

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا

عدي موسى حسن عجوه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2023 / 1444

دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا

اعداد

عدي موسى حسن عجوه

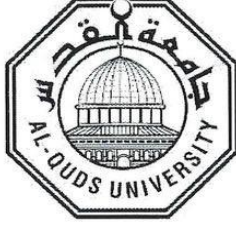
بكالوريوس هندسة مباني من جامعة بوليتكنيك فلسطين - فلسطين

المشرف: د. محمد الجعبري

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

القدس - فلسطين

2023 / 1444



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا

اسم الطالب: عدي موسى حسن عجوه

الرقم الجامعي : 21320046

المشرف: د. محمد "محمد حافظ" الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/06/08 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد الجعبري.

2. ممتحناً داخلياً: د. عمر الصليبي

3. ممتحناً خارجياً: د. محمد عمرو

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

الإهداء

إلى والدي الغالي حفظه الله ،،،

إلى أُمي الغالية حفظها الله ،،،

إلى زوجتي العزيزة ،،،،

إلى أبنائي (موسى وصوفيا) ،،،

إلى أخواتي ،،،

إلى أصدقائي ،،،،،

إلى كل من دعمني ووقف بجانبني في كل الأوقات...

أهدي إليكم هذه الدراسة

عدي موسى حسن عجوه

إقرار:

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

التوقيع: 

عدي موسى حسن عجوه

التاريخ: 8/6/2023

شكر وعرّفان

وفي البداية لا بدّ لي من أن أتوجه أولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول الى هذه المرحلة واطّام هذه الدراسة، ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش رسالتي في الماجستير، ثم أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان لكل من ساعد في انجاز هذه الدراسة، اخص بالذكر مشرفي الفاضل الدكتور محمد الجعبري الذي لم يبخل علي بالوقت والجهد والمعرفة وقدم كل الدعم لإنجاز هذه الرسالة، وكان خير مشرف لي، وأشكر أساتذتي جميعا في برنامج بناء المؤسسات في معهد التنمية المستدامة خاصة الدكتور أحمد حرز الله لتعاونيه ومساعدته في إتمام هذه الرسالة.

وكل الشكر لكل من الأخوة والأخوات موسى مخامرة وإبراهيم أبو زهرة، وجمانة أبو اسنينه وبسمه غطاشة، وماهر الرومي، وطالب النجار، وجميل عوض، وأسامة أبو عرام، ود.عيسى سميرات وكل من ساهم في امداد هذا البحث وتغذيته بالمعلومات اللازمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأخوة الزملاء العاملين في بلدية يطا وخاصة الأخ محمد نصار مدير بلدية يطا لتسهيلهم العمل في الدراسة، وكذلك أعضاء المجالس البلدية الذين تم مقابلتهم حيث تعاونوا بشكل كبير وشفاف لإنجاز الرسالة.

وأخيرا اشكر مصدر قوتي عائلتي وأصدقائي وزملائي في العمل لدعمهم المستمر لإنجاز هذه الدراسة.

عدي موسى عجوه

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المجالس البلدية المتعاقبة على تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا وذلك بالفترة بين العام 2017 والعام 2023، وذلك من خلال قياس أربعة أبعاد لتنمية الموارد البشرية وهي التعليم والتدريب والتطوير والتحفيز، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وانقسم مجتمع الدراسة إلى قسمين القسم الأول تكون من موظفي بلدية يطا بدرجة رئيس قسم فأعلى وتم استخدام المسح الشامل من خلال استبانة بحيث تم توزيع 25 استبانة بنسبة استرداد 100% بالإضافة إلى إجراء مقابلات مهيكلة مع موظفي البلدية عن طريق العينة الملائمة ، أما القسم الثاني من مجتمع الدراسة فقد كان أعضاء المجالس البلدية في فترة الدراسة وقد تم استخدام المقابلة المهيكلة عن طريق العينة القصدية بواقع ثمانية أعضاء مقسمين على أربعة مجالس، وقد تم الاستعانة بالتحليل الإحصائي للتأكد من صحة أداة الاستبانة وقياس درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الإجمالية للمحور الذي يمثلها ضمن محاور الاستبانة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية لارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل الارتباط Correlation-Pearson، وفيما يتعلق بثبات الاستبانة فقد تم حساب معامل الارتباط كرونباخ - ألفا لأداة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وكانت النتيجة الإجمالية لثبات أداة الدراسة 80.8%.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من ضمنها أن دور المجالس البلدية المتعاقبة في بُعد التدريب من وجهة نظر الموظفين كان دوراً فعالاً متوافقاً مع رأي أعضاء المجلس البلدي، بينما في بُعد التعليم فقد كان دور المجالس البلدية المتعاقبة متوسطاً من وجهة نظر الموظفين بعكس رأي الأعضاء الذين أكدوا أن دورهم عالي في هذا البعد، وكان دور المجالس البلدية المتعاقبة في بعد التطوير متوسطاً من وجهة نظر الأعضاء والموظفين ،

وتباينت نتائج البعد الرابع المتعلق بالتحفيز حيث أوضح موظفو البلدية أن دور المجالس البلدية المتعاقبة في بلدية يطا في بعد التحفيز كان متوسطاً بعكس الأعضاء الذي توجهوا إلى أن دورهم كان دوراً فعالاً وعالياً.

وبناء على هذه الدراسة يُوصي الباحث لمجلس بلدي يطا بضرورة العمل على وضع خطط تدريبية دورية بناء على دراسة احتياجات الموظفين ورفعها للمجلس البلدي لإقرارها العمل على رفع المخصصات التي يتم إقرارها في ميزانية بلدية يطا لأغراض التدريب والتطوير بالإضافة إلى الاستمرار بالعمل على مواكبة التطور والتقنيات المتطورة وتوريدها للعمل بها في بلدية يطا ، وكذلك العمل على وضع أسس واضحة ومتفق عليها لاختيار البرامج التدريبية والمرشحين لها بحيث لا يحدث أي اختيار بناء على اتجاهات أخرى ، وعلى المجالس البلدية توفير أجواء إيجابية للموظفين تساهم في عملية التعليم واكتساب الخبرات كما يوصي الباحث بالعمل على وضع واعتماد الخطط التطويرية والاستراتيجية بعيدة المدى ، وكذلك الاستمرار في تقديم الحوافز المادية والمعنوية والعمل على ابتكار خطوات تحفيزية للموظفين لما له من أثر كبير في استمرار العمل.

Title: The role of successive municipal councils in human resources development in Yatta municipality

Prepared by : Adi Mousa Hassan Ajweh

Supervisor: Dr. Mohammad Jabari

Abstract

The study aims to determine the role of successive municipal councils in the development of human resources in Yatta municipality between the years 2017 and 2023, through measuring four dimensions of human resources development, which are learning, training, development, and motivation. A descriptive approach is used to achieve the research objectives. The study population was divided into two sections. The first section includes employees of Yatta municipality with a rank of department head or higher, and a comprehensive survey is used with a distribution of 25 questionnaires with a 100% response rate in addition, structured interviews are conducted with municipal employees using a Convenience sampling. The second section of the study population includes members of the municipal councils during the study period, A purposive sampling technique is used to select eight members distributed among four councils and structured interviews are conducted with them. Pearson-Correlation is used for statistical analysis to ensure the reliability of the questionnaire and to measure the correlation between each item and its corresponding axis within the questionnaire. Additionally, the overall degree of correlation between each axis and the total degree of the tool is measured using Pearson-Correlation. Regarding the questionnaire's stability, Cronbach's alpha coefficient is calculated using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), and the overall result for the tool's stability is 80.8%.

The study found several results, including that the role of successive municipal councils in the training dimension, from the perspective of the employees is perceived as an effective role that is consistent with the opinion of the municipal council members. However, in the learning dimension, the role of successive municipal councils is perceived as average by the employees, in contrast to the opinion of the members who believe their role is high influential in this dimension. The role of successive municipal councils in the development dimension is perceived as average by both the members and the employees. The results are more varied in the fourth dimension related to

motivation, where the municipal employees indicate that the role of successive municipal councils in Yatta municipality in motivation is perceived as average, while the members believed that their role is effective and high influential.

Based on this study, the researcher recommends the need to work on developing periodic training plans based on a study of the employees' needs and submitting them to the municipal council for approval, and working on increasing the allocations approved in the budget of Yatta municipality for training and development purposes. Additionally, it is recommended to continue keeping up with technological advancements and providing them for use in Yatta municipality, as well as establishing clear and agreed-upon criteria for selecting training programs and candidates, to ensure that selections are unbiased. Municipal councils should also provide positive environments for employees that contribute to learning and development process, and promote a culture of innovation and creativity to enhance the performance and productivity of the employees.

1.1 مقدمة:

يعتبر عنصر الموارد البشرية من الاصول المهمة لاي مؤسسة، حيث انه لم يعد ينظر الى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على انها تكلفة بدون عائد، بل ينظر الى هذا الانفاق على انه استثمار له عائد، واصبحت الموارد البشرية احد اهم اصول وموجودات المنظمة الذي له قيمة تفوق قيمة الاصول الاخرى المادية ويجب استثماره بشكل فعال، لتحقيق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمنظمة (عقيلي، 2005:ص13)، وتعتبر الموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج.(السلمي، 1998: ص47)

ولطالما كانت الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أفضل النتائج، وهذا لن يتحقق الا من خلال قوة العمل، الامر الذي دعا رئيس احدى الشركات الى القول (ديسلير، 2015: ص36): لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة لسنوات عديدة الا ان هذا الراي لم يعد صحيحا في الوقت الحالي، لان تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة هو الذي يمثل عنق الزجاجة، فهناك العديد من الصناعات التي انخفضت معدلات نموها بسبب عدم قدرتها على الحفاظ على قوة عمل كفاء ومحفزة.

ويعتبر مفهوم تنمية الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به بالنظر إلى الحقول العلمية الأخرى، حيث بدأ التطور الفكري لهذا الحقل متأخراً مقارنة بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في عملية الإنتاج بداية القرن الماضي حيث لم يعطى العنصر البشري اهتماماً كبيراً، ولكن السنوات الأخيرة من القرن العشرين ركز كل الاهتمام على العنصر البشري لا سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة، وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطاءه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص.
(الزير الحسيني، 2017)

وتعد الهيئات المحلية بما فيها البلديات والمجالس القروية الشريان الرئيسي في عملية التنمية في المدن والقرى الفلسطينية ، حيث تعمل الهيئات المحلية في فلسطين تحت لواء وزارة الحكم المحلي والتي تم تشكيلها بعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية في العام 1994، وتوكل لوزارة الحكم المحلي مهمة تمكين بلديات الوطن وبناء قدراتها لتكون أكثر قدرة على تحقيق رفاهية المواطن في اطار حكم رشيد ، حيث بلغ عدد الهيئات المحلية في محافظة الخليل 59 هيئة محلية بما تشمله من بلديات ومجالس قروية (وزارة الحكم المحلي، 2023).

وتعتبر مدينة يطا من التجمعات الكبرى في محافظة الخليل بتعداد يقدر بحوالي 73 ألف نسمة يقيمون في مدينة يطا وعلى مساحة تزيد عن 32 ألف دونم. (الجهاز المركزي للإحصاء، 2023). وحيث أنه يوجد دراسات سابقة ربطت بين تنمية الموارد البشرية ودور المجالس البلدية قامت بدراسة واقع ومعوقات عملية تطوير الموارد البشرية وعملية التنمية داخل البلديات، فقد كانت هناك رغبة لدراسة حالة لبلدية يطا والاطلاع على دور مجالس بلدياتها المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في آخر أربع سنوات.

1.2 مشكلة الدراسة:

تعد الموارد البشرية أكبر وأهم ثروات الأمم والشعوب، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها إلا أنها بدون العنصر البشري الكفاء والمدرب والمعد اعداداً جيداً لن تكون لها جدوى. (الأقرع، 2017)

حيث ليس من الصعب على اية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بالإضافة إلى افساح المجال لهم لتطوير ذاتهم عن طريق الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فكبرى المؤسسات العالمية تدلل وتكرم موظفيها مقابل الارباح الكبيرة المستمرة. (الحلابي، 2013: ص16)

وبناء على طبيعة عمل الباحث مع البلديات والمجالس القروية في محافظة الخليل وخلال عمله كعضو سابق في لجنة تسيير اعمال بلدية يطا في العام 2019 تبين للباحث وجود مشكلة لدى الموارد البشرية في بلدية يطا نتيجة تراكمات سابقة في البلدية، ولذا جاءت رغبة الباحث في دراسة دور المجالس البلدية في تنمية الموارد البشرية، خاصة بعد أن تعاقبت على بلدية يطا منذ منتصف العام 2017 وحتى بداية العام 2023 أربعة مجالس بلدية، تتوزع بين المجالس المنتخبة

والمجالس المعينة، وحيث أن تنمية الموارد البشرية هي من أهم القضايا التي عملت عليها المجالس البلدية السابقة والحالية بالشراكة مع إدارة البلدية فإن الباحث يرغب في دراسة دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في الفترة من منتصف العام 2017 إلى مطلع العام 2023، وهنا يكمن السؤال الرئيسي الذي ستحاول الدراسة الإجابة عنه وهو ما هو دور المجالس البلدية المتعاقبة في عملية تنمية الموارد البشرية في بلدية يطأ بأبعدها الأربعة (تطوير، تعليم، تدريب، تحفيز)؟

1.3 مبررات الدراسة:

هناك عدة مبررات ودوافع ساهمت في تعزيز فكرة الدراسة وهي:

- أ- دور التنمية البشرية في عملية النهوض بالموارد البشرية وخاصة في بلدية يطأ
- ب- تغير المجالس البلدية في بلدية يطأ ضمن فترة الدراسة أربع مرات، مرتين بالتعيين ومرتين بالانتخاب
- ج- طبيعة عمل الباحث في التعامل مع بلديات المحافظة وبلدية يطأ بشكل خاص ووجود رغبة في الإجابة على هذا السؤال المحوري.
- د- الرغبة في معرفة واقع تنمية الوارد البشرية بأبعدها المختلفة ومعرفة جوانب القصور إن وجدت

1.4 أهداف الدراسة:

- أ- التعرف على دور المجالس البلدية المتعاقبة في تطوير العاملين في بلدية يطأ من وجهة نظر العاملين وأعضاء المجالس البلدية
- ب- التعرف على دور المجالس البلدية المتعاقبة في تعليم العاملين في بلدية يطأ من وجهة نظر العاملين وأعضاء المجالس البلدية
- ج- التعرف على دور المجالس البلدية المتعاقبة في تدريب العاملين في بلدية يطأ من وجهة نظر العاملين وأعضاء المجالس البلدية
- د- التعرف على دور المجالس البلدية المتعاقبة في تحفيز العاملين في بلدية يطأ من وجهة نظر العاملين وأعضاء المجالس البلدية
- هـ- العمل على تحديد المعوقات التي أثرت على أبعاد تنمية الموارد البشرية في بلدية يطأ من وجهة نظر الموظفين ووجهة نظر أعضاء المجلس البلدي

و- عمل مقترحات للنهوض بتنمية الموارد البشرية في بلدية يطا وتزويد أصحاب القرار بها

1.5 أسئلة الدراسة:

يكمن السؤال الرئيسي الأول بما هو دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في بلدية يطا، ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما هو دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التدريب في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين؟

ب- ما هو دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التطوير في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين؟

ج- ما هو دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التعليم في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين؟

د- ما هو دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التحفيز في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين؟

أما السؤال الرئيسي الثاني فيكون ما هو دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية ورأي أعضاء المجالس السابقين؟

1.6 حدود الدراسة :

الاطار المكاني: اقتصرت الدراسة على بلدية يطا

الاطار الزمني: تمت الدراسة في الربع الأول من العام 2023

مجتمع الدراسة: أعضاء المجالس البلدية المتعاقبة في فترة الدراسة، بالإضافة إلى الطواقم الإدارية في البلدية بمسمى رئيس قسم فأعلى وصولاً لمدير البلدية منذ منتصف العام 2017 وحتى بداية العام 2023

1.7 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في جمع البيانات وذلك لانسجام هذا المنهج مع أهداف الدراسة التي تم ذكرها سابقاً، وإيجاد اجابات على أسئلة الدراسة المختلفة.

