (6.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
10%	18	مدير
32%	57	رئيس قسم
13%	22	رئيس شعبة
45%	78	موظف
100%	175	المجموع

يتضح من الجدول (6.3) أن أعلى نسبة للعاملين من موظفي الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان من نصيب موظف وبلغت (45%)، تبعها نسبة رئيس قسم وبلغت (32%)، كما حصل المسمى الوظيفي مدير على أقل النسب بلغت (10%) من عينة الدراسة.

الجدول (7.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية:

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة العملية
25%	44	اقل من 5 سنوات
27%	47	من 5 سنوات واقل من 10
17%	30	من 10 سنوات واقل من 15
31%	54	15 سنة فأكثر
100%	175	المجموع

يتضح من الجدول (7.3) أن أعلى نسبة للخبرة العملية لموظفي الموارد البشرية العاملين في الوزارات الفلسطينية كانت من نصيب العاملين الذين لديهم 15 سنة فأكثر وبلغت (31%)، أما أقل هذه النسب فكانت تخص فئة الخبرة من 10 واقل من 15 سنة وبلغت (17%) من عينة الدراسة.

5.3 أداة الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي لواقع إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، حيث قام بتطوير الأداة بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع فقرات هذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي لفقرات الدراسة والتي وقعت في خمس مستويات هي (دائماً بدرجة 5 نقاط، غالباً بدرجة 4 نقاط، أحياناً بدرجة 3 نقاط، نادراً بدرجة 2 نقطة، أبداً بدرجة نقطة واحدة) وتتوزع فقرات الأداة على ستة محاور على النحو الآتي:

1. محور واقع التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية: ويضم (10) فقرات: من

الفقرة (1-10).

2. محور واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية: ويضم (9) فقرات: من الفقرة (11-19).
3. محور واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية: ويضم (10) فقرات من الفقرة (20-29).
4. محور واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية: ويضم (9) فقرات: من الفقرة (30-38).
5. محور واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية: ويضم (12) فقرات: من الفقرة (39-50).
6. محور الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية: ويضم (13) فقرات من الفقرة (51-63).

6.3 الاختبار المسبق للأداة:

خضعت أداة الدراسة لعدة خطوات أثناء تطويرها ولمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للدراسة منها:

1.5.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة بصورتها الاولية تم تطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (20) من العاملين في إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، حيث قام الباحث بتوزيعها على افراد العينة الاستطلاعية من خارج عينة الدراسة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط ومعامل الاستخراج، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من 0.50 وأن معاملات الاستخراج

جاءت أكبر من 0.50 وبذلك تكون مقبولة احصائياً، وبما أن معاملات الاستخراج جاءت أكبر من 0.5 وكذلك الحال بالنسبة لمعاملات الارتباط والتي تقل عن 0.50 لجميع فقرات الاداة مما يؤكد من انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء.

أما بالنسبة لثبات الاداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية وللمحاور على انه أكبر من 0.7، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، اي امكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الاداة مرة أخرى.

1.5.3: صدق الأداة:

قام الباحث بفحص صدق الأداة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري": تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (8) من المختصين في موضوع البحث. وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد تم العمل على تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى وإضافة فقرات لم تكن موجودة ، واتفق المحكمون ملحق(3) على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

2- الصدق بطريقة البناء الداخلي: ولفحص صدق الأداة باستخدام طريقة البناء الداخلي، قام الباحث بحساب معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور وكذلك معامل الاستخراج لكل فقرة من الفقرات كما يتضح من الجدولين (8.3)، (9.3):

الجدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لفقرات إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج
1	0.77**	0.66	26	0.88**	0.77
2	0.85**	0.80	27	0.87**	0.82
3	0.82**	0.74	28	0.78**	0.69
4	0.79**	0.77	29	0.78**	0.63
5	0.77**	0.72	30	0.79**	0.71
6	0.82**	0.68	31	0.82**	0.72
7	0.85**	0.77	32	0.75**	0.74
8	0.80**	0.70	33	0.87**	0.83
9	0.75**	0.72	34	0.83**	0.74
10	0.72**	0.65	35	0.78**	0.70
11	0.73**	0.67	36	0.83**	0.77
12	0.79**	0.67	37	0.84**	0.73
13	0.77**	0.64	38	0.87**	0.74
14	0.79**	0.70	39	0.51**	0.73
15	0.83**	0.74	40	0.80**	0.73
16	0.82**	0.71	41	0.82**	0.81
17	0.81**	0.74	42	0.51**	0.74
18	0.87**	0.81	43	0.82**	0.73
19	0.77**	0.71	44	0.63**	0.68
20	0.74**	0.73	45	0.80**	0.70
21	0.83**	0.75	46	0.79**	0.75
22	0.83**	0.76	47	0.76**	0.67
23	0.77**	0.81	48	0.50**	0.79
24	0.80**	0.73	49	0.81**	0.82
25	0.79**	0.76	50	0.78**	0.82

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$).

الجدول (9.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لفقرات الأداء المؤسسي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج
1	0.76**	0.62	8	0.74**	0.58
2	0.79**	0.71	9	0.79**	0.74
3	0.81**	0.68	10	0.78**	0.65
4	0.81**	0.76	11	0.70**	0.63
5	0.79**	0.69	12	0.73**	0.69
6	0.80**	0.76	13	0.79**	0.76
7	0.79**	0.63			

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

يتضح من الجدول (8.3) أن معاملات الارتباط لفقرات إدارة الموارد البشرية تتراوح ما بين (0.50-0.88) وجميع هذه القيم مرتفعة ودالة إحصائياً، كما يبين الجدول (9.3) أن معاملات ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الأداء المؤسسي تراوح ما بين (0.70-0.80) وجميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ، مما يعني أن فقرات الأداة ترتبط بموضوع الدراسة، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من الصدق الداخلي للاستبانة وأنها صالحة للتطبيق.

كما يتضح من الجدول (8.3) أن معاملات الاستخراج تتراوح ما بين (0.63-0.83) وبما أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من 0.50 وأن معامل الاستخراج جاء أكبر من 0.50 وبذلك تكون مقبولة إحصائياً، كما يبين الجدول (9.3) أن معامل ارتباط بيرسون يتراوح ما بين (0.70-0.80) أما معامل الاستخراج يتراوح ما بين (0.58-0.76) لفقرات الأداء المؤسسي وبما أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من 0.50 وأن معامل الاستخراج جاء أكبر من 0.50 وهذه القيم مقبولة إحصائياً، مما يعني أن فقرات الأداة ترتبط بموضوع الدراسة، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من انسجام الفقرات مع محاورها وكذلك الصدق الداخلي للاستبانة.

2.5.3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب محاور الدراسة والدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة كما يوضحه

الجدول(10.3)

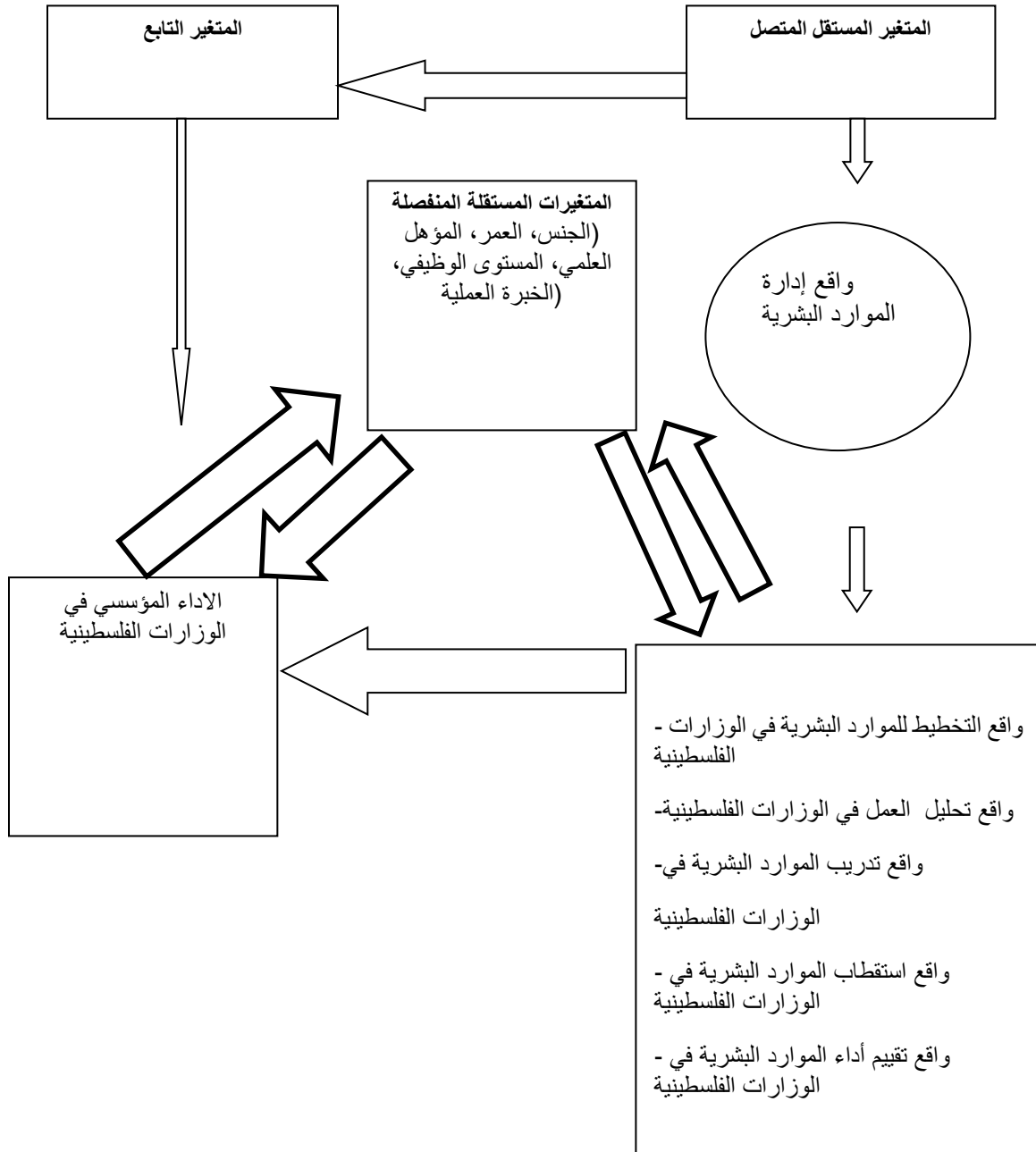
جدول رقم (10.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المحاور والدرجة الكلية لفقرات الأداة

الرقم	المحور	أرقام البنود	معامل	الدلالة
1	واقع التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	10-1	0.93	0.00**
2	واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية	19-11	0.93	0.00**
3	واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	29-20	0.94	0.00**
4	واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	38-30	0.94	0.00**
5	واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	50-39	0.90	0.00**
6	الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	63-51	0.95	0.00**
	الدرجة الكلية	63-1	0.98	0.00**

** دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول(10.3) السابق أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات الأداة بلغ 0.98 وهو دال إحصائياً، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات. كما يتضح ان أعلى المعاملات كان من نصيب محور الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية بحيث بلغ 0.95، وأقلها كان من نصيب محور واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية بحيث بلغ 0.90 وقيم كرونباخ ألفا لجميع المحاور دالة إحصائياً وذلك لأنها اقل من 0.05. وجميعها أكبر من 0.70 .

7.3 متغيرات الدراسة:



شكل (2.3) متغيرات الدراسة

8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

قام الباحث بتنفيذ الدراسة من خلال الإجراءات التالية:

جمع البيانات الثانوية: قام الباحث بجمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

جمع البيانات الأولية: قام الباحث بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها بتوزيعها على عينة الدراسة من موظفي الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والتي تم اعتبارها عينة الدراسة. وفي المرحلة التالية قام الباحث باسترداد (175) استبيان واعتماد (175) استبيان صالح منها وقابل للتحليل.

إدخال البيانات: قام الباحث بإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS20)، وتجهيزها للتحليل الإحصائي.

تحليل البيانات: بالاعتماد على البيانات التي تم إعدادها وباستخدام برنامج (SPSS20) قام الباحث بتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

5. مناقشة النتائج: تمت مناقشة النتائج والخروج بتوصيات.

9.3 المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS20) الذي تم من خلاله استخراج مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرار والنسب المئوية للمتغيرات المستقلة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample t- test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثال الجنس.

3. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاث مستويات فأكثر مثال ذلك الحالة الاجتماعية.

4. استخدام اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة التي تزيد عن مستويين

5. معامل ارتباط بيرسون Person correlation لمعرفة دلالة العلاقة الإرتباطية بين واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية بالأداء المؤسسي.