1.8 مصادر جمع البيانات:

أ- مصادر أولية: سيتم جمع البيانات الأولية من خلال أسئلة الاستبانة، التي سيقوم الباحث بتصميمها وتطويرها وعرضها على الدكتور المشرف وعلى المحكمين، بالإضافة إلى مقابلات مهيكلة مع أعضاء المجالس البلدية المتعاقبة والموظفين العاملين في البلدية.

ب- مصادر ثانوية: سيعتمد الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية، وكذلك المقالات والدراسات الموجودة على شبكة الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة

1.9 أدوات الدراسة:

2. استبانة لقياس تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا بأبعادها الأربعة (تطوير، تعليم، تدريب، تحفيز)، وذلك من وجهة نظر العاملين في بلدية يطا.
3. مقابلات مهيكلة مع أعضاء المجالس البلدية في فترة الدراسة حيث تم أخذ عضوين من كل مجلس بلدي، بالإضافة إلى مقابلة مهيكلة مع العاملين في بلدية يطا.

1.10 هيكلية الدراسة:

قسم الباحث الدراسة إلى خمسة فصول كما يلي:
الفصل الأول: وقد تكون من الاطار العام للدراسة بما تتضمنه من مشكلة الدراسة، أهدافها ومبرراتها وأدواتها.

الفصل الثاني: ويتضمن الاطار النظري والدراسات السابقة بما يشمل من تعريف بتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تعريف ببلدية يطا والاطلاع على الواقع العام الخاص بها

الفصل الثالث: تضمن منهجية الدراسة وأدواتها ومجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وخصائصها وكذلك صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الرابع: تضمن التحليل الاحصائي للبيانات

الفصل الخامس: تضمن النتائج والتوصيات

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري والذي تطرق إلى دور المجالس البلدية المتعاقبة على تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا، وقد قسم إلى قسمين بحيث تناول القسم الأول الحديث عن مدينة يطا وبلديتها والمجالس المتعاقبة عليها، أما القسم الثاني فتحدث عن تنمية الموارد البشرية بشكل وواقع تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا، كما وتناول هذا الفصل الدراسات العربية والأجنبية السابقة حول موضوع الدراسة.

2.2 تنمية الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري أساس الأسرة والمجتمع، كما هو أساس العملية الانتاجية في المؤسسات المجتمعية والصناعية، فالعمل على استخراج أفضل ما للفرد في بيئته هو ضرورة ملحة في اي عملية، فظهرت النظريات التي تعمل على دراسة العنصر البشري واطهار دوره في العملية الإنتاجية، ويعتبر عنصر الموارد البشرية من الاصول المهمة لاي منظمة، ويؤكد المختصون في مجال الادارة بوجه عام والموارد البشرية بشكل خاص، على مسالة هامة، وهي: انه لم يعد ينظر الى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على انها تكلفة بدون عائد، بل ينظر الى هذا الانفاق على انه استثمار له عائد، حيث اصبحت الموارد البشرية احد اهم اصول وموجودات المنظمة الذي له قيمة تفوق قيمة الاصول الاخرى المادية ويجب استثماره بشكل فعال، ليحقق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمنظمة (عقيل، 2005: ص13)، وقد تبين من مؤشرات التنمية في العالم ان تكثيف الاستثمار في البشر امر منطقي ومرغوب فيه ليس فقط من الناحية الإنسانية، بل ايضا من حيث عائدته الاقتصادي البحت(السلمي، 1997: ص9).

وقبل الوصول إلى مفهوم لتنمية الموارد البشرية، وجب تعريف مفهوم التنمية والتنمية البشرية بشكل منفصل والفرق بينها وبين إدارة الموارد البشرية، حيث تعرف الأمم المتحدة التنمية على أنها العمليات

التي بمقتضاها توجه الجهود لكل من الأهالي والحكومات بتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن.

ولطالما كانت الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق افضل النتائج، وهذا لن يتحقق الا من خلال قوة العمل، الامر الذي دعا رئيس احدى الشركات الى القول: لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة لسنوات عديدة الا ان هذا الراي لم يعد صحيحا في الوقت الحالي، لان تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة هو الذي يمثل عنق الزجاجة، فهناك العديد من الصناعات التي انخفضت معدلات نموها بسبب عدم قدرتها على الحفاظ على قوة عمل كفاء ومحفزة (ديسلر، 2015 :ص36)

وهنا ظهر مصطلح التنمية البشرية والذي يهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وايجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية والثقافية والاجتماعية وتطوير معارف ومهارات الفرد وضمان مشاركاته الايجابية في جميع نواحي الحياة العامة (الحلبي، 2013: ص26).

ويبرز الدور الكبير للعنصر البشري فهو الثروة الأهم في حياة الأمم، فهناك تجارب دولية عدة ناجحة في هذا المجال والتي عملت على الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره مثل التجربة الماليزية والسنغافورية والتركية، وكذلك تجربة جنوب افريقيا في صياغة دستور جديد حفظ للفرد حقوقها وعمل على نهضة شاملة هناك، والتجربة اليابانية في تنمية الافراد باعتبارهم المورد الاساسي للبلاد.

فالعنصر البشري هو الركيزة الأساسية في أي عملية تنمية سواء اقتصادية أو اجتماعية او سياسية وغيرها من أنواع التنمية المرغوبة، ومما لا شك فيه أن العنصر البشري بما يحتوي من مواهب وقدرات وطاقات قد لا تكون كافية لإحداث التطور والتنمية المنشودة فهو بحاجة إلى توجيه وتطوير وتدريب ترفع من قيمته كفرد منتج في المجتمع.

2.2.1 مفهوم ادارة الموارد البشرية

بدأ الاهتمام بوظيفة ادارة الافراد والموارد البشرية في المصانع الانجليزية بشكل خاص في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركز عدد من رجال الاعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل،

وتوفير الظروف الأكثر تناسبا مع حاجة العاملين. وبين (المغربي، 2013: ص15) أن ابرز المهتمين بإدارة الافراد في تلك المرحلة الزمنية (فان روبرت اوين) الذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال، فقد اهتم بإصدار قانون المصانع، واكد على ضرورة الاهتمام بالفرد العامل في المصانع والتعامل معه كعنصر بشري له حاجات، واكد على ضرورة تخفيض ساعات العمل والحد من تشغيل صغار السن، وقد مرّ التطور التاريخي لفكرة ادارة الافراد والموارد البشرية بالمراحل التالية:

1. مرحلة حركة الادارة العلمية: حيث ظهرت هذه الحركة نهاية القرن التاسع عشر بداية القرن العشرين واعتمدت على مبدأ الثواب والعقاب فقد ركزت على تحقيق أعلى مستوى من الانتاج بغض النظر على طموحات ورغبات العاملين.

2. مرحلة حركة العلاقات الانسانية: وقد ظهرت هذه الحركة بعد العام 1920 نتيجة لتردي وضع العاملين، حيث ركزت هذه الحركة على مراعاة الوضع الانساني للعاملين والعمل على تحقيق طموحاتهم ولكن هذه الحركة لم تجد اذان صاغية بسبب تعدد مطالبات العاملين وتعارضها مع اهداف العمل.

3. مرحلة مدرسة ادارة الأفراد: وقد ظهرت هذه الحركة ما بعد العام 1960، حيث جمعت بين الحركتين السابقتين من حيث الاهتمام بتوفير كل متطلبات الاداء الامثل واشباع حاجات العاملين.

4. مرحلة مدرسة ادارة الموارد البشرية: حيث ظهرت بعد العام 1980 حيث ظهرت في هذه المرحلة وظائف تعني بإدارة الموارد البشرية والعمل على زيادة كفاءة العاملين والعمل على زيادة الانتاجية من خلال التدريب ورفع الكفاءة وتقديم الحوافز، بالإضافة إلى تحليل وتوصيف الوظائف المطلوبة حسب الحاجة للعمل.

5. مرحلة مدرسة استراتيجية ادارة الموارد البشرية: وقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي حيث اعتمدت بشكل كبير على ما سبقها من مدارس حيث تحول عمل الموارد البشرية من وظيفة إلى وظيفة استراتيجية تعد ركيزة العمل في المؤسسات، حيث عملت إلى رفع قيمة المورد البشري واعتباره شريك في الانتاج والتطور.

وفي ضوء اهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين او القوى العاملة او العمال او الافراد بل اصبح يستخدم مصطلح المورد البشري، للدلالة على اهميته باعتباره احد اهم

عناصر مدخلات العمل, وهذا احد اهم الاسباب التي ادت الى تغيير مسمى ادارة الافراد ليصبح ادارة الموارد البشرية.(عقيلي, 2005 :ص13)

ويعرف كل من Torrington و Hall ادارة الافراد على انها : سلسلة من الانشطة التي من شأنها ان: تمكن الاشخاص العاملين والمنظمات التي يعملون بها من الاتفاق على الاهداف و طبيعة علاقة العمل التي تربطهم, و تضمن تنفيذ هذا الاتفاق(كشواي،2014: ص7)

اما مفهوم ادارة الموارد البشرية فهو يختلف في جوانب متعددة في مضمون عمل الادارة ونطاق ممارساتها واهدافها وعلاقاتها حيث اصبحت لها استراتيجية خاصة كاي ادارة اخرى في المنظمة وجزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة العامة.(عقيلي, 2005: ص14)

وغالبا ما يفهم ان ادارة الموارد البشرية ترتبط أكثر بالإدارة الاستراتيجية للعاملين بالمنظمة وذلك لتحقيق اهداف العمل، في حين ينظر الى ادارة شؤون الافراد على انها تركز بشكل اكبر على ادارة النظم والتدابير الخاصة بالموظفين، علاوة على ذلك فانه ينظر الى ادارة الموارد البشرية على انها الية لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل الخاصة بالمنظمة. بل يذهب هذا التصور الى ان الاشخاص العاملين في منظمة ما يمثلون احد الموارد التي يجب ان يتم ادارتها كما تتم ادارة اي مورد اخر في المنظمة، وهؤلاء الاشخاص يمثلون جزءا من الاصول و ليسوا جزءا من التكاليف. (كشواي،2014: ص7)

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الاسس التالية: (السلمي، 1997: ص34):

1- ان الموارد البشري هو بالدرجة الاولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات و الاقتراحات والابتكارات.

2- الانسان في المنظمة يرغب بطبيعته بالمشاركة و تحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الاداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الادارة بل هو يريد المبادرة والتطوير

3- ان الانسان اذا احسن اختياره و تدريبه واسناد العمل الموافق لمهاراته ورغباته فانه لن يحتاج للرقابة المباشرة و يكتفى بتوجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر.

4- الانسان يزيد عطاؤه وكفاءته اذا عمل في اطار فريق ي تحمل المسؤولية ولديه اهداف محددة.

وتعرف ادارة الموارد البشرية أنها الإدارة المسؤولة عن زيادة الفاعلية للموارد البشرية في المنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة للفرد وللمنظمة وللمجتمع، إذ تمثل الموارد البشرية الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف المهام والواجبات والوظائف مقابل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت الأخرى. (الصيرفي، 2013: ص13)

كما تعرف بأنها احدى الوظائف او الادارات الاساسية والرئيسية في كافة انواع المنظمات، محور عملها جميع ما يتعلق بالموارد البشرية من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها (عقيلي، 2005: ص13)

كما عرفها باري كشواي أنها مجموعة الاستراتيجيات والعمليات والانشطة التي يتم تصميمها لدعم الاهداف المشتركة عن طريق ايجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والافراد الذين يعملون بها. (كشواي، 2014: ص12)

وتعتبر ادارة الموارد البشرية احدى وظائف العملية الادارية الأساسية وتشير الى مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الانشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الادارة لممارسة وظائفها على اكمل وجه (ديسلر , 2015: ص34).

ان التحدي الحقيقي لإدارة الموارد البشرية هو ايجاد الطريقة المثلى لتحقيق رضا العاملين حيث ان الغرض الاساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين وزيادة المساهمة المنتجة الخاصة بالموارد البشرية عن طريق توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق اهداف المنظمات. (المغربي, 2013: ص26)

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي مجموع الانشطة والوظائف اللازمة لعملية الحصول على العنصر البشري من حيث تطويره والاستفادة منه والمحافظة عليه في المنظمة.

وتتعدد وظائف ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة, وايضا تتطور تبعا للتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية التي تواجه منظمات الاعمال كافة. وهي على النحو التالي:

1- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الاعمال وتقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف انواعها لشغل الوظائف الموجودة بالمنظمة. ومن مهامها:

- تصميم وتحليل العمل: يتم من خلالها تحديد الواجبات والخصائص العامة للوظائف في المنظمة على ضوء اهدافها. ومن ثم تحليلها الى واجبات ومسؤوليات و سلطات عمل وظيفية
- تخطيط الموارد البشرية : يتم تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكم و النوع في الفترة الزمنية المقبلة.
- استقطاب الموارد البشرية: هي جذب و ترغيب العمالة الجيدة في المنظمة
- اختيار وتعيين الموارد البشرية وتأهيلهم: هي الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب, ويقوم على انتقاء افضل المتقدمين للتوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم ومن ثم اعطاؤهم التدريب الاولي اللازم لمباشرة اعمالهم.

2- وظيفة التعويضات

تصميم الانظمة التي يجري على اساسها وضع التعويضات و مكافآت العاملين في المنظمة, وتشتمل على ما يلي:

- نظام تقييم الوظائف: تصميم وتحليل العمل الذي يحدد التعويض المبالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة.
- نظام التعويض المالي المباشر: هيكل الرواتب والاجور الذي تصممه ادارة الموارد البشرية
- نظام المكافآت المالية: نظام للتحفيز المالي من خلال النتائج المتحصل عليها من تقييم اداء العاملين.
- نظام تقييم الاداء: الاسس والقواعد المستخدمة لتقييم نتائج اداء العاملين بالنسبة الى النتائج المستهدفة، ويتم تحديد جوانب القوة والضعف في الاداء لتتم التغذية الراجعة بهدف تنمية الموارد البشرية في المنظمة

3- تدريب وتطوير الموارد البشرية

- تشمل هذه الوظيفة نشاطين يكملان بعضهما البعض ويهدفان الى رفع كفاءة قوة عمل الموارد البشرية وجعلها ذات اداء عالي ومتميز، وتتكون هذه الوظيفة من:
- التعليم والتدريب: يسعى هذان النشاطان لإكساب العاملين كفاءات جديدة كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في الاداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه وتحسين ادائهم وتمكينهم مما هو مطلوب منهم من مهام في الوقت الحاضر.

- التطوير: يسعى هذا النشاط الى تحسين اداء العاملين المستقبلي، من اجل جعلهم مؤهلين وقادرين على ممارسة وظائف اعلى في المستقبل وتزويدهم بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينهم من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة.

4- الحفاظ على الموارد البشرية

توفير السلامة والامن والصحة من خلال تصميم برامج حماية من الحوادث واصابات العمل وتوفير برامج صحية تحمي العاملين من الامراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه.