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 نتائج الدراسة:

تناول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية الكمية التي تم إدخالها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS20 ، والتي جمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة بتحليل " واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي" ، كما وهدفت إلى التعرف على اختلاف المتوسطات الحسابية لدى أفراد عينة الدراسة بتحليل واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات المستقلة "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية".

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة.

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لكل فقرة ومحور وعلى الدرجة الكلية.

وتم حساب الفترات الخاصة بمستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والاداء المؤسسي عن طريق قسمة المدى = (5-1=4) على عدد الفترات (5) ومن ثم استخراج طول الفئة والتي

بلغت (0.8)، نضيف الى أدنى حد (0.8) لنحصل على (1.8) أي ان الفئة الأولى أصبحت من (1-1.8) ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

- (من 1-أقل من 1.8) مستوى قليل جداً.
- (من 1.8-أقل من 2.6) مستوى قليل.
- (من 2.6-أقل من 3.4) مستوى متوسط
- (من 3.4-أقل من 4.2) مستوى كبير.
- (4.2-5) مستوى كبير جداً.

السؤال الأول: ما واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية؟

ولبيان مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان لا بد من إدراج الجدول (1.4) التالي الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب محاور الدراسة والدرجة الكلية.

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع إدارة الموارد البشرية في

الوزارات الفلسطينية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	واقع التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.78	0.80	كبير
2	3	واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية	3.65	0.85	كبير
3	4	واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.54	0.85	كبير
4	5	واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.53	0.80	كبير
5	1	واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.83	0.80	كبير
الدرجة الكلية					كبير
			3.68	0.73	

من خلال الجدول (1.4) السابق يتضح: أن الدرجة الكلية لمستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية جاءت كبيرة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للاستجابة ما بين (3.53) وانحراف معياري (0.80) لمحور واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وبمستوى كبير والمحور الخامس واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية (3.83) وانحراف معياري (0.800) وبمستوى كبير .

وللإجابة عن السؤال الأول يتضح من خلال الدرجة الكلية إلى أن مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان كبيرا بحيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستجابة (3.68) وانحراف معياري (0.73) وهذا يدل على أن مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان كبيرا.

وفيما يلي نستعرض مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب محاور الدراسة:

1.2.4 السؤال الفرعي الأول: ما واقع التخطيط في الوزارات الفلسطينية للموارد البشرية في الوزارات

الفلسطينية؟

ولمعرفة مستوى واقع التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (2.4).

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع التخطيط للموارد البشرية في

الوزارات الفلسطينية.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بالتخطيط للموارد البشرية .	4.09	0.79	كبير
2	2	تهدف خطط الموارد البشرية في الوزارة الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات .	3.91	1.00	كبير
3	3	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل مخزون الموارد البشرية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .	3.90	1.02	كبير
4	5	يتم تحديد برامج زمنية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية .	3.83	0.99	كبير
5	4	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في الوزارة .	3.88	1.01	كبير
6	8	تقوم الوزارة بمشاركة الموظفين من ذوي العلاقة والاختصاص بوضع خطط الموارد البشرية .	3.69	1.13	كبير
7	7	يوجد تكامل وتنسيق بين الإدارات المختلفة بخصوص خطة الموارد البشرية في الوزارة.	3.74	1.07	كبير
8	6	تتوفر الخبرات المناسبة بتخطيط الموارد البشرية .	3.76	0.92	كبير
9	9	تقوض الصلاحيات الكافية للعاملين في وحدة تخطيط الموارد البشرية	3.57	1.05	كبير
10	10	تتوفر الموارد المالية الكافية بتنفيذ خطة الموارد البشرية في الوزارة.	3.47	1.07	كبير
		الدرجة الكلية	3.78	0.80	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول(2.4) ترتيب فقرات واقع التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " تلتزم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بالتخطيط للموارد البشرية " على أعلى المتوسطات الحسابية بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09) وانحراف معياري (0.79) ومستوى كبير، ثم جاءت الفقرة " تهدف خطط الموارد البشرية في الوزارة الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات " بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.91)، أما بالنسبة للفقرة " تتوفر الموارد المالية الكافية بتنفيذ خطة الموارد البشرية في الوزارة " فهي اقل الفقرات متوسطا حسابيا بحيث بلغ (3.47) ومستوى كبير، كما هو الحال بالنسبة للفقرة " تقوض الصلاحيات الكافية للعاملين في وحدة تخطيط الموارد البشرية " فقد حصلت على متوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.05) بمستوى كبير.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول(2.4) أن مستوى واقع التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية جاء كبيرا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.78) وهذا يعني أن مستوى التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كبيراً.

2.2.4 السؤال الفرعي الثاني: ما واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية؟

ولمعرفة مستوى واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (3.4).

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع تحليل العمل في الوزارات

الفلسطينية.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتمتع القائمون بتحليل العمل بالدراية والمعرفة الكافية التي تمكنهم من القيام بعملهم .	3.85	0.91	كبير
2	5	يأخذ تحليل العمل في الوزارة بالاعتبار معدل حجم العمل المتوقع خلال الفترة القادمة .	3.73	0.94	كبير
3	6	يوجد مسار واضح للوظائف والمراتب التي يمكن ان يترقى لها الموظف خلال حياته الوظيفية .	3.71	1.12	كبير
4	4	يساعد تصميم هياكل وظيفية مرنة على تحفيز العاملين في مجال عملهم .	3.74	1.09	كبير
5	7	تتناسب الوظيفة التي يكلف بها الموظف مع مؤهلاته وقدراته والمهارات المكتسبة	3.58	1.12	كبير
6	2	يدرك الموظف المهام والدور المطلوب منه أداءه مما يساعد على تنمية مساره الوظيفي .	3.81	0.99	كبير
7	3	تتوافق الوظائف في الوزارة مع الهيكل التنظيمي العام.	3.79	1.12	كبير
8	8	يتم توزيع العاملين على الإدارات والأقسام المختلفة بشكل فعال .	3.54	1.17	كبير
9	9	يتم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.	3.09	1.10	متوسط
		الدرجة الكلية	3.65	0.85	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) ترتيب فقرات واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية، فقد جاءت الفقرة التي تنص على " يتمتع القائمون بتحليل العمل بالدراية والمعرفة الكافية التي تمكنهم من القيام بعملهم" للمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.91) ومستوى كبير تلتها الفقرة "يدرك الموظف المهام والدور المطلوب منه أداءه مما يساعد على تنمية مساره الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.99) ومستوى كبير. ويتضح أن الفقرة " يتم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب " حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.09) ومستوى متوسط.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن مستوى تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية كان كبيراً بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.65) وانحراف معياري (0.85)، أي أن مستوى واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية كان كبيراً.

4-2-3 السؤال الفرعي الثالث: ما واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

ولمعرفة مستوى واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (4.4).

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات محور واقع تدريب الموارد

البشرية في الوزارات الفلسطينية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يتم وضع خطة إستراتيجية سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية بناء على الاحتياجات.	3.71	1.06	كبير
2	5	تقوم الوزارة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.	3.6	1.09	كبير
3	7	ترتبط الوزارة ببرامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.	3.52	1.03	كبير
4	9	تتوفر في الوزارة بيئة محفزة للعاملين لتطبيق ما تعلموه من التدريب في عملهم.	3.25	1.07	متوسط
5	10	يتم تطوير البرامج التدريبية بناء على دراسة للفجوة بين المعايير والأداء.	3.24	1.05	متوسط
6	6	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية (عدد المعاملات المنجزة يوميا)	3.55	1.01	كبير
7	8	تعتمد الوزارة ببرامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم .	3.44	1.06	كبير
8	1	تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها مما يعزز فرص تنمية الموظفين .	3.73	1.00	كبير
9	3	تتناسب موضوعات برامج التدريب مع طبيعة العمل في الوزارة	3.7	1.00	كبير
10	4	يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية	3.63	1.14	كبير
		الدرجة الكلية	3.54	0.85	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) ترتيب فقرات محور واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها مما يعزز فرص تنمية الموظفين" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1) ومستوى كبير على أعلى المتوسطات الحسابية تلتها الفقرة "يتم وضع خطة إستراتيجية سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية بناء على الاحتياجات" على متوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.06) ومستوى كبير، ويتضح أن الفقرة "يتم تطوير البرامج التدريبية بناء على دراسة للفجوة بين المعايير والأداء" حازت على أقل متوسط حسابي وبلغ (3.24) ومستوى متوسط كما حصلت الفقرة "تتوفر في الوزارة بيئة محفزة للعاملين لتطبيق ما تعلموه من التدريب في عملهم" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.25) ومستوى متوسط .

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن مستوى واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان كبيراً، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري (0.85) وهذا يعني أن مستوى واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان كبيراً.

4-2-4 السؤال الفرعي الرابع: ما واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

ولمعرفة مستوى واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (5.4).

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع استقطاب الموارد البشرية

في الوزارات الفلسطينية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	تستقطب الوزارة الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية لشغل الشواغر الوظيفية والمناصب الإدارية.	3.51	0.93	كبير
2	9	يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية بعملية الاستقطاب في الوزارة.	3.36	1.09	متوسط
3	2	تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين .	3.68	0.97	كبير
4	3	تحرص الوزارة على سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات المطلوبة .	3.57	0.99	كبير
5	7	تتنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة .	3.47	1.03	كبير
6	5	تتوفر الموارد المالية اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب	3.52	0.95	كبير
7	8	الاستفادة من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة الاستقطاب	3.43	0.92	كبير
8	1	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار المهارات السلوكية للمرشح	3.7	0.99	كبير
9	4	يوظف الاستقطاب للارتقاء بفاعلية بقية الوظائف التي تنهض بها إدارة الموارد البشرية	3.54	0.90	كبير
		الدرجة الكلية	3.53	0.80	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) ترتيب فقرات محور واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " تأخذ الوزارة بعين الاعتبار المهارات السلوكية للمرشح" على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.99) ومستوى كبير تلتها الفقرة " تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين" بمتوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى كبير، ويتضح أن الفقرة " يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية بعملية الاستقطاب في الوزارة " حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.36) ومستوى متوسط .

وتشير الدرجة الكلية لهذا المحور أن واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان كبيراً، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (0.80) أي أن مستوى واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان كبيراً.

4-2-5 السؤال الفرعي الخامس: ما واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

ولمعرفة مستوى واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (6.4).

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع تقييم أداء الموارد البشرية

في الوزارات الفلسطينية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يوجد نظام مطبق لتقييم أداء الموظفين .	4.47	0.86	كبير جدا
2	4	تقوم الوزارة بتقييم أداء العاملين بحسب الوصف الوظيفي لهم .	3.95	1.16	كبير
3	6	يتم تقييم الموارد البشرية على أسس موضوعية .	3.75	0.96	كبير
4	3	تعتمد الوزارة في الترقيات على نتائج تقييم الأداء السنوي .	3.96	1.85	كبير
5	10	يتم مراجعة معايير تقييم الاداء من اجل تطوير عمل العاملين في الوزارة .	3.61	0.99	كبير
6	2	يطلع الموظف في الوزارة على نتائج تقييم أدائه السنوي .	4.36	0.96	كبير جدا
7	8	يتم تطبيق معايير الأداء على العاملين دون تحيز .	3.71	1.11	كبير
8	7	تستخدم الوزارة المعايير الكمية في تقييم الأداء المؤسسي .	3.72	1.01	كبير
9	11	يؤخذ في الحسبان مصالح جميع المتعاملين مع الوزارة عند تقييم الاداء .	3.51	1.16	كبير
10	5	تستخدم نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين في الوزارة .	3.91	1.39	كبير
11	9	يتسم نظام تقييم الاداء في الوزارة بالمرونة .	3.66	1.15	كبير
12	12	يستفاد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية للوزارة .	3.38	1.21	متوسط
		الدرجة الكلية	3.83	0.80	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) ترتيب فقرات محور واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " يوجد نظام مطبق لتقييم اداء الموظفين " على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.47) تلتها الفقرة " يطلع الموظف في الوزارة على نتائج تقييم أدائه السنوي " على متوسط بلغ (4.36) ومستوى كبير جدا لكليهما كما حصلت الفقرة " يستفاد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية للوزارة " على اقل متوسط حسابي بلغ (3.38) ومستوى متوسط.

وتشير الدرجة الكلية لهذا المحور إلى أن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان متوسطاً وقريب من المستوى الكبير، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري (1.21) أي أن مستوى واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كان متوسطاً.

4-2-6 السؤال الثاني: ما واقع الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية؟

ولمعرفة مستوى واقع الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (7.4).

الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع الأداء المؤسسي في الوزارات

الفلسطينية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	هناك تحسن مستمر في الخدمات التي تقدمها الوزارة من عام لآخر.	3.85	0.94	كبير
2	10	يوجد رضا من المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة	3.66	0.82	كبير
3	8	هناك سرعة في تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة .	3.69	0.86	كبير
4	9	يتم تنفيذ الأعمال والمهام والخدمات وفقا للخطة المعدة مسبقا .	3.67	0.89	كبير
5	7	يتم إجراء المعاملات والخدمات في الوقت المحدد لها .	3.73	0.87	كبير
6	6	تسعى الوزارة لتلبية ومتابعة متطلبات وحاجات المجتمع المتجددة باستمرار .	3.74	0.86	كبير
7	4	تأخذ الوزارة بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المتعاملين معها لتحسين الاداء .	3.77	0.91	كبير
8	12	يتمتع العاملون داخل الوزارة بمقدرتهم على الابتكار وتطوير الاداء المؤسسي .	3.58	0.77	كبير
9	11	تمنح صلاحيات كافية لتمكين العاملين من انجاز مهماتهم .	3.6	0.97	كبير
10	13	تسعى الوزارة بصورة مستمرة الى تبسيط إجراءات العمل واختصارها .	3.57	0.94	كبير
11	1	يتم حوسبة إجراءات وعمليات الدوائر وحفظها بشكل جيد .	3.9	0.88	كبير
12	5	أصبح لدى الموظفين مهارة في حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهمات الوظيفية .	3.76	0.88	كبير
13	3	يلم الموظفين ببرامج العمل المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية .	3.78	0.89	كبير
		الدرجة الكلية	3.72	0.68	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) ترتيب فقرات محور واقع الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " يتم حوسبة إجراءات وعمليات الدوائر وحفظها بشكل جيد " على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.9) تلتها الفقرة " هناك تحسن مستمر في الخدمات التي تقدمها الوزارة من عام لآخر." على متوسط بلغ (3.85) ومستوى كبير لكليهما كما حصلت الفقرة " تسعى الوزارة بصورة مستمرة الى تبسيط إجراءات العمل واختصارها " على اقل متوسط حسابي بلغ (3.57) ومستوى كبير.

وتشير الدرجة الكلية لهذا المحور إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية كان كبيراً ، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري (0.68) أي أن مستوى واقع الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية كان كبيراً.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة التي تنبثق عن هذا السؤال،

ولعرض النتائج سنتطرق لفحص الفرضيات كما هو موضح:

3.4 فرضيات الدراسة:

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

ولفحص وجود علاقة إرتباطية بين واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية بمحاورها والأداء المؤسسي وذلك من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون، وفيما يلي توضيح ذلك.

2.3.4 نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات

لفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لمحاور واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات

لفلسطينية وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم الباحث اختبار ت لمجموعتين مستقلتين

(Independent (Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (8.4).

الجدول (8.4) نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس

الدلالة *	قيمة ت	أنثى		ذكر		المحاور
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.53	0.63	0.91	3.74	0.71	3.82	واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
0.40	0.84	0.96	3.59	0.76	3.69	واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية
0.59	0.56	0.91	3.50	0.79	3.57	واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
0.41	0.83	0.88	3.47	0.73	3.58	واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .
0.10	1.73	0.90	3.71	0.71	3.92	واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
0.29	1.10	0.83	3.61	0.64	3.73	الدرجة الكلية

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات لفلسطينية تعزى لمتغير الجنس وذلك على جميع المحاور والدرجة الكلية، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.10-0.59) وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني أن مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية لا يختلف لدى العاملين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف جنسهم.

3.3.4 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\geq \alpha$

(0.05) بين متوسطات مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

لفحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات

الفلسطينية، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين

المتوسطات باختلاف متغير العمر كما يوضحه الجدولان (9.4)، (10.4).

الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية حسب متغير العمر

المحاور	اقل من 30 سنة	30 واطل من 40 سنة	40 واطل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.67	3.97	3.97	3.85
واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية	3.53	3.69	3.68	3.67
واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.55	3.53	3.51	3.64
واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .	3.66	3.55	3.35	3.49
واقع تقييم اداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.98	3.82	3.72	3.75
الدرجة الكلية	3.69	3.68	3.66	3.69

الجدول (10.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير

العمر

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.38	1.03	0.66	3	1.98	بين المجموعات	واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
		0.64	171	109.64	داخل المجموعات	
			174	111.62	المجموع	
0.78	0.36	0.26	3	0.78	بين المجموعات	واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية
		0.73	171	124.98	داخل المجموعات	
			174	125.76	المجموع	
0.98	0.07	0.05	3	0.15	بين المجموعات	واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
		0.73	171	124.30	داخل المجموعات	
			174	124.45	المجموع	
0.43	0.93	0.60	3	1.79	بين المجموعات	واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
		0.64	171	109.96	داخل المجموعات	
			174	111.75	المجموع	
0.53	0.75	0.49	3	1.46	بين المجموعات	واقع تقييم الاداء في الوزارات الفلسطينية
		0.65	171	111.21	داخل المجموعات	
			174	112.67	المجموع	
1.00	0.02	0.01	3	0.03	بين المجموعات	لدرجة الكلية
		0.54	171	92.72	داخل المجموعات	
			174	92.75	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (10.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين متوسطات مستوى واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر

على (الدرجة الكلية) وعلى محاور الدراسة فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.38-1.00) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان واقع إدارة الموارد البشرية لا يختلف لدى العاملين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف أعمارهم وذلك على جميع المحاور والدرجة الكلية.

4.3.4: الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدولان (11.4)، (12.4).

الجدول (11.4) المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية حسب المحاور والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	دبلوم فاضل	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.77	3.79	3.69
واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية	3.67	3.66	3.45
واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.49	3.56	3.41
واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .	3.67	3.51	3.50
واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.88	3.85	3.52
الدرجة الكلية	3.71	3.68	3.52

الجدول (12.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير

المؤهل العلمي

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.92	0.09	0.06	2	0.11	بين المجموعات	واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
		0.65	172	111.51	داخل المجموعات	
			174	111.62	المجموع	
0.72	0.34	0.25	2	0.49	بين المجموعات	واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية
		0.73	172	125.27	داخل المجموعات	
			174	125.76	المجموع	
0.80	0.23	0.16	2	0.33	بين المجموعات	واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
		0.72	172	124.12	داخل المجموعات	
			174	124.45	المجموع	
0.63	0.47	0.31	2	0.61	بين المجموعات	واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
		0.65	172	111.14	داخل المجموعات	
			174	111.75	المجموع	
0.38	0.98	0.64	2	1.27	بين المجموعات	واقع تقييم الاداء في الوزارات الفلسطينية
		0.65	172	111.40	داخل المجموعات	
			174	112.67	المجموع	
0.73	0.32	0.17	2	0.34	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.54	172	92.41	داخل المجموعات	
			174	92.75	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (12.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حسب (الدرجة الكلية) وعلى محاور الدراسة، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.92-0.38) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان واقع إدارة الموارد البشرية لا يختلف لدى موظفي الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف المؤهل العلمي.

5.3.4 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المستوى الوظيفي كما يوضحه الجدولان (13.4)، (14.4).

الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية للمحاور والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	المحاور
3.68	3.88	3.71	4.31	واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
3.51	3.72	3.68	4.06	واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية
3.53	3.47	3.53	3.72	واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
3.60	3.30	3.54	3.51	واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .
3.89	3.67	3.86	3.71	واقع تقييم اداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
3.65	3.61	3.67	3.86	الدرجة الكلية

الجدول (14.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير

المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.02	3.40	2.09	3	6.28	بين المجموعات	واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
		0.62	171	105.34	داخل المجموعات	
			174	111.62	المجموع	
0.08	2.29	1.62	3	4.85	بين المجموعات	واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية
		0.71	171	120.92	داخل المجموعات	
			174	125.76	المجموع	
0.81	0.32	0.23	3	0.70	بين المجموعات	واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
		0.72	171	123.75	داخل المجموعات	
			174	124.45	المجموع	
0.50	0.80	0.51	3	1.54	بين المجموعات	واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية
		0.65	171	110.21	داخل المجموعات	
			174	111.75	المجموع	
0.62	0.59	0.38	3	1.15	بين المجموعات	واقع تقييم الاداء في الوزارات الفلسطينية
		0.65	171	111.52	داخل المجموعات	
			174	112.67	المجموع	
0.72	0.45	0.24	3	0.72	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.54	171	92.03	داخل المجموعات	
			174	92.75	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (14.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حسب (الدرجة الكلية) وعلى محاور الدراسة ما عدا محور واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.81-0.08) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان واقع إدارة الموارد البشرية لا يختلف لدى موظفين الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف المستوى الوظيفي.

وللتعرف إلى مواطن الفروق في محور واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية بين مستويات المستوى الوظيفي، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (15.4).

الجدول (15.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية

لمحور واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية بين المستوى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير		0.59708*	0.43384	0.62906*
رئيس قسم	-0.59708*		-0.16324	0.03198
رئيس شعبة	-0.43384	0.16324		0.19522
موظف	-0.62906*	-0.03198	-0.19522	

** دال إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

يشير الجدول (15.4) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب المستوى الوظيفي، كانت بين المسمى الوظيفي مدير ورئيس قسم لصالح المدير وبين مدير وموظف لصالح المدير.

5.3.4: الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

استخرجت المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية ، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير الخبرة العلمية كما

يوضحه الجدولان (16.4)، (17.4).

الجدول (16.4) المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية للمحاور والدرجة الكلية تبعاً لمتغير

الخبرة العلمية

المحاور	اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات واقل من 10	من 10 سنوات واقل من 15	15 سنة فأكثر
واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.73	3.75	3.76	3.86
واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية	3.65	3.70	3.50	3.68
واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.63	3.62	3.36	3.50
واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية .	3.65	3.61	3.39	3.44
واقع تقييم اداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	3.93	3.93	3.64	3.76
الدرجة الكلية	3.73	3.73	3.54	3.66

الجدول (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير

الخبرة العلمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	بين المجموعات	0.53	3	0.18	0.27	0.85
	داخل المجموعات	111.09	171	0.65		
	المجموع	111.62	174			
واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية	بين المجموعات	0.91	3	0.30	0.41	0.74
	داخل المجموعات	124.86	171	0.73		
	المجموع	125.76	174			
واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	بين المجموعات	1.68	3	0.56	0.78	0.51
	داخل المجموعات	122.77	171	0.72		
	المجموع	124.45	174			
واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	بين المجموعات	1.96	3	0.65	1.02	0.39
	داخل المجموعات	109.79	171	0.64		
	المجموع	111.75	174			
واقع تقييم الاداء في الوزارات الفلسطينية	بين المجموعات	2.25	3	0.75	1.16	0.33
	داخل المجموعات	110.42	171	0.65		
	المجموع	112.67	174			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.87	3	0.29	0.54	0.66
	داخل المجموعات	91.88	171	0.54		
	المجموع	92.75	174			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (17.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة العلمية، وذلك حسب (الدرجة الكلية) وعلى محاور واقع إدارة الموارد البشرية ، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.33-0.85) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان واقع إدارة الموارد البشرية لا يختلف لدى موظفين الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف الخبرة العلمية

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاداء المؤسسي تبعا للمتغيرات

الديمغرافية (الجنس ،العمر ،المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة التي تنبثق عن هذا السؤال،

ولعرض النتائج سنتطرق لفحص الفرضيات كما هو موضح:

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

الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع الاداء المؤسسي في الوزارات لفلسطينية تعزى

لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لمستويات محاور واقع الأداء المؤسسي في الوزارات

الفلسطينية وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم الباحث اختبار ت لمجموعتين مستقلتين

(Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (18.4).

الجدول (18.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير

الجنس

الدلالة *	قيمة ت	أنثى		ذكر		المحور
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.05	1.97	0.74	3.60	0.63	3.80	الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (18.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات واقع الاداء المؤسسي في الوزارات لفلسطينية تعزى لمتغير

الجنس، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها (0.05) وهذه القيمة تساوي (0.05) ، مما يعني ان واقع الأداء

المؤسسي في الوزارات الفلسطينية يختلف لدى العاملين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

باختلاف جنسهم وذلك لصالح العاملين الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذكور 3.80.

7.3.4 الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq$

$0.05)$ بين متوسطات مستوى واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

لفحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية لواقع الأداء المؤسسي، وكذلك

الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف

متغير العمر كما يوضحه الجدولان (19.4)، (20.4).

الجدول (19.4) المتوسطات الحسابية لواقع الاداء المؤسسي حسب متغير العمر

المحور	اقل من 30 سنة	من 30واقل من 40 سنة	من 40 واقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	3.78	3.65	3.81	3.70

الجدول (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير

العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	بين المجموعات	0.84	3	0.28	0.59	0.62
	داخل المجموعات	80.56	171	0.47		
	المجموع	81.40	174			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين متوسطات مستوى واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر، حسب (الدرجة الكلية) فقد بلغت مستوى الدلالة لها ما بين (0.62) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان واقع الاداء المؤسسي لا يختلف لدى العاملين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف أعمارهم.