5- علاقات الموارد البشرية

تشتمل على نشاطين اساسيين:

- دمج الموارد البشرية: نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تفعيل مشاركة العاملين في العمل واتخاذ القرارات وحل الصراعات التي تنشأ بين فريق العمل او بين الافراد وادارة المنظمة بهدف تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون بها.
- علاقة العمل: كان يسمى سابقا بالعلاقات الصناعية وهي تمثل علاقة المنظمة من خلال ادارة الموارد البشرية مع النقابات، بحيث تقوم هذه الادارة نيابة عن اصحاب المنظمة بالتفاوض فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وغيرها.

2.2.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية

بناء على ما سبق يمكننا الخوض في تعريف تنمية الموارد البشرية حيث ظهرت عدة تعريفات لتنمية الموارد البشرية تلتقي في خطوطها العريضة، يُذكر منها ما يلي:

- "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم، بحيث يجب انجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع أي من المتغيرات البيئية والظروف التنافسية وضمان تحقيق أهداف المؤسسة في الأمد البعيد." (الصالح والسالم، 2009: ص21)
- هي عملية تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية، والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتدريب ملائم للموارد البشرية (الكلالدة، 2018: ص19)
- مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية (عامر، 2009: ص24)

- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعليم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية (الداوي، 2008: ص19).
- وما سبق يُعرف الباحث تنمية الموارد البشرية على أنها عملية تمكين المنظمة عن طريق تعليم وتدريب وتطوير وتحفيز العاملين فيها لضمان تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة.

2.2.3 خصائص تنمية الموارد البشرية

- تتميز وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص تم ايجازها بالنقاط لتالية: (سبرينة، 2015)
- عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل
- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة
- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه.
- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير تنمية الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.
- نشاط شامل يشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها.

2.2.4 أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية اللبنة الأساسية للتطور والازدهار للمؤسسات، حيث تسمح تنمية الموارد البشرية بالبقاء والاستمرار والنمو، ويجب على الإدارات العمل على تنمية الموارد البشرية وفق أسس علمية واضحة، سواء بتكوين سياسات الأفراد، أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل.

وهناك العديد من الأهداف الأساسية التي تسعى تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقها في المنظمات وهي كالآتي: (أبو شيخة، 2010: ص32)

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- أيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوداً مناسباً للإنتاج.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

2.2.5 أبعاد تنمية الموارد البشرية

أولاً: التدريب

يُعرف التدريب على أنه أسلوب منظم يتمكن الفرد من خلاله الحصول على المعرفة واكتساب المهارات الضرورية لتحقيق هدف معين. (الحلابي، 2013: ص31)

ويرى (ويلز، 2005: ص40) التدريب بأنه نقل معرفة ومهارات محددة، كما عُرف التدريب بأنه ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية، والخاص باكتساب أو زيادة، أو تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة باتجاه رفع كفاءتهم وتوجيه سلوكهم في أداء الأعمال المكلفين بها (المغربي، 2013: ص48)

ويهدف التدريب إلى اكتساب المهارات والمعرفة والمعلومات المطلوبة مباشرة لأداء دور محدد، وهذا يشمل التدريب في مكان العمل، وورش العمل، والندوات، والمؤتمرات. (دانيال، 2018، ص60)

ويرى (ابياه، 2010، ص17) أن التدريب يلعب دوراً كبيراً في تطوير المؤسسات، حيث يعزز الأداء ويزيد من الإنتاجية.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن التدريب هو عملية مخططة ومرتبطة تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الفرد الخبرة والمهارة اللازمة لأداء مهامه المطلوبة وتغيير سلوكه في العمل مما يؤدي إلى الرفع من كفاءته، وتبدأ مرحلة التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية والتي تكون الخطوة الأولى في تحديد احتياجات الأفراد من المهارات والخبرات الواجب اكتسابها مع دراسة المؤشرات التي تقوم على

عمل الفرد في وظيفته والاطلاع على التكاليف التدريبية لكل برنامج بحيث يكون هناك فائدة مرجوة من البرنامج التدريبي في تحسين كفاءة الفرد في نهاية البرنامج وهناك عدة اساليب لتنفيذ التدريب وهي:

أ- أسلوب المحاضرة: وهو أسلوب باتجاه واحد بحيث يتلقى المتعلم المعلومة من المحاضر ويستعمل عادة لتدريب مجموعات كبيرة بتكلفة أقل من غيرها.

ب- أسلوب المؤتمرات: يتبنى هذا الاسلوب نظام المجموعات الصغيرة مع قيامها بالعرض والمناقشة لما يقومون بتعليمه.

ت- دراسة الحالات: يقوم على عرض مشكلة واقعية او افتراضية كحالة دراسية والعمل على دراستها وتحليلها والوصول الى قرار بشأنها، وهو اسلوب جيد لكسب الخبرات.

ث- لعب الأدوار: يقوم على انشاء موقف واقعي يلعب فيه المتدربون الادوار المختلفة فيما يخص هدف التدريب كلعب دور أحد المواطنين المحتاجين لخدمة معينة والعمل على تحليل الشخصية والموقف.

ج- أسلوب العرض: وهذا الاسلوب يكون عادة في التدريبات الفنية المتعلقة بالآلات والمواضيع العملية وقيام المدرب بعرض عملي لكيفية تنفيذ خطوات العمل.

وعلى الجهة المخولة داخل المؤسسة اختيار الاسلوب المناسب لأفرادها حسب أهدافها واحتياجاتها وخططها الاستراتيجية، بحيث يكون التدريب إما داخل العمل وخلال أوقات الدوام أو خارجه، وتعمل المؤسسة والجهات ذات العلاقة على تقييم برامج التدريب بعد الانتهاء منها ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة سواء بالحصول على ردود فعل المشاركين ومدى استفادتهم من البرامج التدريبية أو قياس عملي ومدى استفادتهم عن طريق اختبارات او الحصول على تغذية من قبل رؤسائهم في العمل بعد اجتيازهم فترة التدريب.

تعتبر عملية التحليل ضرورية لتحديد احتياجات التدريب للموظفين أو وظيفة معينة أمراً ضرورياً، حيث تساعد على تحديد الاحتياجات العملية وأسباب حاجة الموظفين إلى التدريب حيث يبدأ أي تدريب بتحليل الاحتياجات، ويجب أن يكون إجراء التحليل الخطوة الأولى والأساسية في عملية التدريب. ويمكن للمدراء استخدام أربعة إجراءات لتحديد احتياجات التدريب للموظفين في

مؤسساتهم: (Rawt، 2022: ص3)

- تحليل متطلبات الوظيفة: حيث يتم فحص المهارات والمعرفة المحددة في وصف الوظيفة المناسبة، بحيث أن الموظفين الذين لا يمتلكون المهارات المطلوبة يعتبرون مرشحين لبرنامج تدريبي.
- تحليل المؤسسة: حيث يتم تحليل فعالية ونجاحات المؤسسة لتحديد الفروقات الموجودة. على سبيل المثال.
- تقييم الأداء: حيث يتم قياس عمل كل موظف بناءً على الأهداف المحددة لوظيفته أو وظائفه.
- استطلاع الموارد البشرية: حيث يتوقع من المديرين وغير المديرين أن يصفوا المشكلات التي تواجههم في أماكن عملهم، والإجراءات التي يعتقدون أن يمكن اتخاذها لحل تلك المشكلات. وبمجرد تحديد احتياجات التدريب، يجب على قسم الموارد البشرية أن يبدأ في العمل على البرامج التدريبية المناسبة.

ثانياً: التعليم

تم تعريف التعليم على أنه "تلك العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، كذلك تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز" (الكبيسي، 2005، ص 38)

ويرى (Migdadi, 2019، ص: 6) في دراسته أن "التعليم له دور في المساهمة في تنمية الشخص من خلال مساعدته على التعرف على الآخرين وفهمهم، والتفاعل معهم وتحسين مهاراتهم في العلاقات الانسانية؛ وهذا يُحسن تجربة الحياة بالترتيب لتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية، وتطوير القدرات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من تعزيز مكانتها ذات الميزة التنافسية". ويرى (Isa , Muafi، 2022، ص3) أن التعلم التنظيمي هو نشاط يتم إجراؤه بشكل مستمر من أجل زيادة القدرة على إحداث نتيجة محسوسة، وتهدف عملية التعليم بكافة ركائزها من "مؤسسة تعليمية وأفراد متعلمون مع وجود التقنية والمعرفة والبيئة المتجددة" إلى غرس اتجاهات ايجابية وتطوير سلوكيات محببة وابداعية لدى الأفراد، من خلال تغيير نظام التفكير لدى الأفراد وخلق قابلية للتعليم وتقبل الرأي الآخر بما يخدم أهداف المؤسسة والتي يجب أن تواكب التغيير المستمر والتطور المعرفي الذي يحدث في العالم والبيئة المحيطة بها، وهناك نمطين يمكن للأفراد اكتساب المعرفة منها وهما:

أولاً: نمط التعليم أحادي الاتجاه:

وهو تعليم الموظف من تجاربه وسلوكياته داخل المؤسسة، بحيث تكون خبراته وتجاربه هي الأساس في هذا النمط، فيحصلون على تغذية لقراراتهم وإما يعملون على تصحيحها أو البناء عليها.

ثانياً: نمط التعليم المزدوج الاتجاه:

وهو نمط وقائي يعمل الموظف فيه على محاولة البحث عن أسباب المشاكل والاختناقات والعمل على تجنبها مستقبلاً والبحث عن قرارات بديلة في المستقبل.

بالإضافة إلى وجود نوع آخر من التعليم وهو التعليم الاعتيادي والتعليم العالي:

هذين النوعين يُبنيان على أساس الحالة التي تمر بها المؤسسة فالتعليم الاعتيادي يقوم على التعليم في فترة الاستقرار التنظيمي لمؤسسة، أما التعليم العالي فيكون في حالات التغيير التنظيمي والظروف الغير عادية التي تمر بها المؤسسة. (سبرينة، 2015)

ثالثاً: التطوير

يعرف البُعد الثالث من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وهو التطوير على أنه " مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير، التي تشمل المؤسسة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاءه من الموارد البشرية، فهو عملية تشمل سلسلة من الأنشطة التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المؤسسة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشرية" (الغالبي، 2010: ص24)

وبناء عليه يُعرف الباحث التطوير بأنه العمليات المخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، وذلك عن طريق تنمية الموارد البشرية داخلها بحيث يكون هذا التطوير بعيد المدى يساعد المؤسسة على مواكبة التغييرات حولها ومعالجة مشاكلها الداخلية.

وتقوم عملية التطوير على ثلاث مراحل تبدأ بمرحلة تشخيص الواقع عن طريق جمع البيانات ووضع الاهداف والمرحلة الثانية مرحلة التدخل والعمل على اتخاذ قرارات بالاتجاه المرغوب، والمرحلة الثالثة هي مرحلة تثبيت الواقع ومتابعته مع القيام بالتغذية الراجعة في كل مرحلة.

رابعاً: التحفيز

عُرفت الحافز بأنها " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم" (رسلان، 1979، ص2)

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة بعدة اسباب أهمها رفع مستوى العاملين في المؤسسة والعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالإضافة إلى رفع المستوى التنافسي للمؤسسة. (حورية، 2016)

أما على المستوى الفردي فتكمن أهمية الحوافز بإشباع الرغبات الفردية للعاملين وتحريك الدافعية نحو العمل بالإضافة إلى رفع مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين. (حورية، 2016)

ويعرف الباحث الحوافز على أنها مجموعة الدوافع التي تعمل على تحريك رغبة العاملين في الإنتاج مع شعورهم بالاحترام والتقدير .

أنواع الحوافز :

تقسم الحوافز حسب موقعها وطبيعتها إلى عدة أقسام وهي:

- الحوافز المادية والمعنوية: تعرف الحوافز المادية على أنها الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات العيش والمكافآت والمشاركة في الأرباح (زوليف، 1994: ص 276)، فتكون الحوافز المادية على شكل نقدي أو عيني.
- أما الحوافز المعنوية فتخاطب نفسية العامل وتكون على شكل شكر أو تقدير أو ترقية أو استقرار في العمل، فهي تهتم بنفسية العاملين واحترام ذاتهم بشكل أساسي
- الحوافز حسب اتجاهها وهي حوافز ايجابية تعتمد على مبدأ الثواب وحوافز سلبية تعتمد على مبدأ العقاب.
- الحوافز الفردية والجماعية: فالحوافز الفردية تعتمد على أداء الفرد، أما الحوافز الجماعية فتكون لجميع العاملين في المؤسسة .

- الحوافز المباشرة وغير المباشرة: فالحوافز المباشرة يشعر فيها الموظف بشكل ملموس مثل الحوافز النقدية والشهادات والأوسمة، أما الحوافز غير المباشرة فهي تتمثل بالخدمات التي تقدمها المؤسسة لصالح العاملين لتدفعهم لإتقان العمل ومن أهمها توفير ظروف ملائمة للعمل تتمثل بالشعور بالأمان والاستقرار والمحبة بين الموظفين. (الهيبي، 2005: ص259)
- ومن أهداف الحوافز والتي تسعى كل مؤسسة للوصول إليها هي (الخرابشة، 1995: ص95)
 1. تحسين إنتاجية المؤسسة وإبراز أنشطتها.
 2. رفع الروح المعنوية للعاملين مع الاحتفاظ بالكفاء منهم
 3. تشجيع الابداع والابتكار
 4. مكافأة الأداء المتميز.

2.3 المجالس البلدية في بلدية يطا

تعتبر محافظة الخليل كوحدة جغرافية الأكبر في الضفة الغربية من حيث المساحة والتي تقدر بحوالي 997 كم²، ويعتبر مجموع سكانها 711,000 نسمة (جهاز الاحصاء المركزي، 2017) بينما تشير آخر الاحصائيات إلى تجاوزها لحاجز 800,000 نسمة، تقع محافظة الخليل جنوب الضفة الغربية وتبعد مدينة الخليل -مركز المحافظة - حوالي 35 كم عن مدينة القدس، وتعتبر مدينة الخليل أكبر تجمعات المحافظة السكانية وتليها مدينة يطا.

تقع مدينة يطا جنوب محافظة الخليل في جنوب الضفة الغربية على مناطق جبلية يبلغ معدل ارتفاعها 793 فوق سطح البحر وتبعد عن مدينة الخليل 12 كم وعن مدينة القدس حوالي 60 كم، يحدها من الشمال قرية الريحية ومخيم الفوار، ومن الجنوب بلدة السموع، ومن الشرق تجمع قرى خلة المية، ومن الغرب قرية بيت عمره. (أريج، 2009)، وقد بلغ عدد سكان مدينة يطا ضمن حدود بلديتها 73,442 نسمة (الجهاز المركزي للإحصاء، 2023).

يشكل قطاع العمل داخل الخط الأخضر ما يقارب 75% من القوى العاملة في يطا، وأتى بعدها العاملين في الوظيفة ثم التجارة فالصناعة فالزراعة (أريج، 2007)، وحسب المخطط الهيكل الجديد لمدينة يطا فتبلغ مساحتها حوالي 32 كم² (الموقع الالكتروني لبلدية يطا، 2023)

بالحديث عن المجالس البلدية في فلسطين فيجب ذكر الوزارة الحاضنة لعمل الهيئات المحلية وهي وزارة الحكم المحلي والتي تأسست في العام 1994 بعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث بدأت هذه الوزارة بتنظيم عمل الهيئات المحلية والتي تضم البلديات والمجالس والقروية ولجان المشاريع، كان أهمها قانون رقم 1 لعام 1997 والذي نظم عمل الهيئات المحلية في فلسطين، والذي تم صياغته بناء على قوانين حاكمة كانت في الضفة الغربية وقطاع غزة من عهد الانتداب البريطاني والعهد المصري في قطاع غزة والعهد الاردني في الضفة الغربية، والذي عرف الهيئة المحلية على أنها وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي واداري معين (قانون رقم 1 لعام 1997 بشأن الهيئات المحلية في فلسطين، 1997).

تقوم رؤية وزارة الحكم المحلي على حكم محلي رشيد قادر على تحقيق التنمية المستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة، بحيث تؤدي الرسالة التي قامت من أجلها وهي بناء قدرات الهيئات المحلية وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية المواطنين ضمن حكم رشيد، ويتولى حالياً المهندس مجدي الصالح منصب وزير الحكم المحلي، والذي يعمل على تحقيق رؤية الوزارة أعلاه.

تُشرف وزارة الحكم المحلي في محافظة الخليل على 23 بلدية بمختلف تصنيفاتها أكبرها بلديات الخليل ويطا وحلحول والظاهرية والسموع، بالإضافة إلى 34 مجلس قروي ومجلسي خدمات مشتركة لريفي يطا ودورا (مديرية الحكم المحلي - الخليل 2019)، حيث جرت انتخابات بلدية على مرحلتين، مرحلة أولى في أواخر العام 2021 ومرحلة ثانية في بداية العام 2022.

تعتبر البلدية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها حسب القانون، حيث يتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد أعضاؤه وفقاً لنظام يصدر عن وزير الحكم المحلي (قانون الهيئات المحلية رقم 1، 1997)، وقد تأسست الهيئة المحلية في يطا كمجلس قروي يطا في عهد المملكة الأردنية الهاشمية في العام 1966 ، قبل أن يتم ترفيعه إلى بلدية في العام 1971 برئاسة المرحوم نصار الجندي ، وتعاقب على بلديتها 16 مجلس بلدي كان آخرها مجلس بلدي منتخب في العام 2022 ويبين الجدول 2.1 المجالس البلدية المتعاقبة على بلدية يطا منذ تأسيسها:

(جدول 1.2 المجالس البلدية المتعاقبة على بلدية يطا منذ تأسيسها من موقع بلدية يطا تم تعديله من قبل الباحث لتواجد رئيس بلدية جديد)

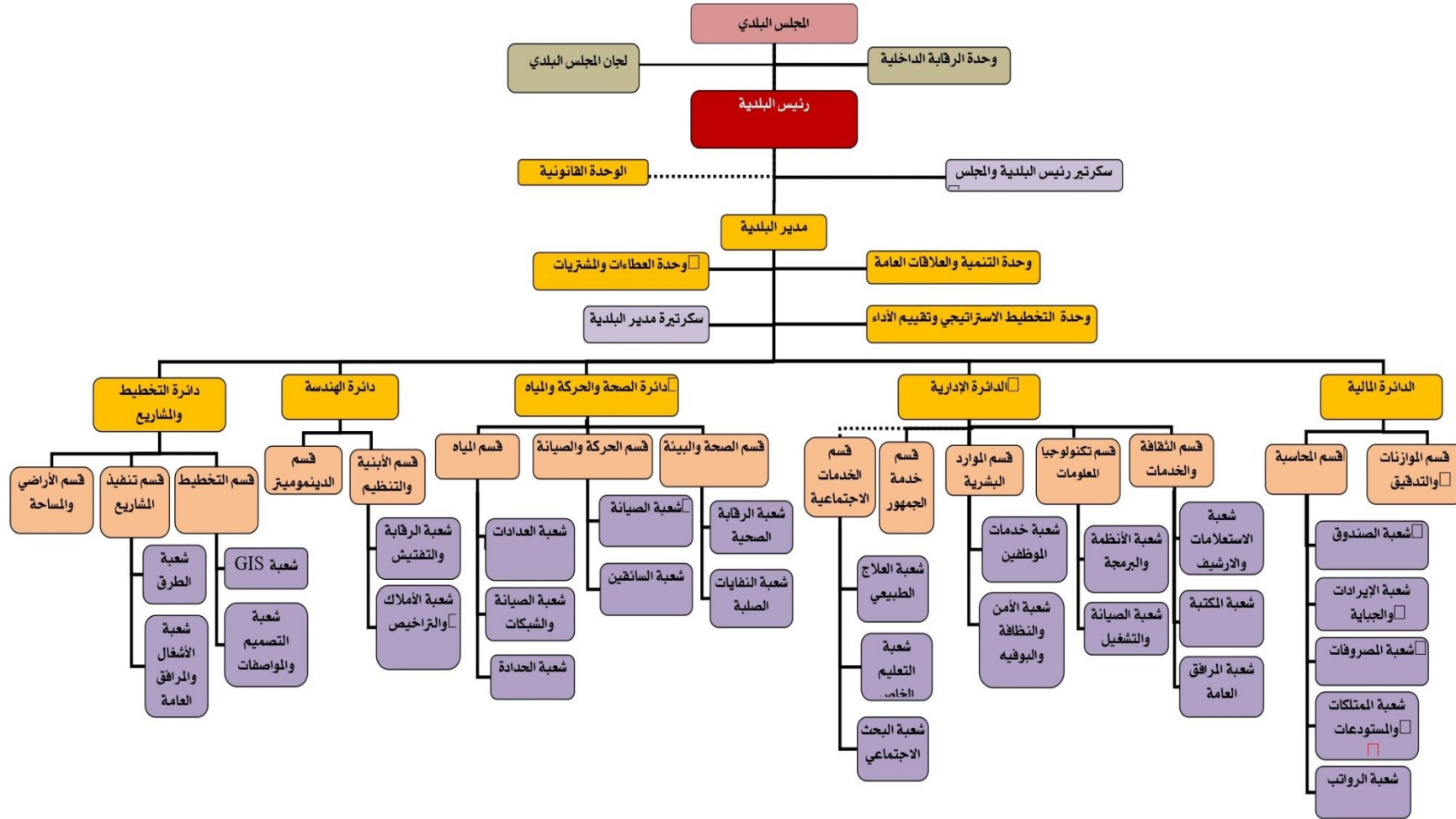
الرقم	من سنة	إلى سنة	المدة (عام)	الحالة	مستوى الهيئة المحلية	الرئيس
1.	1966	1971	5	تعيين	مجلس قروي	المرحوم نصار الجندي
2.	1971	1972	1	تعيين	بلدية	المرحوم نصار الجندي
3.	1972	1973	1	انتخابات	بلدية	المرحوم محمد شحادة أبو عرام
4.	1973	1976	3	تعيين	بلدية	المرحوم فيضي الخطيب
5.	1976	1978	2	انتخابات	بلدية	أحمد موسى أبو قبيطة
6.	1978	1986	8	تعيين	بلدية	المرحوم عبد الرحمن حجة
7.	1986	1995	9	تعيين	بلدية	إسماعيل أبو حميد
8.	9/1995	1/2009	13	تعيين	بلدية	المرحوم خليل محمد يونس
9.	1/2009	9/2009	0.8	تعيين	بلدية	المرحوم علي موسى أبو قبيطة
10.	9/2009	20/10/2012	3	تعيين	بلدية	المرحوم زهران أبو قبيطة
11.	20/10/2012	2/11/2016	4	انتخابات	بلدية	موسى مخامرة
12.	3/11/2016	13/5/2017	0.5	تعيين	بلدية	راتب هديب
13.	13/5/2017	27/07/2019	2	انتخابات	بلدية	إبراهيم أبو زهرة
14.	27/07/2019	30/12/2019	0.5	تعيين	بلدية	شكري ردايدة
15.	30/12/2019	21/04/2022	3	تعيين	بلدية	د. عيسى اسميرات
16.	21/04/2022	حتى تاريخ اعداد البحث	-	انتخابات	بلدية	صالح عواد

وبناء على الجدول (1.2) سيتم أخذ المجالس البلدية من منتصف العام 2017 إلى الربع الأول من العام 2023 لدراساتها وبحث واستكشاف دورها في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا خلال هذه

الفترة الزمنية، ويُلاحظ أعلاه وبالنظر إلى الفترة المراد دراستها أن هناك مجلسين منتخبين ومجلسين تم تعيينها من قبل وزير الحكم المحلي لظروف خاصة ببلدية يطا.

وتتأط لببلدية يطا كغيرها من بلديات الضفة الغربية خدمات عليها تقديمها يعد أبرزها تخطيط المدن والشوارع وتنظيم الأبنية وتوزيع المياه والكهرباء وغيرها من الخدمات الحيوية في مدينة يطا، ويتكون الهيكل التنظيمي للبلدية من خمس وحدات إدارية رئيسية تتفرع إلى وحدات وأقسام وشعب تحتوي على ما يزيد عن 217 موظفاً وعاملاً يشكلون الكادر البشري لبلدية يطا بمختلف مسمياتهم الوظيفية وطبيعة عقد الارتباط بالعمل من مصنف وعقد عمل ومياومة.

ويبين المخطط رقم 1.2 أدناه الهيكلية الإدارية لبلدية يطا كما هي في سجلات بلدية يطا:



مخطط رقم 1.2 أذناه الهيكلية الادارية لبلدية يطا (موقع بلدية يطا)

وبالنظر إلى المخطط (1.2) نجد أن هناك قسم يُعنى بالموارد البشرية يندرج تحت الدائرة الإدارية، بالإضافة إلى وحدة إدارية تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وتقييم الاداء، ووحدة التنمية والعلاقات العامة تتبعان مباشرة لمدير البلدية.

وقد وضح نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 1 لعام 2009 والمعدل بقرار مجلس الوزراء رقم 19 لسنة 2018 طبيعة العلاقة بين المجلس البلدي والموظفين في البلدية، وكذلك نظم عمل الموظفين في داخل البلدية.

وبناء على ما ورد في النظام أعلاه فإنه تُشكل في الهيئة المحلية لجنة تسمى لجنة شؤون الموظفين برئاسة رئيس البلدية وأحد الأعضاء بالإضافة إلى المدير التنفيذي للبلدية أو أحد كبار الموظفين ومسؤول القسم المختص، بحيث يكون من صلاحيات اللجنة تعيين الموظفين وتعديل أوضاعهم، وترقية الموظفين من درجة إلى درجة أعلى ، وكذلك ايفاد الموظفين للبعثات والدورات ودراسة الاحتياجات التدريبية وذلك لرفع المستوى الأداء ونوعية العمل، واية مهام أخرى.

وقد قسم القانون المذكور أعلاه الموظفين إلى فئات ودرجات، كانت على النحو التالي:

- الفئة الأولى: وتشمل الوظائف التخطيطية والإشرافية العليا، بشرط توفر الشهادة الجامعية والخبرة المطلوبة وتدرجها من A4 إلى A3.
- الفئة الأولى: وتتولى المهام القيادية والإشرافية والمشاركة في وضع الأهداف الاستراتيجية والسياسات العامة للهيئة المحلية واعداد الخطط التنفيذية ومتابعتها والاشراف عليها وتدرجها من C إلى A.
- الفئة الثانية: وتشمل الوظائف التخصصية في مختلف المجالات الطبية والهندسية والإدارية وغيرها ، وتدرجها من الدرجة 5 إلى الدرجة 1
- الفئة الثالثة: وتشمل الوظائف الفنية والحرفية والوظائف الكتابية وأعمال السكرتاريا.
- الفئة الرابعة: وتشمل الوظائف الحرفية في مجالات التشغيل والصيانة والحركة من درجة 9 إلى 5.
- الفئة الخامسة: وتشمل وظائف الخدمات كالحراس والسعاة.

وبالتعمق أكثر في توصيف الوظائف المعنية بالبحث حسب هيكلية البلدية نجد ما يلي:

- مدير البلدية وهو حلقة الوصل بين رئيس البلدية والمجلس البلدي وموظفي البلدية حيث يعمل على اقتراح السياسات الخاصة بالشؤون المالية والإدارية للبلدية، والالتزام بالمعتمد منها ومتابعة تنفيذ الخطط والأنظمة والإجراءات المنظمة للأمور المالية والإدارية، ومراقبة موارد ومصروفات البلدية، والتأكد من استخدامها بالشكل الأمثل الذي يحقق أكبر كفاءة ممكنة
- مدير الدائرة الإدارية ويقوم على اقتراح السياسات الخاصة بالشؤون الإدارية والالتزام بالمعتمد منها، والمتابعة والإشراف على تنفيذ الخطط والأنظمة لعمل شؤون الموظفين وأرشفة البلدية وشبكة الحاسوب ونظم المعلومات، وضبط موارد ومصاريف الدائرة بما يحقق الكفاءة القصوى للعمل ولأهداف البلدية العامة.

- رئيس وحدة التخطيط الاستراتيجي وتقييم الاداء ويعمل على إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي في البلدية والمشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية ووضع الخطط الإستراتيجية التنموية والتشغيلية ومؤشرات الأداء، وكذلك متابعة تقييم الأداء وقياس الانجاز المتحقق من تنفيذ الخطط

- رئيس وحدة التنمية والعلاقات العامة ويعمل على اقتراح السياسات الخاصة بالتنمية والعلاقات العامة، والإشراف على النشاطات المتعلقة بإيجاد صورة ذهنية للبلدية مشرفة وممتازة لدى الغير ، وتقوية روابطها بالعاملين والمواطنين ، ونسج علاقات متميزة مع المؤسسات المحلية والدولية، بما يكفل منح الثقة للبلدية ويعزز من مكانتها ويساهم في إحداث تنمية محلية شاملة ، ويحقق مفهوم الشراكة بين البلدية والقطاعين الخاص والعام ومبدأ الشفافية والتواصل مع المجتمع المحلي والشركاء الدوليين من خلال إظهار دورها ووظائفها عبر وسائل الإعلام المختلفة والنشاطات الأخرى ذات الصلة.

تتضمن الدراسة أربعة مجالس بلدية تعاقبت على بلدية يطا بدءاً بشهر أيار من العام 2017 عندما استلم المجلس البلدي المنتخب المكون من 13 عضواً من ضمنهم رئيس المجلس ابراهيم أبو زهره حيث عمل هذا المجلس في البلدية لغاية شهر 7 من العام 2019 وذلك عندما استقال أعضاء من المجلس البلدي نتيجة خلافات داخلية في البلدية مما أدى إلى تعيين لجنة تسيير أعمال من خارج مدينة يطا مكونة من 7 أعضاء من المؤسسات الحكومية برئاسة شكري ردايدة مدير عام مديرية الحكم المحلي في بيت لحم في وقتها، وذلك بغرض تسيير أعمال بلدية يطا لحين إجراء انتخابات بلدية أو تعيين لجنة محلية ، واستمر عمل اللجنة لغاية نهاية العام 2019 وذلك عندما قام وزير الحكم المحلي

بتعيين مجلس بلدية مكون من 13 عضو من سكان مدينة يطا وبرئاسة د. عيسى سميرات المحاضر في الجامعة الأهلية في بيت لحم حيث عمل هذا المجلس على خدمة أهالي المدينة وإدارة عمل البلدية حتى اجراء انتخابات بلدية على مستوى الوطن في شهر 3 من العام 2022 والذي نتج عنه مجلس بلدي منتخب بعضوية 13 شخص ورئيسة السيد صالح عواد رجل الاعمال ، وعند اعداد هذه الدراسة كان للمجلس البلدي الحالي ما يقارب العام في عملها كمجلس بلدي وما تنتج عنه هذه الدراسة من نتائج لا يعبر بالضرورة عن دور المجلس البلدي في نهاية عمله وانما هو قياس للسنة الأولى من عمله.