8.3.4: الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$)

(0.05) بين متوسطات واقع الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية لواقع الاداء المؤسسي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدولان (21.4)، (22.4).

الجدول (21.4) المتوسطات الحسابية لواقع الاداء المؤسسي للدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	دبلوم فاقل	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
الاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	3.87	3.70	3.46

الجدول (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير

المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	بين المجموعات	1.49	2	0.75	1.60	0.20
	داخل المجموعات	79.91	172	0.47		
	المجموع	81.40	174			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$).

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (22.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات واقع الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.20) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن واقع الأداء المؤسسي لا يختلف لدى موظفين الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف المؤهل العلمي.

9.3.4: الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\geq \alpha$) (0.05) بين متوسطات واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لواقع الأداء المؤسسي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المستوى الوظيفي كما يوضحه الجدولان (23.4)، (24.4).

الجدول (23.4) المتوسطات الحسابية لواقع الاداء المؤسسي للمحاور والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المحور	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	4.00	3.62	3.73	3.71

الجدول (24.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير

المستوى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	بين المجموعات	2.05	3	0.68	1.47	0.22
	داخل المجموعات	79.35	171	0.46		
	المجموع	81.40	174			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (24.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين متوسطات واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.22) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان واقع الاداء المؤسسي لا يختلف لدى موظفين الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف المستوى الوظيفي.

3.4 10: الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$)

(0.05) بين متوسطات واقع الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية.

استخرجت المتوسطات الحسابية لواقع الأداء المؤسسي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير الخبرة العلمية كما يوضحه الجدولان (25.4)، (26.4).

الجدول (25.4) المتوسطات الحسابية لواقع الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير الخبرة العلمية

المحور	اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات واقل من 10	من 10 سنوات واقل من 15	15 سنة فأكثر
الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	3.79	3.64	3.65	3.75

الجدول (26.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير الخبرة العملية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	بين المجموعات	0.74	3	0.25	0.52	0.67
	داخل المجموعات	80.66	171	0.47		
	المجموع	81.40	174			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (26.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات واقع الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.67) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن واقع الأداء المؤسسي لا يختلف لدى موظفين الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف الخبرة العملية.

الجدول (27.4) معامل ارتباط بيرسون بين محاور واقع إدارة الموارد البشرية والاداء المؤسسي

إدارة الموارد البشرية	محاور إدارة الموارد البشرية					الأداء المؤسسي
	تقييم أداء الموارد البشرية	استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	تدريب الموارد البشرية	تحليل العمل	تخطيط الموارد البشرية	
	0.67**	0.71**	0.66**	0.63**	0.73**	

*دال إحصائياً عند $\alpha = 0.05$

** دال إحصائياً عند $\alpha = 0.01$

يتضح من الجدول (27.4) وجود علاقة خطية موجبة وقوية بين واقع إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي وبلغ معامل الارتباط بينهما 0.76 وهو دال إحصائياً، كما يتضح وجود علاقة خطية موجبة وقوية بين كل من محاور واقع إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي وتراوح معامل الارتباط لهذه المحاور ما بين 0.66-0.73 ودالة إحصائياً حيث كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.01)، وهذا يعني أنه كلما زادت إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كلما زاد الأداء المؤسسي في هذه الوزارات.

4. الاستنتاجات والتوصيات

1-5 المقدمة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية، هذا بالإضافة الى معرفة اختلاف المتوسطات الحسابية لدى أفراد عينة الدراسة بتحليل واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي تبعا للمتغيرات المستقلة "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية"، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد أسئلة الدراسة وفرضياتها والاجابة عنها من خلال النتائج الواردة بالفصل الرابع.

وفيما يلي مناقشة النتائج تبعا لسؤال الدراسة بمجالاته والفرضيات المنبثقة عنه:

5-2 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

1.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما واقع إدارة الموارد البشرية في

الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية؟

بالعودة الى جدول رقم (1.4) والذي يشير الى ان استجابات عينة الدراسة من العاملين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية نحو واقع ادارة الموارد البشرية فقد كان واقع ادارة الموارد البشرية كبيراً على الدرجة الكلية، ولكن وجد تفاوت في المتوسطات الحسابية للمجالات حيث كانت أعلى المجالات مجال (تقييم أداء الموارد البشرية) بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.83) وبدرجة كبيرة نزولا الى أدنى استجابة لمجال (استقطاب الموارد البشرية) والذي بلغ متوسطه الحسابي (3.53) وبدرجة كبيرة نسبياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شعور العاملين في إدارة الموارد البشرية في الوزارات الى وجود اهتمام ومتابعة فعلية من قبل دوائر الموارد البشرية للوظائف التي تهتم بتخطيط وتدريب وتحليل عمل الموارد البشرية لكن تبدأ النسبة بالتدني قليلا لدى مرحلة الاستقطاب وذلك يعود لأن هذه العملية تختلف بالقيام فيها العديد من الدوائر في الوزارات الفلسطينية ففي وزارة المالية والشؤون الاجتماعية والاتصالات تختص إدارة الموارد البشرية فيها بالقيام بعملية الاستقطاب بينما تختلف لدى وزارة الداخلية والتربية والتعليم والاعراف والشؤون الدينية فتكون المهام موكلة الى دائرة شؤون الموظفين وهذا بدوره يقلل الاهتمام والتركيز على عملية الاستقطاب، فيما تختلف نماذج تقييم الأداء من وزارة إلى أخرى ومنها تختلف آراء العاملين اتجاه عملية التقييم لكن يبقى رضا أغلبهم كبير عن آليات وبرامج التقييم المتبعة في الوزارات .

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حرزالله(2017) والعنزي (2016) ونورالدين(2011) بوجود واقع لإدارة الموارد البشرية ،واختلفت مع دراسة هزيمة (2013) فكانت أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك متوسطة.

ثانيا مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تخطيط الموارد البشرية:

ما واقع التخطيط في الوزارات الفلسطينية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟ وأما بخصوص مجال تخطيط الموارد البشرية فيشير الجدول رقم (2.4) الى ان استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية، فقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (تلتزم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بالتخطيط للموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وبدرجة كبيرة جداً وأدنى استجابة على الفقرة (تتوفر الموارد المالية الكافية بتنفيذ خطة الموارد البشرية في الوزارة) بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة كبيرة نسبياً.

ويرى الباحث أن المبحوثين قد أظهروا نسبة عالية لواقع التخطيط للموارد البشرية في الوزارات ويعود السبب في ذلك إلى التزام إدارات الموارد البشرية بإعداد الخطط السنوية والدورية للموارد البشرية العاملة داخل الوزارات وتحديد المهام والأهداف المستقبلية المطلوبة من كل دائرة والعمل على تحقيق أهداف الوزارة من خلال الاستفادة من نتائج تقييم الأداء البشري والمؤسسي في اعداد الخطط المستقبلية والاستراتيجية للوزارات من أجل سد الثغرات السابقة في الأداء ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، والتكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وتطوير وتحسين عمل الوزارات ككل، فيما تدنى قليلاً رأي المبحوثين حول وفرة الموارد المالية التي تساعد على اتمام وتنفيذ الخطط بشكل كامل، وعدم تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين في وحدة التخطيط للموارد البشرية للقيام بمهامهم بدون تدخلات خارجية ويعود السبب في ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية وعدم القدرة على تخصيص الموارد المالية الكاملة لسد عمل الإدارات وتدخل رؤساء الإدارات في الخطط بشكل دوري دون تفويض الصلاحيات الكاملة لدائرة الموارد البشرية للتفرد في عملية تخطيط الموارد البشرية.

ويتفق مجال تخطيط الموارد البشرية مع دراسة كل من مطرية(2016) وحرز الله (2017) وأبو كميل(2016) والسبيعي(2013) واليعقوبي(2011) في وجود درجة عالية لممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية . واختلفت مع دراسة ملا والزعبي(2016)وطالب(2012) بحيث كانت الدرجة متوسطة، ودراسة مشتهي(2014) حيث كانت مقبولة.

ثالثاً مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تحليل العمل:

ما واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية؟

ويبين جدول رقم (3.4) بأن استجابات المبحوثين كانت كبيرة على الدرجة الكلية لمجال تحليل عمل الموارد البشرية، فقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (يتمتع القائمون بتحليل العمل بالدراية والمعرفة الكافية التي تمكنهم من القيام بعملهم) بمتوسط حسابي (3.85) ودرجة كبيرة جداً، في حين كانت أدنى استجابة على الفقرة (يتم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب) بمتوسط حسابي بلغ (3.9) ودرجة كبيرة نسبياً.

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الوزارات الفلسطينية تعاني من عدم وجود آلية سليمة لوضع الأشخاص المتخصصين في الأماكن المناسبة لعملهم والتي تعزى في بعض الأحيان إلى المصالح والأهواء الشخصية في التعيين والترقية، ووجود مشكلة في إدراك المدراء والعاملين للمهام الموكلة لهم ومن ثم عدم توزيع العاملين على الدوائر حسب ما تم الاعداد والتخطيط له في الهيكلية المقررة للوزارة، وعدم وضوح المسارات المستقبلية للوظائف والمراتب التي من الممكن أن يترقى لها الموظف خلال حياته الوظيفية.

ويتفق مجال تحليل العمل الحالية مع دراسة كل من الخميلي(2016) و حرزالله (2017) في وجود

واقع لتحليل الموارد البشرية ، واختلفت مع دراسة ملا والزعبي(2016) بحيث كانت الدرجة متوسطة.

رابعاً مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تدريب الموارد البشرية:

ما واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

ويتضح من الجدول رقم (4.4) بأن استجابات المبحوثين كانت كبيرة على الدرجة الكلية لمجال تدريب الموارد البشرية فقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها مما يعزز فرص تنمية الموظفين) بمتوسط حسابي (3.73) ودرجة كبيرة، في حين كانت أدنى استجابة على الفقرة (يتم تطوير البرامج التدريبية بناء على دراسة للفجوة بين المعايير والأداء) بمتوسط حسابي بلغ (3.24) ودرجة متوسطة.

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى اتباع الوزارات لبرامج تدريب دورية وسنوية وشهرية للعاملين والموظفين بداخلها بما يخدم مصلحة العمل والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فمن الوزارات من يقوم بتدريب الموظفين من قبل متخصصين من داخل الوزارة ومنها من يقوم بجلب مدربين متخصصين من خارج الوزارة لتدريب الفرق على أداء وظائف جديدة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية في العمل، أو العمل على إرسال متدربين إلى دول خارجية للاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في الإدارة والتخطيط والاستقطاب وتقييم وتحليل العمل ومختلف الوظائف التي تقوم بها الوزارة، لكن لم يبدي المبحوثين درجة عالية من اهتمام الوزارة لخلق بيئة محفزة للعمل ولتطبيق ما تم تعلمه ومراعاة الفجوة بين المعايير والأداء والفعلي لعملية التدريب وتعد هذه من المبادئ التي يجب على الوزارة مراعاتها مستقبلاً والاهتمام بها لشعور العاملين بالرضا والقيام بمهامهم على أكمل وجه.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة مطرية(2016) ودراسة أبوكميل(2016) حرزالله(2017) و دراسة

سكساف (2015) ودراسة أبوشعير (2016) والبيطار(2014) في أن تدريب الموارد البشرية يحظى

باهتمام واضح وكبير وقد ظهر ذلك في إجابات المبحوثين ، في حين اختلفت مع دراسة مشتفي (2012) حيث كانت جيدة بنسبة 71%.

خامسا مناقشة النتائج المتعلقة بمجال استقطاب الموارد البشرية:

ما واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

يبين الجدول رقم (5.4) أن استجابات المبحوثين كانت كبيرة على الدرجة الكلية لمجال استقطاب الموارد البشرية، فقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (تأخذ الوزارة بعين الاعتبار المهارات السلوكية للمرشح) بمتوسط حسابي (3.7) وبدرجة كبيرة، في حين كانت أدنى استجابة على الفقرة (يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية بعملية الاستقطاب في الوزارة) بمتوسط حسابي بلغ (3.36) ودرجة متوسطة.