2.4 تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا

بناء على ما سبق وبالاطلاع على البيانات المتوفرة فقد قام المجلس البلدي في العام 2014 بتشكيل لجنة البناء المؤسسي في البلدية والتي تكونت من نائب رئيس البلدية وعضو مجلس بلدي ومدير البلدية ومدراء الدوائر ورؤساء أقسام البلدية الرئيسية، بحيث تم العمل على تقييم خطة تطوير مؤسسي جديدة لعام 2015 باستخدام مؤشر قدرات البلدية MCI والذي يعتمد على 3 مجالات هي القيادة وإدارة الخدمات والمشاركة المجتمعية وما يندرج تحتها من 9 كفايات ، وقد صادق المجلس البلدي على هذه الخطة في العام 2015. (خطة التطوير المؤسسي لبلدية يطا، 2014)

خلصت خطة التطوير المؤسسي في بلدية يطا إلى عدة قضايا ونقاط ضعف عملت على علاجها بدء من القضية الأولى وهي ضعف آليات التخطيط والمتابعة في البلدية والتي كان من آثارها وجود خطط مجزأة وضعف في تسويق المشاريع للبلدية، كل هذا كان بسبب قلة الكوادر المتخصصة في البلدية وقد عملت البلدية حسب الخطة على تطوير وتفعيل آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، والقضية الثانية هي غياب بعض أنظمة الداخلية ودليل إجراءات كامل يغطي سياسات ونشاطات البلدية وهذا أدى إلى ضعف أداء الموظفين وضعف انتاجيتهم وضعف الجودة المقدمة للمواطنين وقد هدفت البلدية إلى تطوير أنظمة العمل الداخلية والعمل على زيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء وزيادة الانتاجية والعمل التكاملية في البلدية ، والقضية الثالثة التي تُعنى بها الدراسة هي ضعف الشراكات وتبادل الخبرات وضعف قدرة البلدية على تجنيد تحالفات جديدة مع القطاعات الاهلية والخاصة والدولية وهذا أدى إلى ضعف تطوير وبناء قدرات العاملين في البلدية، وقد هدفت

البلدية إلى تعزيز الشراكات وتبادل الخبرات للعمل على تطوير معارف وخبرات البلدية في مجال التشبيك والعلاقات الخارجية. (خطة التطوير المؤسسي، 2014)

وقد وضعت خطة تنفيذية لتنفيذ الخطة خلال العام 2015 تضمنت بعض برامجها تدريب مدراء الدوائر والأقسام حول التخطيط وآليات المتابعة والتقييم وإنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي وتدريب لموظفي الأقسام الفنية والموظفين بشكل عام ورفع قدراتهم بما يضمن تنمية الموارد البشرية في البلدية بما يخدم الأهداف المنشودة. (خطة التطوير المؤسسي، 2014)

ويوجد لدى بلدية يطا لجنة تعنى بشؤون الموظفين تكون برئاسة رئيس البلدية وعضوية أحد الأعضاء وأحد كبار الموظفين ومسؤول القسم المختص، بحيث تناط إلى هذه اللجنة رفع تنسيبات للمجلس البلدي فيما يتعلق بتعيين وترقية الموظفين بالإضافة إلى إيفاد الموظفين للبعثات والدورات الدراسية بالإضافة إلى إجراء الامتحانات التنافسية والمقابلات الشخصية. (عام ونصف من التنمية والتطوير بلدية يطا 2019)

وبالإطلاع على الخطط السنوية التنفيذية لبلدية يطا خلال الأعوام السابقة تبين أن هناك اهتمام من قبل إدارة البلدية بإدراج خطط تهتم بتطوير وتدريب الموظفين، فقد بينت الخطة السنوية لبلدية يطا في العام 2019 بنداً كاملاً لتطوير الأداء المؤسسي يتضمن رفع كفاءة الموظفين وتطوير أنظمة العمل (الخطة السنوية لبلدية يطا، 2019)

ومن خلال الاطلاع على تقييم الخطة السنوية للعامين 2020 و 2021 حيث تم دمجها نظراً لحالة الطوارئ في أزمة كورونا في العام 2020، حيث تبين وجود تدريبات ممولة لطواقم العاملين كل حسب تخصصه، أما الخطة السنوية للعام 2022 فلم تتضمن أي نشاطات متعلقة بالكوادر البشرية في مدينة يطا.

باطلاع الباحث على بعض الوثائق الداخلية لبلدية يطا فيما يتعلق بقضايا الموارد البشرية فقد عملت المجالس البلدية على تنفيذ عدة برامج تدريبية وورش تدريبية منها تدريب على نظم المعلومات الجغرافية GIS للموظفين أصحاب العلاقة، وكذلك التدريب على النظام الإلكتروني لإدارة الوثائق والسجلات EDRMS ، وبرامج تدريبية لبناء القدرات، وبرامج تدريبية حول التخطيط والتقييم والمتابعة، وفيما يتعلق بتوريد التقنيات فقد قامت البلديات بتوريد أجهزة مساحية GPS وأنظمة مراقبة

دوام وأنظمة مالية محوسبة مثل نظام اكسبرت المالي وتوريد أجهزة حاسوب وطابعات بأحدث المواصفات في وقتها، وأجهزة تم تسليمها للجباة لأغراض طباعة وصولات الدفع، وفيما يتعلق بالحوافز فقد عملت المجالس البلدية على صرف الحوافز المعنوية والمادية حسب قدراتها كل حسب فترته.

2.5 الدراسات السابقة:

2.5.1 الدراسات المحلية

- دراسة أمل الشاطر (2022) بعنوان تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية، وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة 1668 موظف تلقوا التدريب من المدرسة الوطنية، ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تبلغ 312 موظف وذلك باستخدام الاستبانة والمقابلات المغلقة كأدوات دراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن فاعلية التدريب كانت عالية على أداء الموظفين العاملين في الوزارات.
- دراسة رانيا مهنا (2021) بعنوان دور استراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري بوزارة التربية والتعليم العالي - المحافظات الجنوبية
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري لدى الموظفين العاملين في المناصب الاشرافية و الوظائف الإدارية التخصصية بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده 223 موظف وذلك عن طريق الاستبانة كاداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ممارسة استراتيجية التدريب وتمتين راس المال البشري ، وخلصت الدراسة إلى ضرورة العمل على تعزيز العلاقات مع المؤسسات العبية والدولية للاستفادة من تجاربهم في مجال التدريب.

• دراسة الزير الحسيني (2017) بعنوان تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، وذلك عن طريق المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية والبالغ عددهم 1362 موظف ، تم استخدام العينة العشوائية لاختيار 176 موظف هم هيئة الدراسة، وذلك باستخدام أدوات الاستبانة والمقابلة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية في أبعادها (التطوير، والتعليم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

• دراسة العصار (2015) بعنوان البلديات والتنمية المحلية المستدامة في قطاع غزة - الواقع والمعوقات

هدفت الدراسة إلى المساعدة في تقييم وتطوير الواقع الإداري للبلديات، وتقويم العلاقة الرابطة بين وزارة الحكم المحلي والبلديات في فلسطين وخاصة في قطاع غزة ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاستبانة والمجموعات البؤرية تحقيقاً لذلك، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئة العليا في البلديات الخمس الكبرى ضمن تصنيف أ وكذلك وزارة الحكم المحلي باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 123 موظف وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أنه على الرغم من انسجام برامج البلديات على المستوى المحلي مع متطلبات التنمية المحلية المستدامة، إلا أنه توجد كثير من المعوقات لتنفيذ هذه البرامج أهمها: ضعف الواقع التنظيمي والإداري للبلديات الذي يشكل عائقاً رئيسياً في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في فلسطين.

• دراسة البداونة (2010) بعنوان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية (دراسة ميدانية تحليلية)، وتكون مجامع الدراسة من الموظفين والاكاديميين والاداريين العاملين في الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على عينة مكونة من 180 موظف باستخدام العينة الصدفية،

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هناك تطبيق لأسس التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية ولكن بدرجة متوسطة.

• **دراسة الطهراوي (2010) بعنوان دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في قطاع غزة البالغ عددهم 889 منظمة حيث تم اختيار 117 منظمة كعينة للدراسة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم اختيار 240 موظف من هذه المنظمات من خلال العينة الطبقية العشوائية وذلك عن طريق أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل ايجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام.

• **دراسة شلتوت (2009) بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري - دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث في قطاع غزة ، والتحقق من مدى استخدام استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في اعداد الموظف الكفاء والماهر والمدرّب، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وضم مجتمع الدراسة جميع العاملين من الدرجة الثامنة وحتى الدرجة عشرين والبالغ عددهم 665 موظف باختيار 266 موظف كعينة للدراسة باستخدام الطريقة العشوائية وذلك عن طريق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن وجود سياسة واضحة في طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر واضح في تعظيم استثمار هذه الموارد.

• **دراسة التميمي (2009) بعنوان تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تعترض عملية تنمية وتطوير الكوادر البشرية وبحثت في آليات تطوير إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسات لما للعنصر البشري من أهمية في تسيير أعمال المؤسسة.، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد شمل

مجتمع الدراسة جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية ووزارة الحكم المحلي في محافظتي الخليل وبيت لحم في وقتها والبالغ عددهم 1875 موظف حيث تكونت عينة الدراسة من 350 موظف باستخدام العينة العشوائية، وذلك عن طريق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية يميل إلى عدم الرضا، وكان من أهم معوقات إدارة وتنمية الموارد البشرية هو ضعف نظام الحوافز وبيروقراطية القوانين والتشريعات للبلديات.

• **دراسة أبو زايد (2008) بعنوان واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة الموظفين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم 3764 موظف واختيار عينة عددها 376 موظف مستخدمة العينة العشوائية البسيطة، وذلك باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه السياسات والخطط تطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية.

2.5.2 الدراسات العربية

• **دراسة باسم البساطي (2021) بعنوان أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في جمعية تنمية المشروعات الصغيرة في مدينة بور سعيد المصرية، عن طريق المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من 400 موظف يعملون في الجمعية، وتم اختيار عينة عددها 196 موظف عن طريق العينة العشوائية البسيطة وذلك عن طريق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام الوثيق بتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالاهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد للجمعية.

- دراسة هاني (2018-2019) بعنوان دور الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية : لبلدية المسيلة (2018-2019)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة المحلية (البلديات) في تنمية الموارد البشرية واكتشاف مهارات المورد البشري وتأثيرها على الخدمات المقدمة على المستوى المحلي، باستخدام المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من 61 موظف يعمل في بلدية المسيلة مستخدماً أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة عن طريق الاستبانة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات ، وقد خلصت الدراسة إلى أن للإدارة المحلية دور كبير في تحقيق عملية تنمية الموارد البشرية.

- دراسة حورية (2016) بعنوان سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة 2016/2015

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز وعلاقتها بتحسين أداء العاملين في المؤسسة التي يعملون بها، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية التجارة والبالغ عددهم 230 عامل واخذ عينة عشوائية تبلغ 35 عامل وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة — وخلصت إلى أن الحوافز بمختلف أنواعها تعمل على تحسين أداء الموظفين وحفزهم ورفع معنوياتهم.

- دراسة سبرينة (2015) بعنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات :دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات الجزائرية والبالغ عددهم 3676 موظف وتم اختيار 800 موظف عن طريق العينة المخططة وذلك عن طريق الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وأكدت الدراسة أن كل من التدريب ، التعليم التنظيمي ، التطوير التنظيمي تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

- دراسة الضمور (2009) بعنوان واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية عددهم 333 موظف، واخيار عينة مكونة من 166 موظف عن طريق العينة العشوائية البسيطة واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

2.5.3 الدراسات الأجنبية

- Baphiwe Daweti, Khuselwa Nama, Melanie Lourens, Tatenda Chikukwa (2022) , The impact of training and development on employee performance and service delivery at a local municipality in South Africa
هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن دور التدريب والتوجيه في تعزيز أداء ومهارات موظفي البلديات في جنوب افريقيا باستخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من 256 موظف بلدية ، واستخدام عينة عشوائية طبقية مكونة من 115 موظف بواسطة استبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت النتائج أن الموظفين المدربين كانوا أكثر عرضة للتحسن في مجال تقديم الخدمات ، وكذلك وجدت الدراسة ان البلديات لا تقوم بتقديم التدريبات اللازم لرفع مهارة الموظفين في تقديم الخدمات.
- Wen-Yi Chen , Yaoping Liu (2022), The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies
هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في توفير الولاء الوظيفي وتحسين الاداء في المؤسسات الصحية في الاقتصادات النامية ، حيث تكون مجتمع الدراسة من الطواقم الصحية العاملة في القطاعين العام والخاص في مستشفيات ولاية شانغونغ في شرق الصين، وقد تم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة باستخدام العينة العنقودية العشوائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المقدمة من المؤسسات تزيد من الولاء الوظيفي للموظفين.

- Aya Aksh (2018) , Training effectiveness on employee performance: A research on humanitarian organization employees

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على العاملين في المؤسسات غير الحكومية في مدينة غازي عنتاب التركية باستخدام المنهج الوصفي ومجتمع دراسة يتكون من 500 موظف ، واختيار عينة عددها 103 موظف وذلك عن طريق الاستبانة كاداة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاستمرار بتقديم البرامج التدريبية للموظفين في المؤسسات غير الحكومية.

- Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmed Khan, Dr. Muhammad Aslam Khan (2011) , Impact of Training and Development on Organizational Performance

هدفت هذه المقالة إلى التعرف على تأثير التدريب والتطوير على أداء المؤسسة ، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، واختيار 100 عامل في المؤسسات في اسلام اباد كعينة للدراسة وذلك باستخدام الاستبانة كاداة للدراسة، حيث خصت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير يؤثر بشكل فعال على أداء المؤسسة

- Dennis Yao Dzansi and Lineo Winifred Dzansi (2010) , Understanding the impact of human resource management practices on municipal service delivery in South Africa: An organizational justice approach

هدفت الورقة العلمية المنشورة في African Journal of Business Management إلى دراسة تأثير ادارة الموارد البشرية على الخدمات المقدمة للجمهور من قبل البلديات في جنوب افريقيا، حيث خصت الدراسة إلى أن إجراءات العدالة فيما يتعلق بالموارد البشرية داخل المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة من قبل البلدية، وباتجاه آخر فإنه كل ما قلت التدخلات السياسية في أنشطة الموارد البشرية فإنه يزيد من العدالة وبالتالي يزيد التزام الموظف فيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة.

2.5.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية أنها تتفق مع أبعاد تنمية الموارد البشرية المراد دراستها، حيث استخدمت الدراسات المنهج الوصفي كأسلوب بحثي في اعدادها، وبالنظر إلى الدراسات السابقة فقد تنوعت المناطق الجغرافية التي تم دراستها من حالات في الضفة الغربية وقطاع غزة إلى حالات في دول عربية وعالمية، وقد أجمعت الدراسات إلى أهمية تنمية الموارد البشرية

بأبعادها المختلفة التي تم دراستها في استقرار وتطور المؤسسات المختلفة والحصول على أفضل النتائج.

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

تناول هذا الفصل المنهج والإجراءات التي قام الباحث باتباعها خلال هذه الدراسة، وعليه فقد اعتمد الباحث على مصادر متعددة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها بداية بالدراسات السابقة والاطار النظري مروراً بالمقابلات شبه المهيكلة لعينة قصدية من أعضاء المجالس البلدية واستخدام الاستبيان لموظفي البلدية.

3.2 منهج الدراسة

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة دراسة حالة لبلدية يطا.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء المجالس البلدية (2017-2023) البالغ عددهم 46 عضو، بالإضافة إلى العاملين في بلدية يطا بوظيفة رئيس قسم فأعلى وهم 25 موظف بصفة رئيس قسم ومدير دائرة ورئيس وحدة ومدير بلدية خلال فترة الدراسة المحددة (2017-2023) ، حيث يوضع الجدول (1.3) أفراد مجتمع الدراسة من المجالس البلدية:

الجدول (1.3) أفراد مجتمع الدراسة من المجالس البلدية المتعاقبة على بلدية يطا

#	المجلس البلدية	العام	عدد الأعضاء + الرئيس
1.	المجلس البلدي برئاسة إبراهيم أبو زهرة	2017 - 2019	13
2.	لجنة تسيير أعمال بلدية يطا	2019	7
3.	المجلس البلدي برئاسة د. عيسى اسميرات	2019 - 2022	13

4.	المجلس البلدي برئاسة صالح عواد	2022-	13
		تاريخ اعداد البحث	
		المجموع	46

بينما يبين الجدول (2.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من موظفي البلدية من رئيس قسم فأعلى:

الجدول (2.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين

#	المركز الوظيفي	العدد
1.	مدير بلدية	1
2.	رئيس وحدة	4
3.	مدير دائرة	5
4.	رئيس قسم	15
	المجموع	25

ويشير الجدول رقم (3.3) إلى وصف مجتمع الدراسة ، كما يأتي:

الجدول (3.3) وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	21	84.0%
	ذكر	4	16.0%
	المجموع	25	100%
العمر	أقل من 30	2	8.0%
	30- 40	18	72.0%
	40-50	2	8.0%
	50-60	3	12.0%
	أكثر من 60	0	0.0%

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
	المجموع	25	100%
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	0	0.0%
	دبلوم	0	0.0%
	بكالوريوس	20	80.0%
	ماجستير	5	20.0%
	دكتوراه	0	0.0%
	المجموع	25	100%
	التخصص العلمي	هندسة	11
علوم إدارية		11	44.0%
غير ذلك		3	12.0%
المجموع		25	100%
المسمى الوظيفي	مدير بلدية	1	4.0%
	رئيس وحدة	4	16.0%
	مدير دائرة	5	20.0%
	رئيس قسم	15	60.0%
	المجموع	25	100%
سنوات الخبرة	من 0 إلى 5	2	8.0%
	من 6 إلى 10	12	48.0%
	من 11 إلى 15	7	28.0%
	أكثر من 15	4	16.0%
	المجموع	25	100%

3.4 أدوات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام نوعين من الأدوات لقياس دور المجالس البلدية المتعاقبة على تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا (2017-2023) وهما كالآتي:

- الاستبانة: بعد الاستفادة من خبرة وتعليمات مشرف الدراسة وتحكيم ذوي الاختصاص والخبرة في المجال، والاطلاع على الدراسات السابقة والنظريات ذات العلاقة تم بناء استبانة مكونة من محورين، المحور الأول وهي المعلومات الأولية ، والمحور الثاني فقرات الاستبيان والتي تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد هي أبعاد تنمية الموارد البشري (تطوير، تعلم، تدريب، تحفيز) حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لعينة الدراسة من موظفي البلديات حيث تم توزيع 25 استبانة على موظفي البلدية بدرجة رئيس قسم فأعلى وصولاً إلى مدير البلدية ممن يعتبرون من صناعات القرار في إدارة البلدية ، وقد كانت الاستبانات المستردة هي 25 أي بنسبة 100% .
- المقابلات المهيكلة: تم اجراء مقابلات مهيكلة مع ثمانية أعضاء من المجالس البلدية الأربعة موضع الدراسة بواقع عضوين من كل مجلس ممن يتمتعون بالخبرة والاطلاع على عمل البلدية كل حسب فترته، وقد تم تصميم نموذج المقابلات المهيكلة بناء على الاطار النظري والاطلاع على أبعاد ومحاور الدراسة واطلاع الدكتور المشرف وعليه تم وضع خمسة أسئلة تقيس الأبعاد الأربعة التي تقيسها الدراسة وهي (التدريب، التعلم، التطوير، التحفيز).

وبعد التحضير للمقابلة الشخصية مع كل عضو على حدا، والتجهيز لطرح الأسئلة بموضوعية فقد تم التعريف بالدراسة التي يقوم بها الباحث وأهميتها في معرفة دور المجالس البلدية في بلدية يطا على التنمية البشرية، وتم تسجيل اسم العضو وفترة توليه عضوية المجلس ثم تم طرح الأسئلة الخمسة المعدة مسبقاً توالياً بحيث كانت الأسئلة بعيدة عن التحيز وتبحث عن إجابة واضحة لعمل المجلس في تلك الفترة ، وقد أعطى الباحث الحرية في السرد والاجابة للأعضاء دون أن توجيه للإجابة بأي اتجاه.

وكذلك تم استخدام أداة المقابلة المهيكلة على ثمانية موظفين من العاملين في بلدية يطا ممن شاركوا في تعبئة الاستبانة المذكورة أعلاه وذلك عن طريق استخدام العينة الملائمة من الموظفين الذين وافقوا على إجراء المقابلات، وبعد التحضير للمقابلة الشخصية مع كل موظف على حدة، والتجهيز لطرح الأسئلة بموضوعية فقد تم التعريف بالدراسة التي يقوم بها الباحث وأهميتها في معرفة دور المجالس البلدية في بلدية يطا على التنمية البشرية والتذكير بما سبق من قيام موظفي البلدية بتعبئة استبانة تدرس نفس محاور أسئلة المقابلة المهيكلة، وتم تسجيل اسم الموظف ومدة عمله في البلدية والمسمى الوظيفي الخاص به، ثم القيام بطرح الأسئلة المعدة مسبقاً توالياً بحيث كانت الأسئلة والتي يبلغ عددها ثمانية أسئلة بعيدة عن التحيز وتبحث عن إجابة واضحة لدور المجالس البلدية في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا من وجهة نظر الموظفين في أبعادها الأربعة، وقد أعطى الباحث الحرية في السرد والاجابة للأعضاء دون توجيه للإجابة بأي اتجاه، بالإضافة إلى التأكيد على سرية المعلومات المقدمة وانها لأغراض الدراسة فقط.

3.5 عينة الدراسة:

تم استخدام اسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده 25 عن طريق الاستبانة حيث تم أخذ رأي جميع العاملين في بلدية يطا بدرجة رئيس قسم فأعلى ومن ثم اخذ ثمانية موظفين عن طريق العينة الملائمة وذلك لإجراء مقابلة مهيكلة معهم، أما أعضاء المجلس البلدي المبيينين في الجدول (2.3) فقد تم استخدام المقابلات المهيكلة عن طريق أخذ العينة القصدية وذلك بأخذ عضوين من كل فترة مجلس بلدي من الأعضاء الذي لديهم خبرة واطلاع وتأثير في كل مجلس من المجالس البلدية محل الدراسة وذلك بناء على اطلاع الباحث على الوضع العام لبلدية يطا.

3.6 صدق وثبات أدوات الدراسة:

3.6.1 وصف أداة الاستبانة:

تم تطوير أداة الدراسة الرئيسية بالاستعانة بالأدوات التي استخدمت في الأدبيات السابقة وتوجيهات مشرف الدراسة، وجرى اعتماد أداة الاستبانة كأحد الأدوات لإجراء الدراسة، حيث تم إضافة وتعديل

فقرات ومحاور الاستبانة بما يتطابق وأهداف الدراسة وخصوصيتها، وقد تم صياغة فقرات الاستبانة (32 فقرة) جميعها بشكل إيجابي، وتوزعت فقرات الاستبانة بصورتها النهائية على أربعة محاور (التدريب، والتعليم، والتطوير، والتحفيز) يوضحها الجدول رقم (1.3):

الجدول (3.4) محاور الاستبانة الرئيسية

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	التدريب	8
2	التعليم	7
3	التطوير	8
4	التحفيز	9
المجموع		32

3.6.2 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الأداة تحديد إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم لأجله، أي إلى أي مدى يمكن القول بأن محاور وأسئلة الدراسة يعتمد عليها في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد تم الاستعانة بالتحليل الإحصائي للتأكد من صحة أداة الاستبانة وقياس درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الإجمالية للمحور الذي يمثلها ضمن محاور الاستبانة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية لارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل الارتباط - Pearson Correlation كما يظهر في الجدول رقم (3.5).

الجدول (3.5) قيم مصفوفة ارتباط Pearson Correlation لمحاور الدراسة

التدريب	التعليم	التحفيز	التطوير
قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية
**826.	**691.	**904.	**680.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2.4) أن الدرجة الكلية لارتباط كل محور من محاور الدراسة دال إحصائياً، أي أنها تشترك معاً في قياس دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا.

3.6.3 ثبات أداة الاستبانة:

يشير مصطلح الثبات إلى قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه في فترات زمنية متفاوتة أي أنها ستعطي نفس النتائج إذا تكرر تطبيق أداة القياس على العينة ذاتها مرة أخرى وفق نفس الظروف، والطريقة الأكثر شيوعاً لقياس الثبات هي باستخدام حساب معامل كرونباخ - ألفا (Cronbach's alpha)، وقد تم حساب معامل الارتباط كرونباخ - ألفا لأداة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وكانت النتيجة الإجمالية لثبات أداة الدراسة كما يلي في الجدول رقم (3.6):

الجدول (3.6) قيمة معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach's alpha) لثبات أداة الدراسة

عدد الفقرات	عدد الاستجابات	قيمة معامل كرونباخ-ألفا
32	25	0.808

من خلال الجدول رقم (3.6) يتبين لنا أن قيمة معامل الثبات لفقرات أداة البحث والبالغ عددها (32) فقرة يبلغ (80.8%) أي أن نتائج الاستبيان ستكرر نفسها بنسبة (80.8%) إذا ما تم إعادة تطبيق

الأداة على عينة البحث وفق نفس الظروف وهذه النتيجة أعلى من (70%) وبذلك يمكن القول بأن أداة البحث تتسم بخاصية الثبات.

3.7 عملية معالجة البيانات وتحليلها

3.7.1 المعالجة الإحصائية للاستبانة

تمت المعالجة الإحصائية للاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)

3.7.2 المعالجة الإحصائية للمقابلات المهيكلة

تمت تحليل البيانات في المقابلات المهيكلة وفق الآلية التالية:

- 1- ترميز المقابلات المهيكلة لأعضاء المجالس البلدية: بما أن هناك تجانس في مجتمع المقابلة وهم أعضاء المجالس البلدية بحيث يكون عضوين من كل مجلس فقد تم إعطاؤهم رمز (ع) وإعطاء المجلس البلدي المنتخب (م خ)، أما عضو المجلس البلدي المعين فقد تم ترميزه (ع م ع) وإعطائهم أرقام تسلسلية من (1-8)، فمثلا المقابلة الأولى لعضو مجلس بلدي منتخب هي (ع م خ 1) .
- 2- ترميز المقابلات المهيكلة لموظفي بلدية يطا: تم إعطاء الموظفين الثمانية الذين تم مقابلتهم رمز (م. ب) ويرمز إلى موظف بلدية مع إعطائهم أرقام تسلسلية من (1-8).
- 3- قام الباحث بمراجعة نتائج المقابلات الخاصة بكل عضو وموظف، وتم قراءة إجابات المبحوثين بشكل تفصيلي وعدة مرات للخروج بتصوير واضح لرأي العضو ودور المجلس البلدي في فترته والوصول الى النتائج المرجوة.

تحليل نتائج الدراسة

4.1 نتائج تحليل الاستبانة

السؤال الأول: ما دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التدريب في بلدية يطّا من وجهة نظر العاملين؟

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات محور دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التدريب في بلدية يطّا من وجهة نظر العاملين

الترتيب	الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	هناك تأثير وفائدة من البرامج التدريبية على تنمية مهارات الموظفين ورفع قدراتهم	4.36	0.490	مرتفعة
2	6	تaleb العلاقة الشخصية لأعضاء المجلس البلدي والموظفين دوراً هاماً في عمليات الترشح للتدريب	4.12	0.666	مرتفعة
3	7	إدارة البلدية (مدير ودوائر ووحدات) هي المسؤولة عن عملية تنمية الكوادر البشرية بشكل رئيسي أكثر من المجالس البلدية المتعاقبة فيما يتعلق ببُعد التدريب	4.00	0.913	مرتفعة
4	8	عدم استقرار المجالس البلدية اثر بشكل سلبي على تنمية الموارد البشرية في بعد تدريب الموظفين	3.88	1.092	مرتفعة

الترتيب	الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	5	هناك فروق بين عمل المجالس البلدية المنتخبة وعمل المجالس البلدية المعينة في ما يتعلق بدعم البرامج التدريبية لصالح المجالس المنتخبة	3.84	1.214	مرتفعة
6	2	سهلت مجالس بلدية يطا المتعاقبة عملية دعم الاحتياجات التدريبية للموظفين إدارياً وفنياً	3.16	1.106	متوسطة
7	1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ومستمر للعاملين في البلدية	3.08	1.222	متوسطة
8	3	سهلت مجالس بلدية يطا المتعاقبة عملية دعم الاحتياجات التدريبية للموظفين مالياً	3.04	1.020	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.69	1.092	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (1.4) أن دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التدريب في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعد التدريب (3.69). وحصلت الفقرة (4) على أعلى درجة موافقة، والتي نصت على: "هناك تأثير وفائدة من البرامج التدريبية على تنمية مهارات للموظفين ورفع قدراتهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري (0.490)، في حين حصلت الفقرة (3) على أقل درجة موافقة، والتي نصت على: "سهلت مجالس بلدية يطا المتعاقبة عملية دعم الاحتياجات التدريبية للموظفين مالياً" بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وانحراف معياري (1.020) وكانت درجتها الإجمالية متوسطة.

السؤال الثاني: ما دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التعليم في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين؟

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات محور دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التعليم في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين

الترتيب	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يقوم موظفو البلدية بالتعلم الذاتي من أخطائهم وتراكم الخبرات	4.12	0.726	مرتفعة
2	7	أرى أن عدم استقرار المجالس البلدية اثر بشكل سلبي على تعلم الموظفين واكتساب معارف جديدة	3.96	0.978	مرتفعة
3	5	أرى أن للعلاقة الشخصية لأعضاء المجلس البلدي والموظفين دوراً هاماً في عمليات التعلم ومواكبة التطور	3.92	0.493	مرتفعة
4	6	أرى أن لإدارة البلدية (مدير ودوائر ووحدات) تأثير أكبر من تأثير المجالس البلدية في عملية تطوير الموارد البشرية	3.80	0.645	مرتفعة
5	3	تهتم مجالس بلدية يطا المتعاقبة بتعليم الموظفين ذوو العلاقة لما يتم توريده من معدات وتقنيات للبلدية لاستخدامها للعمل	3.72	0.737	مرتفعة
6	1	تسعى مجالس بلدية يطا المتعاقبة إلى توفير البيئة	3.36	0.952	متوسطة

الترتيب	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		الملائمة للتعليم واكتساب المعرفة			
7	2	تحث وتدعم مجالس بلدية يطا المتعاقبة تبادل العاملين للخبرة فيما بينهم أثناء العمل	3.08	0.702	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.71	0.824	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (2.4) أن دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التعليم في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعد التعليم (3.71). وحصلت الفقرة (7) على أعلى درجة موافقة، والتي نصّت على: "يقوم موظفو البلدية بالتعلم الذاتي من أخطائهم وتراكم الخبرات" بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري (0.726)، في حين حصلت الفقرة (2) على أقل درجة موافقة، والتي نصّت على: "تحث وتدعم مجالس بلدية يطا المتعاقبة تبادل العاملين للخبرة فيما بينهم أثناء العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وانحراف معياري (0.702) وكانت درجتها الإجمالية متوسطة.