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى اتباع الوزارة لمعايير واضحة في عملية الاستقطاب بحيث يتم وضع هذه المعايير كشرط للمرشحين في اختبارات التعيين والتوظيف التي تقوم بها الوزارة والاهتمام بجمع معلومات كافية عن المتقدمين التي تساعد أثناء المفاضلة بينهم وهذا بحد ذاته يعتبر ايجابيا لما يظهره من نتائج جيدة للموظفين الجدد الذين يتم تعيينهم داخل الوزارة ولتعداد المصادر التي يتم الاستقطاب منها، لكن تبقى مشكلة قلة مشاركة رؤساء الأقسام والوحدات مع مديري الموارد البشرية بعملية الاستقطاب من العوائق التي تحول دون اتمام عملية الاستقطاب بشكلها الجيد ويعود السبب في ذلك إلى قلة الاستعانة بآراء مدراء الأقسام والاستفادة من خبراتهم التي من شأنها أن تساعد في استقطاب أمثل لموظفين يتمتعون بسلوكيات ومهارات جيدة وتخدم المصلحة والغاية الرئيسية من توظيف أو ترقية كوادر جديدة.

وقد اتفقت نتائج دراسة حرزالله(2017) ودراسة أبوشعير(2016) وكحيل (2014) مع نتائج الدراسة الحالية في أن وظيفة الاستقطاب تعني باهتمام كبير ، واختلفت مع دراسة ملا والزعبي(2016) بحيث كانت الدرجة متوسطة ودراسة مشتهي(2014) حيث كانت غير جيدة.

سادسا مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تقييم أداء الموارد البشرية:

ما واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

الجدول رقم (6.4) يبين ان استجابات المبحوثين كانت كبيرة على الدرجة الكلية لمجال تقييم الموارد البشرية، فقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (يوجد نظام مطبق لتقييم أداء الموظفين) بمتوسط حسابي (4.47) وبدرجة كبيرة جداً، في حين كانت أدنى استجابة على الفقرة (يستفاد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية للوزارة) بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبدرجة متوسطة.

ويرى الباحث أن جانب تقييم الأداء مهم وله تأثير على الأداء الفعلي للوزارة وعلى تحفيز ومكافأة الموظفين العاملين، وقد اظهر المبحوثين اهتمام الوزارة بوجود نظام تقييم متبع ويتم العمل به لتقييم أداء الموظفين ويتميز هذا النظام بإمكانية اطلاع الموظفين على تقييمهم السنوي الذي تقوم به الوزارة وهذا بدوره يعزز شفافية نظام التقييم، ولكن تبقى الدرجة أقل عند اهتمام الوزارة بالاستفادة من نتائج التقييم في عمليات الاستقطاب ونظام الحوافز والمكافآت والتخطيط للموارد البشرية في الوزارة، ومن المهم الاستفادة من نتائج التقييم من أجل تطوير أداء العاملين، وقللة الاستفادة من هذه النتائج قد يعود سلباً على استمرارية ومواظبة العاملين الأكفاء على عملهم ويقلل من رغبتهم بالتطوير ويعود السبب في ذلك إلى عدم مراعاة أدائهم المميز وقللة الشعور بالاهتمام من قبل الإدارة العليا في الوزارة .

وقد اتفقت دراسة مطرية(2016)ودراسة أبو شعير(2016) ودراسة حرزالله(2017)ودراسة أبوكميل(2016) و كحيل (2014) مع الدراسة الحالية في فقرة أن المؤسسة تقوم بعمل تقييم دوري للموارد البشرية داخلها، واختلفت مع دراسة ديبة(2015) ومسعود(2015) في عدم وجود تقييم مبني على أسس علمية وموضوعية ولا يتم بصورة دورية.

سابعاً مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الأداء المؤسسي:

ما واقع الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية؟

الجدول رقم (7.4) يبين ان استجابات المبحوثين كانت كبيرة على الدرجة الكلية لمجال الأداء المؤسسي، فقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (يتم حوسبة إجراءات وعمليات الدوائر وحفظها بشكل جيد) بمتوسط حسابي (3.9) وبدرجة كبيرة، في حين كانت أدنى استجابة على الفقرة (تسعى الوزارة بصورة مستمرة الى تبسيط إجراءات العمل واختصارها) بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة كبيرة. ويرى الباحث أن المبحوثين قد أجمعوا على أن الأداء الكلي للوزارة في تطور وتحسن مستمر ويبدو ذلك واضحاً على الإنجازات التي تحققت في الوزارات ودرجة مواكبتها للتطور الإداري والمالي والتكنولوجي ومدى تحسين الخدمة المقدمة من سنة لأخرى، ويعود السبب في ذلك إلى اهتمام الوزارة المتزايد بتدريب وتطوير الكوادر البشرية العاملة، والتركيز على تبسيط اجراءات العمل واختصارها للتسهيل على متلقى الخدمة، ولكن تبقى هناك تقصيرات من المهم التركيز على تحسينها وهي قدرة العاملين داخل الوزارة على الإبداع والابتكار والخروج بما هو جديد وعدم الاعتماد على التعلم والتقليد الدائم من الخبرات الخارجية، بل من

المهم خلق أفكار محلية جديدة من شأنها التسهيل في العملية الخدماتية للوزارات وتحسين صورة الوزارات للمواطنين متلقى الخدمة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ملا والزعبي(2016)وفراونة ومرابط (2016)و حرزالله(2017) وسكساف(2017) وكحيل(2014) بأن الأداء المؤسسي مرتفع ، واختلفت مع دراسة العنزي(2016) بحيث كانت استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)؟

اولا مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات لفلسطينية تعزى لمتغير الجنس أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الصفرية للدرجة الكلية وللمجالات بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات لفلسطينية تعزى لمتغير الجنس وذلك على جميع المجالات (التخطيط، تحليل العمل، التدريب، الاستقطاب، تقييم العمل) والدرجة الكلية ، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.10-0.59)، أي أنه لا يوجد فروق بين الذكور والإناث في مجالات إدارة الموارد البشرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوزارات تتبع منهجية واضحة لإدارة الموارد البشرية ويتم نشرها على

كافة الموظفين العاملين داخل الوزارات بغض النظر سواء كانوا ذكور أو إناث، فإن الكل يستفيد من كل وظائف الموارد البشرية في بيئة العمل.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة سكساف (2017) ودراسة كحيل(2014) حيث كانت الفروق في وظيفة التدريب تميل للذكور أكثر من الإناث وفي دراسة أبوكميل(2016) لصالح الإناث، تتفق هذه الدراسة مع دراسة البيطار(2014) بحيث لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر. أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الصفرية للدرجة الكلية وللمجالات بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر وذلك على جميع المجالات (التخطيط، تحليل العمل، التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء) والدرجة الكلية، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.38-0.98).

ويرى الباحث أن واقع إدارة الموارد البشرية في مختلف مراحل العمر للأفراد المبحوثين يكون له نمط وأسلوب معين يعيشها الأفراد في المجال الحيوي المحيط بهم وقد أوضح المبحوثين على اختلاف مراحل أعمارهم توافقتهم حول وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية وتركيز واضح وتظهر نتائج وآثار وظائف الموارد البشرية واضحة على جميع الموظفين في الوزارات بمختلف أعمارهم . وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العنزي 2016) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

ثالثا مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الصفرية للدرجة الكلية وللمجالات (التخطيط، تحليل العمل، التدريب، الاستقطاب، تقييم العمل) ، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.92-0.63) ، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى اهتمام الوزارات بتطبيق وظائف الموارد البشرية على الموظفين كل حسب اختصاصه وتبعاً للمؤهل العلمي الذي يملكه، وإعطاء الدورات التدريبية للموظفين بما يتناسب مع مؤهلاتهم والشهادات العلمية التي حصلوا عليها. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العنزي (2016) في عدم وجود فروق تابعة لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الصفرية للدرجة الكلية وللمجالات بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي وذلك على جميع المجالات ما عدا مجال تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.72-0.08) ، من ناحية أخرى فإننا نرفض

الفرضية الصفرية حسب محور واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وذلك لان قيمة الدلالة 0.02 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني ان واقع إدارة الموارد البشرية يختلف لدى موظفين الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب محور واقع تخطيط الموارد البشرية وذلك لصالح المسمى الوظيفي مدير ، ويرى الباحث أن وظيفة التخطيط تعتمد بشكل أساسي على المكان الوظيفي الذي يشغله القائمون على عملية التخطيط ويعود السبب في ذلك أن عملية التخطيط تتطلب خبرة في مجال التخطيط وتخصيصية في العمل والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تطوير وتنمية أداء الوزارة في المستقبل.

خامسا مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الصفرية للدرجة الكلية وللمجالات بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى واقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة العملية وذلك على جميع المجالات والدرجة الكلية، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (-0.33- 0.85)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن مجمل الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية يشعرون بوجود واقع فعلي لإدارة الموارد البشرية داخل الوزارة بمختلف الخبرات العملية للموظفين وإذا قمنا باستخدام المقارنات البعيدة فسيبدو ذلك واضحا بشكل أكبر لدى الذين يملكون خبرة عملية أكبر وذلك بحكم أنهم قد مروا على فترات متعاقبة من التدريب والاستقطاب والتقييم للموارد البشرية وأصبح لديهم قناعة بمدى أهمية هذه الوظائف لنجاح أداء الوزارة .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العنزي(2016) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة العملية، وتختلف مع دراسة أبوكميل(2016) لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

سادسا مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات واقع الاداء المؤسسي في الوزارات لفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الصفرية للدرجة الكلية وللمجالات بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى واقع الاداء المؤسسي في الوزارات لفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها 0.05 ، مما يؤكد أن الأداء الفعلي الذي نتج عن أعمال الوزارة خلال السنوات الأخيرة كان واضحاً بإيجابياته وسلبياته لجميع العاملين ذكوراً وإناً و يوجد إمام ومتابعة بذلك لما يستجد في مجال العمل وتشخيص للمشكلات والعمل على معالجتها لدى كلا الجنسين من الموظفين العاملين في الوزارة.

وتتفق دراسة حرزالله(2017) ودراسة أبوكميل(2016) مع هذه الدراسة في عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس.

اولا مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات مستوى واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر .

أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الصفرية للدرجة الكلية وللمجالات بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها ما (0.62)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن كافة ، وأن تقييم أداء عمل الموارد البشرية يكون لكافة الموظفين بكافة أعمارهم، فيما يرى الباحث أن المراحل العمرية التي تزيد عن 35 عام يكون لديها التزام أكبر بالاهتمام بالأداء المؤسسي ونتائج العمل السنوية التي تتجزأ الوزارة مقارنة مع الموظفين الأقل عمراً.

ثانيا مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها (0.20) ، ويرى الباحث أن المؤهل العلمي الذي يحمله الموظف يؤهله للحصول على مراكز ومناصب إدارية أعلى في الوزارة وذلك للقدرة على وضع الخطط والالمام ببرامج العمل المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية وبرامج العمل التنفيذية على ضوء الخطة الاستراتيجية .

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة حرزالله(2017) ودراسة أبوكميل(2016) بعدم وجود فروق معنوية في اتجاهات الباحثين نحو واقع الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى واقع الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها (0.22)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الإداريين العاملين في مراكز الوزارات دائماً ما يطمح لأن يكون قائداً أو مديراً لدائرة معينة وبذلك يكون الاهتمام بالخروج بأداء جيد للوزارة والعمل على تحسين العملية الانتاجية والخدماتية للوزارة من أهم ما يطمح له الموظف داخل الوزارة لتحقيق الرضا الذاتي ورضا المدراء عن العمل .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة حرز الله (2017) في عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

رابعاً مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية.

أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الصفرية أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى واقع الاداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية ، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها (0.67)، فيما يرى الباحث أن الموظفين الذين يملكون خبرة عملية 10 سنوات فأكثر

لديهم دراية أكثر بدرجة الأداء المؤسسي، فضلاً عن خضوعهم لعدد أكبر من البرامج والورشات التدريبية المتخصصة والندوات التي تتعلق بالأداء المؤسسي، وتكون نظرة الموظف كبيرة وواسعة كلما كانت لديه تجارب وخبرات حياتية كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حرز الله (2017) ودراسة أبوكميل (2016) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة العملية.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى واقع

إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية ؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال بفحص الفرضية الحادية عشر: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات

الفلسطينية والأداء المؤسسي.