السؤال الثالث: ما دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التطوير في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين؟

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات محور دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التطوير في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين

الترتيب	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	يوجد لإدارة البلدية (مدير ودوائر ووحدات) تأثير أكبر من تأثير المجالس البلدية في تطوير الموارد البشرية	4.08	0.640	مرتفعة

الترتيب	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	6	أرى أن العلاقة الشخصية لأعضاء المجلس البلدي والموظفين دوراً هاماً في عمليات تطوير الموظفين وتنفيذ خطط الإدارات	3.76	0.723	مرتفعة
3	2	التغير المستمر في المجالس البلدية يعيق عملية تطوير الكادر البشري ورفع كفاءة العاملين	3.68	0.988	مرتفعة
4	3	أرى أن هناك فروق بين المجالس البلدية المنتخبة والمجالس البلدية المعينة في ما يتعلق بتطوير العمل لتحقيق أهداف المؤسسة لصالح المجالس المنتخبة	3.60	1.118	متوسطة
5	4	تدعم المجالس البلدية إدارات البلدية في عملية تنفيذ خططها التطويرية الخاصة بتطوير الكوادر البشرية	3.44	0.821	متوسطة
6	8	يتم إشراك العاملين ذوو الخبرة والأداء المتميز في اتخاذ القرارات الخاصة بالبلدية فيما يتعلق بتطوير قدرات العاملين من قبل المجلس البلدي	3.36	0.995	متوسطة

الترتيب	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	تعتمد مجالس بلدية يطا المتعاقبة خطط استراتيجية بعيدة المدى فيما يخص تطوير الموارد البشرية في البلدية	3.08	0.909	متوسطة
8	5	يوجد تشخيص دائم لواقع الإدارات في البلدية عن طريق جمع البيانات الخاصة بعملهم من قبل أصحاب القرار	3.04	1.06	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.51	0.962	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (3.4) أن دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التطوير في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعد التطوير (3.51). وحصلت الفقرة (7) على أعلى درجة موافقة، والتي نصت على: "يوجد لإدارة البلدية (مدير ودوائر ووحدات) تأثير أكبر من تأثير المجالس البلدية في تطوير الموارد البشرية" بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري (0.640)، في حين حصلت الفقرة (5) على أقل درجة موافقة، والتي نصت على: "يوجد تشخيص دائم لواقع الإدارات في البلدية عن طريق جمع البيانات الخاصة بعملهم من قبل أصحاب القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وانحراف معياري (1.060) وكانت درجتها الإجمالية متوسطة.

السؤال الرابع: ما دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التحفيز في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين؟

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات محور دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التحفيز في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين

الترتيب	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	تعمل الحوافز التي تم تقديمها على رفع الثقة والاحترام بين المجالس البلدية والعاملين	3.96	0.539	مرتفعة
2	5	أرى أن الحوافز ساعدت في عملية تحسين الخدمات المقدمة ورفع كفاءة العاملين في البلدية	3.88	0.666	مرتفعة
3	9	أرى أن عدم استقرار المجالس البلدية اثر بشكل سلبي على تنمية الموارد البشرية في تقديم الحوافز للموظفين	3.76	1.128	مرتفعة
4	7	تلعب العلاقة الشخصية لأعضاء المجلس البلدي والموظفين دوراً هاماً في تقديم الحوافز للموظفين	3.72	0.843	مرتفعة
5	2	عملت مجالس بلدية يطا المتعاقبة على تقديم الحوافز المعنوية للموظفين	3.48	0.714	متوسطة
6	8	يوجد لإدارة البلدية (مدير ودوائر ووحدات) تأثير أكبر من تأثير المجالس البلدية في قرار تقديم الحوافز للموظفين	3.48	1.046	متوسطة

الترتيب	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	4	هناك فروق بين المجالس المعينة نفسها فيما يتعلق بتقديم الحوافز للموظفين	3.24	0.831	متوسطة
8	1	عملت مجالس بلدية يطا المتعاقبة على تقديم الحوافز المادية للموظفين	3.20	1.155	متوسطة
9	3	تسعى المجالس البلدية المنتخبة إلى تحفيز الموظفين بمستوى أفضل من المجالس المعينة	3.00	1.041	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.52	0.945	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4.4) أن دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التحفيز في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعْد التحفيز (3.52). وحصلت الفقرة (6) على أعلى درجة موافقة، والتي نَت على: "تعمل الحوافز التي تم تقديمها على رفع الثقة والاحترام بين المجالس البلدية والعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري (0.539)، في حين حصلت الفقرة (3) على أقل درجة موافقة، والتي نصَّت على: "تسعى المجالس البلدية المنتخبة إلى تحفيز الموظفين بمستوى أفضل من المجالس المعينة" بمتوسط حسابي بلغ (3.00)، وانحراف معياري (1.041) وكانت درجتها الإجمالية متوسطة.

ويشير الجدول رقم (5.4) إلى ترتيب أبعاد أداة الاستبانة بحسب المتوسط الحسابي لكل منها:

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لأبعاد دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	التدريب	3.69	1.092	مرتفعة
2	1	التعليم	3.71	0.824	مرتفعة
3	4	التطوير	3.51	0.962	متوسطة
4	3	التحفيز	3.52	0.945	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.60	0.966	كبيرة

4.2 تحليل نتائج المقابلات

4.2.1 تحليل نتائج المقابلات لموظفي البلدية:

للإجابة عن السؤال الرئيسي الأول في الدراسة والمتعلق بدور دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في بلدية يطا، فقد استخدم الباحث المقابلة المهيكلة كأداة ثانية للإجابة عن السؤال المذكور أعلاه بالإضافة إلى الاستبانة.

ويبين الجدول (6.4) تقييم الموظفين الثمانية الذين تم مقابلتهم لدور المجالس البلدية المتعاقبة في الأبعاد الأربعة للتنمية الموارد البشرية:

البعد / النسبة المئوية	مرتفع	متوسط	منخفض
التدريب	37.5%	62.5%	0
التعليم	50%	50%	0
التحفيز	25%	75%	0%
التطوير	12.5%	50%	37.5%

وبالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه فإن 62.5% من الموظفين الذين تم مقابلتهم يرون أن دور المجالس البلدية المتعاقبة في بعد التطوير كان متوسطاً وتفاوتت البرامج التدريبية التي تم الاستفادة منها حسب التخصصات الفنية وعمل الأقسام والدوائر مثل دورة نظم المعلومات الجغرافية وأنظمة الرقابة الإدارية والأنظمة المالية، حيث أشار (م ب 4) أن "لقد استندت من عدة

برامج تدريبية في مجال عملي والمتعلق بالمياه ولو كان هناك برامج تدريبية خارجية ستكون النتائج افضل على الموظف"

وفيما يتعلق ببعد التعليم فقد انقسم الموظفون الذين تم مقابلتهم إلى قسمين، قسم يرى أن دور المجالس البلدية في بعد التعليم كان مرتفعاً وهم النصف، أما النصف الاخر يرى أن دورهم كان متوسطاً، حيث أكد (م ب 5) أن المجلس البلدي يعمل على توفير كل ما يلزم الموظفين من أنظمة محوسبة أو أجهزة ومعدات لها علاقة بعمل البلدية.

أما بعد التحفيز والمتعلق بالحوافز المعنوية والمادية فقد رأى 75% من الموظفين الذي تم مقابلتهم أن دور المجالس البلدية في تقديم الحوافز كان متوسطاً، حيث قال (م ب 8) "أن المجالس البلدية تقوم أحياناً بصرف الحوافز والمكافآت من ذات نفسها ولكن في معظم الأوقات يكون الصرف بضغط من الموظفين وممثليهم" وتتوعد الحوافز بين مكافآت وعيديات وعلاوات فنية للمهندسين بالإضافة إلى التكريم السنوية للموظفين

أما البعد الرابع من أبعاد تنمية الموارد البشرية وهو بعد التطوير فقد رأى 50% من الموظفين ان دور المجالس البلدية المتعاقبة في بلدية يطا في هذا البعد كان دوراً متوسطاً وهناك من رأى انه دور منخفض، حيث قال (م ب 7) أنه "شارك بإعداد الخطط السنوية خلال السنوات السابقة بطبيعة عمله ولكن هناك نقص في اعداد الخطط التطويرية بعيدة المدى لدى البلدية"

4.2.2 تحليل نتائج المقابلات لموظفي البلدية:

السؤال الرئيسي الثاني: ما هو دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية السابقين والحاليين؟

للإجابة عن هذه السؤال تم تحليل نتائج أسئلة المقابلات المهيكلة، التي تدرس أربعة أبعاد أساسية وهي (التدريب، التعلم، التطوير، التحفيز) ، حيث تضمنت الدراسة خمسة أسئلة:

السؤال الأول من أسئلة المقابلة: ما هو دور المجلس البلدي في فترتكم فيما يتعلق بتقديم الطروحات التطويرية والبرامج التدريبية؟

استناداً إلى تحليل الباحث للإجابات فقد تراوحت الإجابات بين دور إيجابي للمجالس البلدية في أبعاد التدريب والتطوير، كما أكد (ع م خ 1) و (ع م خ 2) و (ع م ع 5) و (ع م ع 6) أن هذا الدور كان يتمثل في توفير برامج تدريبية وورش عمل للموظفين داخل وخارج البلدية بما

نسبته 50% من الأعضاء حيث قال (ع م خ 1) "أن المجلس البلدي في فترته قام بتحسين نتائج العمل وتعزيز قيمة الأداء وانهاء حالة التناقض بين الموظفين"، أما (ع م ع 3) و (ع م ع 4) فقد أكدوا أن دور مجلسهم كان يتمثل في العمل على ترتيب وضع البلدية والبحث عن استقرار العمل بحيث كانت فترة المجلس غير كافية لإحداث برامج تدريبية ذات بعد استراتيجي وهو ما يشكل 25% من الأعضاء الذين تم مقابلتهم ، أما المجلس البلدي الأخير كما أوضح (ع م خ 7) و (ع م خ 8) لم يرق حتى تاريخ البحث باعتماد أي برامج تدريبية أو طروحات تطويرية تخدم العمل وتطور من الموظفين حيث أشار (ع م خ 7) بأنه "لم يتم طرح موضع التدريبات على طاولة المجلس وما تم طرحه هي نقاشات داخلية غير معتمدة" مع العلم أن المجلس الحالي قضى سنة واحدة حتى الآن في العمل، ومثل 25% من الأعضاء الذين تم مقابلتهم هذا الاتجاه بعدم وجود برامج تدريبية، ويوضح الجدول رقم (6.4) توجهات أعضاء المجالس البلدية الذين تم مقابلتهم في بعد التدريب حسب تحليل الباحث:

الجدول (7.4) توجهات أعضاء المجالس البلدية الذين تم مقابلتهم في بعد التدريب وبعد التطوير حسب تحليل الباحث

الرقم	التوجه العام في بعد التدريب وبعد التطوير	النسبة المئوية
1.	دور إيجابي وفعال يتمحور بتوفير برامج تدريبية وورش عمل	50%
2.	دور محايد متمثل في البحث عن استقرار البلدية وترتيب الوضع	25%
3.	دور محايد لم يرق باعتماد أي برامج تدريبية أو خطط تطويرية	25%
	المجموع	100%

السؤال الثاني من أسئلة المقابلة: ما هي الأسس التي كان يتم العمل بها في اختيار البرامج التدريبية وترشيح الموظفين لهذه البرامج؟

أجمع الأعضاء في المجالس التي عملت على تدريب وتطوير الموظفين أن أسس اختيار البرامج التدريبية أو ترشيح الموظفين كانت تعتمد على تتسبب المسؤول المباشر للموظف أو الحاجة التي يفرضها العمل على الموظف بالإضافة إلى تخصص التدريب والحاجة إلى تدريب الموظف صاحب الاختصاص في الموضوع، وهو ما أكده الأعضاء بنسبة 100%.

السؤال الثالث من أسئلة المقابلة: ما هو دور المجلس البلدي في فترتكم في توفير التقنيات والمعدات التي رفع من كفاءة الموظفين والمؤسسة؟

قامت جميع المجالس البلدية محل الدراسة بتوفير التقنيات والمعدات التي تحتاجها البلدية وذلك لرفع كفاءة الموظفين والمؤسسة، والاختلاف كان في مستوى توفير هذه التقنيات فقد افاد (ع م خ 1) و (ع م خ 2) أن المجلس البلدي في فترتهم قام بتوفير التقنيات والمعدات اللازمة لرفع كفاءة الموظفين حيث قام بتحديث قاعدة بيانات للموظفين تسهل وتنظم العمل الإداري، بالإضافة إلى تزويد الموظفين بأجهزة حاسوب متطورة في وقتها والعمل على تطوير مركز خدمات الجمهور.

أما الأعضاء (ع م خ 5) و (ع م خ 6) أوضحوا أن المجلس البلدي قام بتطوير نظام اداري متعلق بالموظفين بالإضافة إلى تزويد جباة المياه بأجهزة متطورة تقوم بطباعة الوصل في الموقع ، وعمل المجلس على توفير أجهزة الحاسوب المتطورة التي تخدم الموظفين كل حسب تخصصه.

وقد أفاد (ع م خ 7) و (ع م خ 8) أن المجلس البلدي قام بتوفير التقنيات والمعدات أسوة بغيره من المجالس التي تشمل توفير أجهزة حاسوب متطورة تواكب احتياجات الموظفين، كذلك توفير أنظمة محوسبة تزيد من كفاءة الموظفين مثل نظام اكسبرت المالي ونظام التواصل مع الجمهور.

أما (ع م خ 3) و (ع م خ 4) فقد أكدوا أن اللجنة عملت حسب الإمكانيات المتاحة على توفير أجهزة حاسوب ومساحات ضوئية تخدم العمل، بالإضافة الى توفير سيارات حركة وتراكتور لتحسين كفاءة العمل.

وعليه أجمع 100 % من الأعضاء أنه تم القيام بتوفير تقنيات ومعدات والاهتمام بتعليم الموظفين باختلاف الأساليب والتوجهات.

السؤال الرابع من أسئلة المقابلة: ما هي الحوافز المادية والمعنوية التي تم تقديمها للموظفين إن وجدت؟

قامت جميع المجالس البلدية محل الدراسة بتقديم الحوافز المادية أو المعنوية للموظفين، حيث أشار (ع م خ 1) و(ع م خ 2) أن المجلس البلدي قدم مكافآت مالية سنوية للموظفين،

بالإضافة إلى استحداث جائزة الموظف المميز، وتكريم لموظفي قسم الصحة، أما (ع م ع 3) و (ع م ع 4) فقد أفادوا أن المجلس قام بتقديم حوافز مادية متمثلة بمكافآت للأعياد للموظفين، بالإضافة إلى صرف علاوة للموظفين المهندسين، بالإضافة إلى معالجة بعض قضايا الموظفين العالقة، حيث أشار (ع م خ 3) إلى " كانت فترة المجلس قصيرة وانتقالية ومع ذلك تم صرف مبلغ 500 شيكل لكل موظف كعيدية"

وأفاد (ع م ع 5) و (ع م ع 6) أن المجلس البلدي صرف حوافز مادية سنوية للموظفين وفترة الأعياد بالإضافة إلى تكريم معنوي حسب المناسبات وتكريم عمال النظافة على مجهوداتهم، أما (ع م خ 7) و (ع م خ 8) فقد أشاروا أن المجلس البلدي قام بصرف مكافآت مالية للموظفين بالإضافة إلى تكريمات معنوية حسب المناسبة حيث نتج عن ذلك استقرار وتحسن بالأداء لدى الموظفين حسب الآراء التي تم مقابلتها بناء على حديثهم.