وقد أظهرت نتائج فحص الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)

($0.05 \geq$) بين مستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والأداء المؤسسي، وتبين أن

معامل الارتباط بين واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية والأداء المؤسسي = 0.76

ويشير الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي ويعود

السبب في ذلك إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية تعتبر ركائز رئيسية وأساسية في عمل الوزارات

الفلسطينية وتحظى باهتمام كبير من قبل دوائر الموارد البشرية ولها دور رئيسي في نجاح وفعالية الأداء

المؤسسي ووجود فرق تخطيط مختصة لإعداد الخطط وتقييمها ومتابعتها وتحديد الاحتياجات البشرية كما

ونوعاً ، بينما أوضحت الدراسة لوجود تحليل فاعل لعمل الموارد البشرية المختلفة ويساعد على تحقيق

العديد من الإنجازات عن طريق توفير المعلومات عن الوظائف والموظفين وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية وقدراتهم التي تستطيع من خلالها الوزارة تحقيق رؤيتها وأهدافها، وحصول الموظفين على العديد من الدورات والبرامج التدريبية والندوات التثقيفية التي تساعد على تحسين أداء الموارد البشرية والمساعدة في تقديم خدمات أفضل وبوقت أسرع، واستخدام آليات استقطاب فاعلة من شأنها اختيار الموظف الكفؤ للوظيفة المطلوبة سواء عن طريق الترقية الداخلية في الوزارة أو باستقطابه من الخارج ، وخضوع كافة الموظفين لنظام تقييم أداء عادل وشامل لكافة نواحي العمل وهو ما يتم على أساسه تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وآليات الترقية والمكافآت والحوافز .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العولقي (2018) وملا والزعبي(2016) و دراسة وحرزالله(2017) والعنزي(2016) وكحيل (2014) والتي كشفت وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ودراسة مطرية(2016) بوجود علاقة ايجابية بين التخطيط والأداء المؤسسي، وسكساف(2017) بوجود علاقة ايجابية بين التدريب والأداء المؤسسي وتختلف مع دراسة هزايمة(2013) فقد كان دعم أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في البنوك متوسطا وأدى إلى تقليل المساهمة في تحسين أنشطة الموارد البشرية للبنوك.

5-3 النتائج :

1. أفرزت نتائج تحليل الدراسة بوجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط، التحليل، التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء) وبين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية.
2. تتسم عملية تحليل العمل بالفاعلية وتلعب دور مهم في تحسين الأداء للوزارات الفلسطينية ويرجع ذلك لتوفر البيانات الكافية حول الوظائف والموارد البشرية ومسؤولياتهم، ووجود متخصصين يقومون بعملية رسم الهيكلية للوزارات من دوائر وأقسام وشعب.
3. إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الوزارات تتم على المستوى الوظيفي حيث يقوم رؤساء الأقسام والشعب والدوائر بتحديد الأفراد الذين يعانون من نقص في الأداء، والعمل على تطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم في العمل، كما اتضح أيضاً أن البرامج التدريبية تعمل على تنمية القدرات الابتكارية للموظفين في الوزارات، كما أنها تشجع المبادرات والابداع.
4. بينت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام للموارد البشرية التي تعمل في الوزارات باعتبارهم أصل مهم يتوقف عليه نجاح الوزارات، وقد ظهر ذلك في اجابات أغلب المبحوثين على أن هناك اهتمام في تطوير مهاراتهم والقدرات الابداعية لديهم.
5. توصلت الدراسة الى أن الوزارات الفلسطينية تقوم بإجراء عملية تقييم أداء للموارد البشرية لديها وبشكل دوري وأن كل موظف من حقه الحصول على نتائج التقييم الخاصة به، و الاستفادة من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية
6. بينت الدراسة أن مستوى الأداء جيد ويتجه نحو الأفضل في الوزارات الفلسطينية ككل، والسبب يرجع في ذلك لفاعلية البرامج التي تقدمها الوزارات، من خلال كفاءة أداء الموظفين فيها.

7. اتضح أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة على واقع تخطيط الموارد البشرية كانت مرتفعة، بحيث يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال ايجاد الفارق بين الفائض والعجز والاعتماد على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي وتوفير وحدات خاصة بعملية التخطيط، الأمر الذي يساعدها في مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
8. تعتبر وظيفة الاستقطاب ووظيفة فاعلة ولها دور بارز في تحسين أداء الوزارات الفلسطينية من خلال ما تقدمه من جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك مهارات جيدة للقيام بالمهام والوظائف المختلفة للوزارات .

5-4 التوصيات:

- في ضوء ما تقدم من نتائج، خرج الباحث بعدة توصيات، منها:
1. الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع معالجة نقاط الضعف وربطها مع نظام الترقيات حتى تعمل على زيادة دافعية العاملين للابتكار والخروج بما هو جديد.
 2. الاهتمام بتوزيع الموارد البشرية كل حسب اختصاصه والمؤهل العلمي الذي يملكه مع الأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة التي شغلها الموظف في القسم أو الدائرة، مما يعني وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب للحصول على أفضل أداء ممكن.
 3. العمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق ما تم تدريب الموارد البشرية عليه في البرامج التدريبية من أجل تحفيزهم على العمل، وبناء البرامج التدريبية بناء على دراسة الفجوة بين المعايير والأداء.

4. ضرورة إشراك رؤساء الأقسام والشعب في صنع القرارات التي تختص بعملية استقطاب الموارد البشرية والعمل على خلق آليات استقطاب تتلاءم مع ما يتم عرضه من نقص في الأقسام من قبل رؤساء الأقسام، من أجل الوصول إلى أفضل العناصر البشرية التي تشغل الوظائف المختلفة من استقطاب أصحاب الاختصاص ممن يملكون الشهادات والخبرة الكافية .
5. زيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين في الموارد البشرية.
6. الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية وإيجاد نظام معلوماتي فعال لخدمة تخطيط الموارد البشرية.
7. زيادة الاهتمام بنشر الوعي حول إدارة الموارد البشرية للموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية من خلال ورش العمل والملتقيات والندوات.
8. اهتمام الوزارات بخلق ثقافة تنظيمية ايجابية تساعد على التكيف مع ما هو جديد وتقبل التغيير .
9. تشجيع الوزارة للموظفين فيها على التعلم وتبني مفهوم المنظمة المتعلمة .
10. أهمية مراجعة وتطوير نظام الموارد البشرية باستمرار ليتوافق مع التغيرات في البيئة المحيطة .
11. المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بأداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين الإدارة العليا والمؤوسين مما يعزز الثقة المتبادلة بينهم.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو شعير، م. (2016) إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي -دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين
- أبو كميل، م. (2016) واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- بلوط، ح.(2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت،.
- البيطار ، ش. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ,الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- توفيق، أ. (2010)، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر.
- توفيق، ع. (2010)، نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي، مركز الخبرات المهنية (بميك)، القاهرة، مصر.
- تيم، يزن(2014)، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة.
- جميل، ع. (2016)، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الجنادرية للنشر والتوزيع.

- جواد وفوطة ، (2009). واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الاردن واثر ذلك على ادائها (دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين).مجلة الادارة والاقتصاد , العدد الثامن السبعون .
- حامدة، ع. واخرون(2016)، التدريب على أساس الكفايات(بناء البرامج والمناهج التدريبية)، المكتبة الوطنية، رام الله، فلسطين.
- حسن، ع. (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- الحياي، و. (2015) التدريب في المؤسسات التعليمية(استراتيجيات تحديثها وتفعيلها)، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- حسن ، ر. (2005) ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .
- حرزالله، م. (2017) فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة القدس-أبوديس- ، فلسطين .
- الخطيب، أ. واخرون (2013)،التدريب المبني على المعرفة، الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن.
- خليل، س. (2009)،صناعة التدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر .
- خميلي، ف. (2016) تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف، بغداد، العراق.

- درة، ع. (2008)، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ديبة، ن. (2015) واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة.
- ديرى ، ز. (2011) ،ادارة الموارد البشرية ، دار الثقافة ، عمان ، الاردن .
- زايد، ع. (2003)، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة.
- الزعبي، خ. وآخرون (2016) وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي للجامعات الحكومية في اقليم كردستان/العراق، دراسة استطلاعية، جامعة مؤتة، الأردن.
- زعتري ، ع. (2013). ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية, رسالة ماجستير , جامعة الشرق الاوسط ,الاردن .
- زيد، ث. (2011)، دليل التدريب، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي - فلسطين .
- السبيعي ,خ. (2013) . دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض, رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , الرياض .
- السكارنة، ب. (2011)، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- سكساف، ع. (2017) دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- السلمي، ع. (2009)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- سويدان، ط. (2012)، التدريب والتدريس الإبداعي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- الشرعة، ع. (2014)، إدارة العمليات التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الحامد للنش، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- شقوع، ف. (2016)، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، الطبعة الأولى، أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شمسة، آ. (2018)، الأداء البشري بالإدارة المحلية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- الصيرفي، م. (2009)، التدريب الإداري (الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي)، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
- الضمور ، م. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن ، رسالة دكتوراه ، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ,الاردن .
- طالب ، م. (2012) . دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير اداء العاملين في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .

- عادل، ص. (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- عامر، س. (2011) إدارة الأداء ، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عباس، س. (2006)، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- عبد الباقي ، ص. (2004) ، ادارة الموارد البشرية ،مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ،الاسكندرية .
- عبدالرحمن، ت. (2011) تقييم الاداء (المبادئ، الأدوات، المهارات) ،مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر.
- عبدالكريم، أ. (2017) أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة ، الجامعة المستنصرية، العراق.
- عساف، ع. (2018)،التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيلي، ع. (2008)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- على، ع. (2014)، ادارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن .

- علي، س.(2014)، استراتيجية الاعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- عنتر، ع. (2010)، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية)، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
- العنزي، ج. (2016) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- العولقي، ع. (2018). اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تنمية الابداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية , مجلة جامعة الجزيرة ,المجلد الاول ، العدد الاول.
- فراونه، ح. واخرون (2016). اثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في شركة الكهرباء - محافظة غزة , مجلة كلية فلسطين التقنية ، دير البلح ،العدد الثالث ، ص 108 .
- القرني، ع. (2017)، تدريب وتطوير الموظفين(مترجم)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- كبيسي، ع. (2010)، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
- الكبيسي ، ع. (2005) ، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر .

- كحيل، م. (2014) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأقصى، غزة.
- ماهر ، أ. (2006) ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،مصر .
- محمد، ع. (2016) : نظرية العلاقات الإنسانية، كلية المجتمع، قطر .
- محمود، ح. (2006)، مهارات التدريب، الأندلس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، حائل، السعودية.
- مسعود، م. (2015) تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة المرقب، الجامعة الأسمرية، ليبيا.
- مشتهي، م. (2014) واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، جامعة الأقصى، غزة.
- مصطفى ، ا. (2007) ، ادارة الموارد البشرية ، المهارات المعاصرة في ادارة البشر ، جامعة بهنا ،القاهرة ، مصر .
- مصطفى، م. (2014) تحليل وتقييم وقياس الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر.
- مطرية، ج. (2017) دور تخطيط و تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- معمار، ص. (2010)، التدريب - الأسس والمبادئ- ، الطبعة الأولى، ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- المغربي، م. (2014)، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية الأولى، دار الجنان، عمان، الأردن.

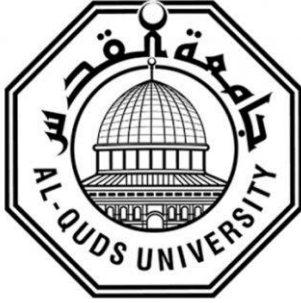
- المؤسسة العامة للتطوير المهني والتقني (2008)، إدارة الموارد البشرية، إدارة مكنتبات، المملكة العربية السعودية.
- نورالدين ، م. (2011) . الادارة الاستراتيجية للكوادر البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم) ،رسالة ماجستير ، جامعة ابي بكر ، تلمسان ,الجزائر .
- الهويش ،خ. (2013) . فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الامن الوظيفي (دراسة مقارنة بين امارة منطقة الرياض وشركة سابق) ، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .
- هزايمة، أ. (2013) أثر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في القطاع البنكي، مجلة الإدارة والاقتصاد .
- اليعقوبي ، ع. (2011). واقع فاعلية اداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم الحديث .

المراجع الأجنبية :

- Ahlstrom. David(2018): **Human Resources Management**, The open University of Hong Kong.
- Canadian Coast Guard(2011-2014): **Strategic Human Resources Plan**, Fourth Edition, Ottawa, Ontario.
- Fisher. Jan(2007): **Human Resources And Training – Proceeding of the seminar session of the 2006 Conference of European Statisticians-** , UN Economic Commission for Europe.
- Grote. Dick(2002): **The Performance Appraisal (Question And Answer Book)**, A survival Guide For Managers, New York, USA.
- Hamza. Mo(2012): **Training Material Development Guide**, Swedish Contingencies Agency(MSB),Sweden.
- Liloyd. Ken(2009): **Performance Appraisals & Phrases**, Wiley Publishing Inc, Indianapolis, Indiana, USA.
- Mashewari. Megha(2012): **Human Resources Planing** ,second edition, Biyani's Institute of science and Management, Jaipur.
- Mathis. Robert, Jackson. John(2008): **Human Resource Management**, Twelfth edition, university of Nebraska as Omaha, United States of America.
- Pradeesh.N.M (2011): **Human Resources Planning And Development**, Study Material, University Of Calicut, India.

الملاحق:

الملحق رقم (1): الاستبانة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بعنوان:

"واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي"
تمثل هذه الاستبانة أحد الجوانب الهامة في البحث , أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية التامة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجاباتكم....

القسم الأول : معلومات عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة من 30 وأقل من 40 سنة

من 40 وأقل من 50 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير فأعلى

4- المستوى الوظيفي :

مدير رئيس قسم

رئيس شعبة موظف

5- الخبرة العملية :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات وأقل من 10

من 10 سنوات وأقل من 15 15 سنة فأكثر

القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بواقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية , يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية :

الرقم	المحور الأول: واقع التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بالتخطيط للموارد البشرية .					
2	تهدف خطط الموارد البشرية في الوزارة الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات .					
3	تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل مخزون الموارد البشرية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .					
4	يتم تحديد برامج زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية .					
5	يوجد وضوح في اهداف الموارد البشرية في الوزارة .					
6	تقوم الوزارة بمشاركة الموظفين من ذوي العلاقة والاختصاص بوضع خطط الموارد البشرية .					
7	يوجد تكامل وتنسيق بين الإدارات المختلفة بخصوص خطة الموارد البشرية في الوزارة.					
8	تتوفر الخبرات المناسبة بتخطيط الموارد البشرية .					
9	تقوض الصلاحيات الكافية للعاملين في وحدة تخطيط الموارد البشرية					
10	تتوفر الموارد المالية الكافية بتنفيذ خطة الموارد البشرية في الوزارة.					

الرقم	المحور الثاني : واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتمتع القائمون بتحليل العمل بالدراية والمعرفة الكافية التي تمكنهم من القيام بعملهم .					
2	يأخذ تحليل العمل في الوزارة بالاعتبار معدل حجم العمل المتوقع خلال الفترة القادمة .					
3	يوجد مسار واضح للوظائف والمراتب التي يمكن ان يترقى لها الموظف خلال حياته الوظيفية .					
4	يساعد تصميم هياكل وظيفية مرنة على تحفيز العاملين في مجال عملهم .					

					5	تتناسب الوظيفة التي يكلف بها الموظف مع مؤهلاته وقدراته والمهارات المكتسبة
					6	يدرك الموظف المهام والدور المطلوب منه اداؤه مما يساعد على تنمية مساره الوظيفي .
					7	تتوافق الوظائف في الوزارة مع الهيكل التنظيمي العام.
					8	يتم توزيع العاملين على الادارات والاقسام المختلفة بشكل فعال .
					9	يتم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب .

الرقم	المحور الثالث: واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
1	يتم وضع خطة استراتيجية سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية بناء على الاحتياجات .					
2	تقوم الوزارة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم .					
3	ترتبط الوزارة ببرامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين .					
4	تتوفر في الوزارة بيئة محفزة للعاملين لتطبيق ما تعلموه من التدريب في عملهم .					
5	يتم تطوير البرامج التدريبية بناء على دراسة للفجوة بين المعايير والأداء .					
6	تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية (عدد المعاملات المنجزة يوميا)					
7	تعتمد الوزارة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم .					
8	تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها مما يعزز فرص تنمية الموظفين .					
9	تتناسب موضوعات برامج التدريب مع طبيعة العمل في الوزارة					
10	يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية					

الرقم	المحور الرابع: واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
1	تستقطب الوزارة الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية لشغل الشواغر الوظيفية والمناصب الادارية .					
2	يشارك رؤساء الاقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية بعملية الاستقطاب في الوزارة .					

					تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين .	3
					تحرص الوزارة على سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات المطلوبة .	4
					تتنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة .	5
					تتوفر الموارد المالية اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب	6
					الاستفادة من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة الاستقطاب .	7
					تأخذ الوزارة بعين الاعتبار المهارات السلوكية للمرشح .	8
					يوظف الاستقطاب للارتقاء بفاعلية بقية الوظائف التي تنهض بها ادارة الموارد البشرية .	9

المحور الخامس: واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية						
الرقم	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	
1						يوجد نظام مطبق لتقييم اداء الموظفين .
2						تقوم الوزارة بتقييم اداء العاملين بحسب الوصف الوظيفي لهم .
3						يتم تقييم الموارد البشرية على اسس موضوعية .
4						تعتمد الوزارة في الترقيات على نتائج تقييم الأداء السنوي .
5						يتم مراجعة معايير تقييم الاداء من اجل تطوير عمل العاملين في الوزارة .
6						يطلع الموظف في الوزارة على نتائج تقييم ادائه السنوي .
7						يتم تطبيق معايير الاداء على العاملين دون تحيز .
8						تستخدم الوزارة المعايير الكمية في تقييم الاداء المؤسسي .
9						يؤخذ في الحسبان مصالح جميع المتعاملين مع الوزارة عند تقييم الاداء .
10						تستخدم نماذج موحدة لتقييم اداء جميع العاملين في الوزارة .
11						يتسم نظام تقييم الاداء في الوزارة بالمرونة .
12						يستفاد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية للوزارة .

الرقم	المحور السادس: الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.				
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1					هناك تحسن مستمر في الخدمات التي تقدمها الوزارة من عام لآخر .
2					يوجد رضا من المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة
3					هناك سرعة في تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة .
4					يتم تنفيذ الاعمال والمهام والخدمات وفقا للخطط المعدة مسبقا .
5					يتم اجراء المعاملات والخدمات في الوقت المحدد لها .
6					تسعى الوزارة لتلبية ومتابعة متطلبات وحاجات المجتمع المتجددة باستمرار .
7					تأخذ الوزارة بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المتعاملين معها لتحسين الاداء .
8					يتمتع العاملون داخل الوزارة بمقدرتهم على الابتكار وتطوير الاداء المؤسسي .
9					تمنح صلاحيات كافية لتمكين العاملين من انجاز مهماتهم .
10					تسعى الوزارة بصورة مستمرة الى تبسيط اجراءات العمل واختصارها .
11					يتم حوسبة اجراءات وعمليات الدوائر وحفظها بشكل جيد .
12					اصبح لدى الموظفين مهارة في حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهمات الوظيفية .
13					يلم الموظفين ببرامج العمل المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية .

الملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الوظيفة	مكان العمل
1	د. سعدي الكرنز	أستاذ مساعد	جامعة القدس
2	د. عبدالوهاب الصباغ	أستاذ مساعد	جامعة القدس
3	د. محمد عبدالرحمن	محاضر	جامعة القدس
4	د. ذيب ناصيف	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
5	د. عفيف زيدان	استاذ مشارك	جامعة القدس
6	د. محمد عوض	أستاذ مساعد	جامعة القدس
7	د. عطية مصلح	استاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
8	د. سلوى البرغوثي	استاذ مساعد	جامعة القدس
9	أ. مروان زهد	أستاذ	وزارة التربية والتعليم

الملحق رقم (3) : نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية:

State of Palestine
General Personnel Council



دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية / لسنة ()

إسم الموظف:	الرقم الوظيفي:	تاريخ التعيين: / /	
المسمى الوظيفي / الإداري:	المؤهل العلمي / التخصص:	الدرجة الحالية:	
الدائرة الحكومية:	الإدارة العامة / الوحدة:		
العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل والإنتاجية (40)	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل. المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف. الإلمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة. السرعة والدقة في العمل. التمكن والعرفه في مجال التخصص العلمي للموظف. 	8 8 8 8 8	
	المجموع	40	
المواظبة (20)	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بأوقات العمل. إجاز العمل في الوقت المحدد. القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام الموكلة لوظيفته. المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة. المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل. 	4 4 4 4 4	
	المجموع	20	
السلوك الشخصي (20)	<ul style="list-style-type: none"> حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل. القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق. الحفاظ على الأموال والممتلكات العامة. الالتزام بالتعليمات والإستعداد التام لتنفيذها. مستوى التفاني والانتماء. 	4 4 4 4 4	
	المجموع	20	
الصفات الذاتية (20)	<ul style="list-style-type: none"> قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل. تحمل ضغط العمل. الإستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات. الانتماء بالمظهر العام. 	5 5 5 5	
	المجموع	20	
	المجموع الكلي بالأرقام	100	
	المجموع الكلي بالحروف	مائة	
ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر			
<ul style="list-style-type: none"> إنجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة) جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف) 			
توصيات الرئيس المباشر			
الإسم: _____ الوظيفة: _____			
التوقيع: _____ التاريخ: _____			
ملحوظات وإعتماد رئيس الدائرة الحكومية			
التوقيع: _____ التاريخ: _____			
إسم الموظف: _____			
التوقيع: _____ التاريخ: _____			

الملحق رقم (4) :مراحل وإجراءات تقييم الأداء :

مراحل وإجراءات تقييم الأداء

1. يلتزم الرئيس المباشر بإجاز تقييم الأداء لموظفيه مرة واحدة عن السنة الميلادية المنصرمة وتقدم خلال شهري كانون الثاني وشباط من السنة الجديدة لرئيس الدائرة الحكومية المختص وذلك خلال الفترة بين (1/1-2/28).
2. يشكل رئيس الدائرة الحكومية لجنةً لتدقيق التقارير السنوية المعدة من الرئيس المباشر لوضع التقرير العام لتقييم أداء الموظف بما يكفل اعتماده من قبله خلال شهر آذار في الفترة من (3/1-3/31).
3. تلتزم الدائرة الحكومية (وحدة شؤون الموظفين) بإعلام الموظف بالتقرير خلال اسبوع من تاريخ اعتماده من قبل رئيس الدائرة الحكومية المختص، ويتم ذلك من خلال توقيع الموظف في الخانة المخصصة لذلك على النموذج مع تحديد التاريخ بالفترة من (4/1-4/7).
4. يحق للموظف التظلم من التقرير الصادر بحقه لرئيس الدائرة الحكومية التي يتبعها خلال 20 يوماً من تاريخ إعلامه به حسب الأصول . وفي حال انقضت هذه المدة ولم يتظلم الموظف يعتبر تقييم الأداء نهائي ويجب إرساله الى ديوان الموظفين العام خلال شهر من تاريخ انقضاء فترة التظلم .
5. في حال تظلم الموظف من تقرير تقييم الأداء خلال الفترة المشار إليها أعلاه، ينظر رئيس الدائرة الحكومية المختص في التظلمات إما بنفسه أو يقوم بتشكيل لجنة من قبله تضم ثلاثة من كبار موظفي الدائرة الحكومية التي يرأسها.
6. يتوجب البت في التظلم خلال مدة أقصاها ستون يوماً من تاريخ تظلم الموظف . وفي حال صدر قرار من اللجنة يعتبر القرار نهائي ويجب إرساله للديوان خلال شهر من تاريخ انقضاء الستين يوماً وفي حال لم يصدر قرار من اللجنة وانقضت مدة الستين يوم، يعتبر التقرير نهائي ويجب إرساله إلى ديوان الموظفين العام خلال شهر من تاريخ انقضاء الستين يوم.
7. لا يتم إرسال تقرير تقييم الأداء للديوان إلا بعد أن يصبح نهائياً بحيث لا يجوز سحبه أو إدخال أي تعديل عليه إذا تم إرساله لديوان الموظفين العام .
8. تقدر مراتب الأداء بأربع مراتب هي :-
 - ممتاز (85-100%) .
 - جيد جداً (75-84%) .
 - جيد (65-74%) .
 - متوسط (50-64%) وما دون ذلك ضعيف.

أسئلة بالإستناد إلى نتائج تقييم الأداء

أولاً: من خلال تحليل شخصية الموظف والأدوار التي يلعبها في مؤسسته . هل يمكن تصنيفه بأنه يستطيع تحقيق مخرجات أفضل لمؤسسته في المجال التنفيذي أم الإشرافي؟

.....

ثانياً: بناء على تقييم الموظف على مدار السنوات السابقة من حيث الإنجاز والمواصفات الشخصية والحضور الذهني، وانتمائه للعمل في أي مستوى إداري يُتوقع أن يكون دور الموظف بعد ثلاث أو أربع سنوات؟ مع ذكر الجوانب التي تبرز إبداع الموظف

.....

الملحق رقم (5) :معايير التقييم السنوي لموظفين الفئة الثانية:

معايير التقييم السنوي لموظفي الفئة الثانية

مستوى الاداء	العناصر الاستراتيجية	العناصر الرئيسية
العمل والإنتاجية: (40)		
8	قدرة متميزة على تطوير وتحديث اساليب العمل والعمل عليها باستمرار.	1- القدرة على تطوير وتحديث اساليب العمل
6	قدرة عالية على تطوير وتحديث اساليب العمل والعمل عليها في كثير من الاحيان.	
4	قدرة جيدة على تطوير وتحديث اساليب العمل والعمل عليها ببطء احيانا.	
2	لا تتوفر القدرة للتطوير والتحديث لاساليب العمل ويتم الرفض لأي جديد.	
8	مهارة متميزة في تنفيذ المهام الموكلة بإعالية وباستمرار.	2- المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف
6	مهارة عالية في تنفيذ الاعمال الموكلة في كثير من الاحيان	
4	مهارة متوسطة في تنفيذ الاعمال الموكلة .	
2	مهارته ضعيفة في تنفيذ الاعمال الموكلة اليه.	
8	معرفة وإلمام كامل بدقائق الامور المتعلقة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	3- الالمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة
6	معرفة جيدة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
4	معرفة متوسطة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
2	معرفة ضعيفة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
8	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة وبدقة عالية	4- السرعة والدقة في العمل
6	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة وبدقة جيدة	
4	يتم الانجاز متأخرا احيانا وبدقة متوسطة	
2	يتم الانجاز متأخرا كثيرا وبمستوى متدن من الدقة	
8	درجة متميزة من التمكن والمعرفة العميقة والشاملة في مجال التخصص العلمي.	5- التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف
6	درجة جيدة من التمكن و المعرفة في مجال التخصص العلمي	





4	درجة ضعيفة من التمكن في مجال التخصص العلمي وهناك حاجة الى المزيد من المعرفة والنتجيه.	
2	المعرفة في مجال التخصص العلمي ضحلة وهناك حاجة مستمرة للمتابعة والتوجيه.	
المواظبة: (20)		
4	الالتزام التام بأوقات العمل، ولا يحصل التأخير عن العمل إلا لظروف قاهرة	1- الالتزام بأوقات العمل
3	نأدرا ما يتم التغيب او التأخر عن أوقات العمل	
2	بحاجة للمتابعة المستمرة للالتزام بأوقات العمل	
1	لا يتم الالتزام بأوقات العمل.	
4	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة دائما	2- انجاز العمل في الوقت المحدد
3	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة في معظم الاحيان	
2	يتم انجاز العمل متأخرا قليلا عن المواعيد المحددة في كثير من الاحيان	
1	لا يتم الإجاز للعمل في المواعيد المحددة	
4	قدرة متميزة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها باستمرار.	3- القدرة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها والمهام المحددة لوظيفته
3	قدرة عالية على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها في كثير من الاحيان وضمن حدود الوظيفة.	
2	قدرة متواضعة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها مع الحاجة للمساعدة.	
1	لا تتوفر القدرة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها.	
4	الحرص الدائم على متابعة ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة باستمرار.	4- المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة
3	الحرص بشكل جيد على متابعة ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة في كثير من الاحيان.	
2	محاولات متواضعة للمتابعة على ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة احيانا.	





1	لا يوجد أي متابعة أو اهتمام متابعة أو اهتمام ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة.	
4	درجة متميزة في تقديم المبادرات والمقترحات الجديدة والبناءة التي تساهم في تطوير إجراءات العمل باستمرار.	5- المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل
3	يتم تقديم مبادرات ومقترحات جديدة بين حين وآخر	
2	قليلا ما يتم تقديم مبادرات ومقترحات جديدة وبناءة تساهم في تطوير إجراءات العمل.	
1	نادرا ما يتم تقديم مبادرات ومقترحات لتطوير إجراءات العمل.	
السلوك الشخصي (20)		
4	يتم التصرف بلباقة و مع كافة الاطراف ذات العلاقة بالعمل.	1- حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل
3	يتم التصرف بشكل جيد في المواقف مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل وضمن حدود الوظيفة بشكل عام في كثير من الاحيان.	
2	لا يتم التصرف بطريقة جيدة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل احيانا	
1	يتم التصرف بطريقة غير مريحة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل	
4	قدرة متميزة في انتاج مبدأ المشاركة والإصرار على العمل بروح الفريق الواحد وكذلك حث الزملاء على ذلك باستمرار.	2- القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق
3	قدرة عالية في انتاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد	
2	قدرة مقبولة في انتاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد	
1	هناك نزعة للعمل الفردي باستمرار وعدم انتاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق	
4	الحرص الدائم والمحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة مميزة ويحث الآخرين عليه باستمرار.	3- الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة
3	المحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة جيدة في كثير من الاحيان.	
2	ابداء الاهتمام في المحافظة على الاموال والممتلكات العامة احيانا.	
1	لا يوجد حرص على الاموال والممتلكات العامة بما قد يشمل الهدر	





4	يتم الالتزام بالتعليمات بدرجة متميزة والاستعداد الكامل لتنفيذها باستمرار.	4- الالتزام بالتعليمات والاستعداد التام لتنفيذها
3	يتم الالتزام بالتعليمات بشكل جيد والاستعداد الجيد لتنفيذها في كثير من الاحيان.	
2	يتم الالتزام أحيانا بالتعليمات ويتم تقبلها بفتور مع البطئ في تنفيذها.	
1	لا يتم الالتزام بالتعليمات ولا يتم تنفيذها كما يجب.	
4	مستوى التفاني والانتماء متميز وواضح للعيان من خلال الممارسات التي يتم تنفيذها باستمرار.	5- مستوى التفاني والانتماء
3	مستوى التفاني والانتماء جيد بشكل عام	
2	أحيانا هناك نوع من التفاني والانتماء مع بعض التذمر	
1	مستوى التفاني والانتماء غير متوفر بل التذمر المستمر	
الصفات الذاتية (20)		
5	قدرة متميزة للتغلب على الصعوبات في العمل، والاجتهاد في حلها باستمرار.	1- قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل
4	قدرة عالية في التغلب على الصعوبات في العمل في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة في التغلب على الصعوبات في العمل مع الحاجة للمساعدة في بعض الاحيان.	
2	قدرة ضعيفة في التغلب على صعوبات العمل	
1	لا تتوفر القدرة للتغلب على صعوبات العمل، والتذمر المستمر.	
5	قدرة متميزة على تحمل ضغط العمل دائما مهما بلغ حجمه او درجة تعقيدته دون كلال او ملل والتجاوب معه . . .	2- تحمل ضغط العمل
4	قدرة عالية على تحمل ضغط العمل والتجاوب معه في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة في تحمل ضغط العمل والتجاوب معه أحيانا.	
2	قدرة ضعيفة على تحمل ضغط العمل ويتم التهرب منه	
1	ليس هناك قدرة على تحمل ضغط العمل ويتم التهرب منه باستمرار	



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State Of Palestine

دولة فلسطين

General Personnel Council



ديوان الموظفين العام

5	رغبة متميزة وواضحة في نقل وتبادل المعرفة المهنية والفنية المتعلقة بالعمل مع سائر الاطراف المحيطين والمناداة بتطبيقها باستمرار.	3- الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات
4	رغبة عالية في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في كثير من الاحيان.	
3	رغبة مقبولة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في بعض الاحيان	
2	لا يتوفر الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات الا نادرا	
1	لا تتوفر الرغبة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين	
5	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام والظهور بشكل انيق وحض الاخرين عليه دائما.	4- الاهتمام بالمظهر العام
4	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام في معظم الاحيان	
3	درجة مقبولة من الاهتمام	
2	هناك حاجة للاهتمام في المظهر العام بما يتوافق مع متطلبات العمل	
1	لا يتم الاهتمام بالمظهر العام	



فهرس الجداول:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
78	توزيع مجتمع الدراسة في الإدارات العامة للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب المسمى الوظيفي	1.3
80	حجم العينة موزع على الإدارات العامة للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية حسب المسمى الوظيفي	2.3
81	اتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3.3
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:	4.3
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:	5.3
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:	6.3
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية:	7.3
86	نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لفقرات إدارة الموارد البشرية	8.3
87	نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لفقرات الأداء المؤسسي	9.3
88	معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المحاور والدرجة الكلية لفقرات الأداة	10.3
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	1.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.	2.4

98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع تحليل العمل في الوزارات الفلسطينية.	3.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات محور واقع تدريب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	4.4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	5.4
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	6.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع تقييم الاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية	7.4
109	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس	8.4
111	المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية حسب متغير العمر	9.4
112	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير العمر	10.4
113	المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية حسب المحاور والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	11.4
114	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير	12.4

	المؤهل العلمي	
115	المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية للمحاور والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي	13.4
116	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي	14.4
117	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لمحور واقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية بين المستوى الوظيفي	15.4
118	المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الموارد البشرية للمحاور والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الخبرة العلمية	16.4
119	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير الخبرة العملية	17.4
121	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس	18.4
122	المتوسطات الحسابية لواقع الاداء المؤسسي حسب متغير العمر	19.4
122	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير العمر	20.4
123	المتوسطات الحسابية لواقع الاداء المؤسسي للدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	21.4

123	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي	22.4
124	المتوسطات الحسابية لواقع الاداء المؤسسي للمحاور والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي	23.4
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي.	24.4
126	المتوسطات الحسابية لواقع الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير الخبرة العلمية	25.4
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير الخبرة العملية	26.4
126	معامل ارتباط بيرسون بين محاور واقع إدارة الموارد البشرية والاداء المؤسسي	27.4

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
10	العلاقة بين المتغيرات	1.1
24	معالجة العجز او الفائض في القوى العاملة في المنظمة	1.2
26	استخدامات تحليل الوظائف	2.2
30	نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة	3.2
38	العوامل التي تشكل الأداء الفعال	4.2
45	خطوات عملية الاستقطاب	5.2
78	مستويات نظام إدارة الأداء في المؤسسة	6.2
79	معادلة روبيرت ماسون لتحديد عدد أفراد العينة	1.3
89	متغيرات الدراسة	2.3

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار	***
ب	شكر وتقدير	***
ج	مصطلحات الدراسة	***
هـ	ملخص بالعربي	***
و	ملخص بالانجليزي	***
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	مبررات الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
5	أهداف الدراسة	5.1
6	أسئلة الدراسة	6.1
7	فرضيات الدراسة	7.1
9	نموذج الدراسة ومتغيراتها	8.1
10	حدود الدراسة	9.1
11	هيكلية الدراسة	10.1
12	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
12	المبحث الاول: إدارة الموارد البشرية:	1.2
12	مقدمة	1.1.2
12	نشأة إدارة الموارد البشرية	2.1.2
12	تعريف إدارة الموارد البشرية	3.1.2
13	أهداف إدارة الموارد البشرية	4.1.2
14	وظائف إدارة الموارد البشرية	5.1.2
18	المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية	2.2
18	مقدمة	1.2.2

18	مفهوم التخطيط	2.2.2
18	تخطيط الموارد البشرية	3.2.2
18	مفهوم تخطيط الموارد البشرية	4.2.2
19	اهمية تخطيط الموارد البشرية	5.2.2
21	اهداف تخطيط الموارد البشرية	6.2.2
22	خطوات تخطيط الموارد البشرية	7.2.2
25	المبحث الثالث: تحليل العمل	3.2
25	مقدمة	1.3.2
25	تعريف تحليل العمل	2.3.2
26	استخدام تحليل الوظيفة	3.3.2
27	خطوات تحليل الوظائف	4.3.2
31	المبحث الرابع: تدريب الموارد البشرية:	4.2
31	مقدمة	1.4.2
31	مفهوم التدريب	2.4.2
32	فوائد التدريب	3.4.2
33	مبررات التدريب	4.4.2
33	فاعلية البرامج التدريبية	5.4.2
35	نظريات التدريب	6.4.2
39	تصميم عملية التدريب	7.4.2
42	استقطاب الموارد البشري	5.2
42	مقدمة	1.5.2
42	تعريف الاستقطاب	2.5.2
43	أهمية الاستقطاب	3.5.2
44	مصادر الاستقطاب	4.5.2
45	العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب	5.5.2
45	خطوات عملية الاستقطاب	6.5.2
46	تقييم أداء الموارد البشرية	6.2
46	مقدمة	1.6.2

46	تعريف تقييم الأداء	2.6.2
46	من يقوم بعملية التقييم	3.6.2
47	أهداف تقييم الاداء	4.6.2
47	طرق وأساليب تقييم الأداء	5.6.2
49	معيقات تقييم الأفراد العاملين	6.6.2
52	المبحث السابع: الأداء المؤسسي	7.2
52	مقدمة	1.7.2
52	مفهوم الأداء المؤسسي	2.7.2
53	فلسفة الأداء المؤسسي	3.7.2
54	مستويات إدارة الأداء المؤسسي	4.7.2
56	الدراسات السابقة	8.2
75	التعقيب على الدراسات السابقة	1.8.2
77	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	
77	مقدمة	1.3
77	منهج الدراسة	2.3
78	مجتمع الدراسة	3.3
78	عينة الدراسة	4.3
83	أداة الدراسة	5.3
84	الاختبار المسبق للأداة	6.3
85	متغيرات الدراسة	7.3
90	إجراءات تنفيذ الدراسة	8.3
90	المعالجة الإحصائية	9.3
92	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
92	نتائج الدراسة	1.4
92	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	2.4
108	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	3.4

128	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها	
128	مقدمة	1.5
128	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	2.5
145	النتائج	3.5
146	التوصيات	4.5
148	المراجع	***
157	الملاحق	***
171	فهرس الجداول	***
174	فهرس الاشكال	***
175	فهرس المحتويات	***