وعليه فقد أجمع 100% من الأعضاء الذين تم مقابلتهم على تقديم حوافز مالية للموظفين، بينما أكد 75% من الأعضاء تقديم حوافز معنوية للموظفين

السؤال الخامس من أسئلة المقابلة: في حال وجود معيقات داخلية، ما هي المعوقات التي أعاقت عمل المجلس البلدي في عملها في أبعاد التدريب والتطوير والتعلم والتحفيز؟

أجمعت إجابات الأعضاء أن المعوقات التي تعيق عمل المجالس البلدية فيما يتعلق بأبعاد التنمية البشرية المراد قياسها بأن إمكانيات البلدية ووضعها المالي في بعض الأحيان هو المتحكم في عمل المجلس البلدي واتخاذ القرارات المتعلقة بأبعاد التنمية البشرية ما يشكل نسبة 100 من الأعضاء حيث قال (ع م ع 4) عن هذا الجانب: " الوضع المالي أعاق عمل البلدية في بعض الفترات واصبح هناك التزامات على البلدية في هذه المواضيع يجب تغطيتها" ، بينما أفاد (ع م خ 7) و (ع م خ 8) "أن غياب الخطط التطويرية الواضحة والبرامج التدريبية على طاولة المجلس يعيق عملية التطور والتدريب للموظفين" حيث شكل ذلك ما نسبته 25% من الأعضاء.

وأضاف (ع م ع 5) و (ع م ع 6) أن ثقافة المؤسسة والعاملين في البلدية تلعب دوراً أحياناً في عمل المجلس البلدي في هذه الأبعاد الأربعة بنسبة 25%، بينما (ع م ع 3) و (ع م ع 4) فقد أفادوا بان المجلس واجه بعض الصعوبات من ارث بعض المجالس السابقة وبعض المناكفات بين الموظفين على خلفية العمل والانتخابات وهو ما شكل 25%.

وقد أكد (ع م ع 5) على أهمية الاستمرارية في تداول وطرح البرامج التدريبية والتطويرية حيث قال: "أبعاد التنمية البشرية في بلدية يطا بحاجة إلى نظام مستمر وليس عمل موسمي متذبذب".

ويوضح الجدول (7.4) المعوقات التي أعاقت عمل المجالس البلدية من وجهة نظر الأعضاء وذلك بعد أن تم ذكر سبب أو أكثر من قبل كل عضو :

الجدول (8.4) المعوقات التي أعاقت عمل المجالس البلدية من وجهة نظر الأعضاء وذلك بعد أن تم ذكر سبب أو أكثر من قبل كل عضو

الرقم	المعوقات حسب وجهة نظر الأعضاء	النسبة المئوية لكل سبب
1.	الوضع المادي وامكانيات البلدية	100% من الاعضاء
2.	ثقافة المؤسسة والعاملين في البلدية	25% من الاعضاء
3.	ارث بعض المجالس السابقة وخلافات بين الموظفين على خلفية العمل	25% من الاعضاء

النتائج والتوصيات

بعد إجراء هذا البحث والذي هدف إلى الاطلاع على دور المجالس البلدية المتعاقبة في بلدية يطا في تنمية الموارد البشرية من العام 2017 - 2023, فقد خلص الباحث الى النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

5.1 نتائج الدراسة:

1. كان دور المجالس البلدية المتعاقبة في بلدية يطا في تنمية الموارد البشرية في بُعد التدريب وبعد الاطلاع على تحليل نتائج الاستبانة وتحليل المقابلات المهيكلة لأعضاء المجالس البلدية المتعاقبة والموظفين، فقد اتضح للباحث وجود دور فعال للمجالس البلدية في بُعد التدريب من وجهة نظر الموظفين العاملين في بلدية يطا بوسط حسابي بلغ 3.69 من خلال تحليل الاستبانة وهو ما يعادل 73% أما نتائج المقابلات فقد أعطت المجالس البلدية دوراً متوسطاً ، وهو ما توافق مع نتائج المقابلات الشخصية للأعضاء فقد كان راي الأعضاء بأن دور المجالس كان إيجابي وفعال في بعد التدريب للعاملين في البلدية بنسبة 50%، ويعزو الباحث السبب بأن البرامج التدريبية كانت تطرح عن طريق التنسيب الداخلي بالإضافة إلى وجود تدريبات خارجية ممولة من خارج البلدية مما يسهل عملية الحصول على تدريب غير مكلف للبلدية.

2. رأى الموظفون في بعد التدريب أن دور المجالس البلدية في تسهيل عملية دعم الاحتياجات التدريبية إدارياً ومالياً كان متوسطاً ، وهو ما توافق مع آراء أعضاء المجالس بأن الإمكانيات

المادية أحيانا كانت تلعب دورا مهماً في إقرار البرامج التدريبية بالإضافة إلى غياب أسس واضحة في ترشيح المتدربين واختيار البرامج التدريبية.

3. كان دور المجالس البلدية المتعاقبة في بلدية يطا في تنمية الموارد البشرية في بُعد التعليم وبعد الاطلاع على تحليل نتائج الاستبانة وتحليل المقابلات لأعضاء المجالس البلدية المتعاقبة، فقد اتضح للباحث وجود دور فعال ومرتفع للمجالس البلدية في بُعد التعليم من وجهة نظر الموظفين العاملين في بلدية يطا بوسط حسابي بلغ 3.71 وهو ما توافق مع 50% من الموظفين الذين تم مقابلتهم ، وهو ما أكدته نتائج المقابلات الشخصية للأعضاء فقد كان رأي الأعضاء بأن دور المجالس كان إيجابياً وفعال في بعد التعليم للعاملين في البلدية بما قدمته هذه المجالس من معدات وتقنيات ساهمت في رفع كفاءة العاملين والمؤسسة وذلك بنسبة 100% من الأعضاء الذين تم مقابلتهم، ويعزو الباحث هذا الدور الإيجابي بأن المجالس البلدية حرصت على توفير التقنيات اللازمة لتطوير العمل والتسهيل على الموظفين والمواطنين وذلك لمواكبة التكنولوجيا.

4. يرى الموظفون في بعد التعليم أن دور المجالس البلدية في توفير البيئة الملائمة للتعلم ودعم تبادل الخبرات بين العاملين كان متوسطاً، ويرى الباحث أن هذا يعود إلى اختلاف توجهات وأولويات المجالس البلدية في عملها.

5. يرى الموظفون أن العلاقة الشخصية بين الموظف وأعضاء المجلس البلدي تؤثر بشكل مرتفع في تنمية الموارد البشرية بأبعادها الأربعة، ويرى الباحث أن هذا يؤثر في اختيار موظفين على حساب موظفين آخرين في مواضيع تتعلق بترشيح لتدريبات أو الحصول على تقنيات معينة او حوافز .

6. فيما يتعلق بدور المجالس البلدية المتعاقبة على التنمية البشرية في بلدية يطا في بعد التطوير فقد كان المتوسط الحسابي 3.51 وهو ما يشير إلى أن دورهم كان متوسط في تطوير العمل

واعداد خطط استراتيجية وتطويرية بعيدة المدى ترفع من كفاءة المؤسسة وهو ما توافق مع نتائج المقابلات مع الموظفين، وقد أوضحت المقابلات الشخصية مع أعضاء المجالس البلدية أن هناك تفاوت في اعتماد الخطط التطويرية باختلاف المجالس مما أثر على توجهات الموظفين في هذا البند، بالإضافة أن أعضاء المجالس اوضحوا أن من أسباب غياب هذه الخطط هو عدم طرحها على طاولة المجلس من قبل الإدارات ذات العلاقة، ويعزو الباحث هذا الدور المتوسط إلى التغيرات المتكررة في المجالس البلدية واختلاف توجهاتها وتركيباتها مما يعيق عملية اعداد واعتماد خطط تطويرية تعمل على تطوير المؤسسة بشكل سلس وعلمي.

7. أعرب الموظفون أن دور المجالس البلدية المتعاقبة فيما يتعلق ببُعد التحفيز كان دوراً متوسطاً بمقدار 3.52 وهو ما توافق مع نتائج المقابلات المهيكلة مع الموظفين حيث أعرب 75% من الموظفين أن دور المجالس البلدية كان متوسطاً، مع تأكيدهم أن تقديم الحوافز يعزز الثقة بين المجالس البلدية والموظفين، على الرغم من تأكيد 100% من الأعضاء أن المجالس البلدية قدموا الحوافز المادية والمعنوية للموظفين بشكل كبير، ويرى الباحث أن المجالس البلدية كانت تقوم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية بما تشمله من مكافآت وتكريمات للموظفين وذلك بما يضمنه القانون وتحققه امكانيات البلدية في هذا المجال، وفيما يتعلق بالموظفين فرؤيتهم المتوسطة في هذا البعد لعمل المجالس البلدية ربما لحاجتهم لمبادرات تحفيزية أكثر.

8. يرى الموظفون في بلدية يطا أن عدم استقرار المجالس البلدية أثر بشكل سلبي في تنمية الموارد البشرية في أبعادها الأربعة حيث كانت المتوسط الحسابي مرتفع في الابعاد الأربعة، وهذا يعود حسب رأي الباحث إلى اختلاف التركيبة العشوائية والسياسية للمجالس البلدية مما يؤدي إلى اختلاف توجهاتهم وأولوياتهم فيما يتعلق بالعمل على التنمية البشرية للعاملين في البلدية بأبعادها الأربعة.

9. رأى الموظفون أن هناك فروق بين المجالس البلدية المنتخبة على المجالس البلدية المعينة بحيث كان المتوسط الحسابي للاستبانة من متوسط إلى مرتفع حسب البعد وذلك لصالح المجالس المنتخبة، ويرى الباحث أن المجالس المنتخبة تسعى إلى إثبات احقيتها بالفوز بالانتخابات لدى الموظفين فتعمل على ابراز دورها في ابعاد التنمية البشرية الأربعة.

10. كانت نتيجة الاجابة السؤال الرئيسي الثاني للدراسة والمتعلق بدور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية السابقين والحاليين؟ وأنه بناء على استخدام أسلوب المقابلات المهيكلة مع أعضاء المجالس البلدية للمجالس المتعاقبة على بلدية يطا من الفترة 2017-2023 فقد كانت اتجاه المجالس البلدية بشكل عام هو اتجاه إيجابي وفعال نحو تنمية الوارد البشرية في البلدية وهناك فروقات بين هذه المجالس محل الدراسة وذلك بناء على معطيات المقابلة، حيث كان دور المجالس البلدية في بُعد التحفيز وُبعد التعليم عالي بتأكيد 100% من الأعضاء الذين تم مقابلتهم ، بينما انخفض دورهم في بعد التدريب وبعد التطوير إلى 50 % حسب حديث الأعضاء.

5.2 التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يُوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة العمل على وضع خطط تدريبية دورية بناء على دراسة احتياجات الموظفين ورفعها للمجلس البلدي لإقرارها.
2. العمل على رفع المخصصات التي يتم اقرارها في ميزانية بلدية يطا لأغراض التدريب والتطوير.
3. الاستمرار بالعمل على مواكبة التطور والتقنيات المتطورة وتوريدها للعمل بها في بلدية يطا وذلك لما له من أثر على رفع كفاءة المؤسسة.
4. العمل على وضع أسس واضحة ومنطق عليها لاختيار البرامج التدريبية والمرشحين لها بحيث لا يحدث أي اختيار بناء على اتجاهات أخرى.

5. على المجالس البلدية توفير أجواء إيجابية للموظفين تساهم في عملية التعلم واكتساب الخبرات بعيداً عن الخلافات الداخلية والنعرات الحزبية والعشائرية.
6. العمل على وضع واعتماد الخطط التطويرية والاستراتيجية بعيدة المدى توضح توجهات البلدية على المدى البعيد.
7. الاستمرار في تقديم الحوافز المادية والمعنوية والعمل على ابتكار خطوات تحفيزية للموظفين لما له من أثر كبير في استمرار العمل.

5.3 دليل استرشادي للتنفيذ

1. عمل ورش عمل للموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبية بناء على طبيعة عملهم ومهاراتهم، بحيث يتم اعداد قائمة نهائية بهذه الاحتياجات لوضعها على طاولة المجلس البلدي وتحديث هذه الاحتياجات بشكل دوري، حيث تم اعداد مقترحين لورشتي عمل بخصوص الاحتياجات من ضمن المرفقات.
2. تشكيل لجنة مكونة من كبار الموظفين والأعضاء أصحاب الخبرة في المجلس البلدي لوضع أسس وشروط واضحة تؤهل الموظف للحصول على برنامج تدريبي وفق قائمة الاحتياجات.
3. تشكيل لجنة مختصة بهدف توسيع دائرة الموظفين الحاصلين على تكريمات وحوافز معنوية وفق المناسبات والجهود المبذولة.
4. بدء المناقشات في المجلس البلدي لرفع موازنة التدريب في ميزانية البلدية للأعوام القادمة وفق رؤية واضحة للجميع.
5. تشكيل لجنة لتوطيد العلاقات الخارجية بين البلدية والمؤسسات والدول المانحة بغرض توفير برامج تدريبية ومعدات تقنية للموظفين بما يرفع كفاءة المؤسسة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

الكتب:

- السلمي، علي (1997) : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، مصر
- عقيلي، عمر وصفي (2005): ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن
- ديسلر، جاري (2015): إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، مصر
- الجلابي، ابراهيم(2013): تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، مصر
- أبو النصر، مدحت (2007): إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل للنشر، مصر
- الكلالدة، د. طاهر (2018): تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للإعلام و دار عالم الثقافة للنشر، الاردن
- الصيرفي، محمد(2013) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: دار الفكر الجامعي, الإسكندرية
- أبو بكر، مصطفى محمود (2008)، إدارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر
- الكبيسي، صلاح الدين (2005)، إدارة المعرفة، جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر
- عامر، سامح (2011): استراتيجية ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر للنشر والتوزيع, الاردن
- مصطفى، احمد سيد (2006) : ادارة الموارد البشرية الادارة الفكرية لراس المال الفكري, دار غريب للنشر، مصر
- المغربي، أ.د محمد الفاتح (2013): إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر

- أبو شيخة، نادر (2010): إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- جودة، محفوظ (2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- ويلز، مايك (2005)، إدارة عملية: وضع المبادئ، وضع التنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية
- حجازي، محمد (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر
- حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب (2009): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- الخرابشة، عمر (1995): الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز ولماذا؟، مجلة الانماء والإدارة، عمان
- السالم، مؤيد، صالح، عادل (2006): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان-الأردن.
- الداوي، الشيخ (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6.
- الطائي، يوسف وآخرون (2006)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبودي، زيد (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن
- كشواي، باري (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر
- رسلان، نبيل (1979)، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر
- ماهر، أحمد (1998)، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية
- زوليف، مهدي (1994): إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، الأردن

رضوان، محمود(2012) : الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية, المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة

الهيبي، خالد (2005): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن

الحسيني النجار، نبيل(1989) : ادارة الموارد البشرية (مدخل نظري وتطبيقي)، مكتبة عين شمس، القاهرة.

عبد المتعال، محمد سيد احمد(2017): ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، مصر

الغالي، طاهر محسن منصور، صالح، أحمد علي (2010): التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات ، المناهج والتقنيات، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن

رسائل الماجستير ودكتوراة

الشاطر، أ (2022): تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية، جامعة القدس، فلسطين

زلوم، ح. (2022) : تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل" ، جامعة الخليل ، فلسطين

الزير الحسيني، ع. (2017) : تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، فلسطين

حورية، ع. (2016) : سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، 2016/2015، رسالة ماجستير، المسيلة ، الجزائر

سبرينة، م (2015): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر

العصار، م (2015): البلديات والتنمية المحلية المستدامة في قطاع غزة - الواقع والمعوقات، غزة ، فلسطين

البدوانة، ص. (2010): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، فلسطين

الطهراوي، ع. (2010): دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين

شلتوت، خ. (2009): تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري - دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين

زهاني، ع. (2018-2019): دور الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية: لبلدية المسيلة (2018-2019) رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر

الجباسي، ع. (2010): اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، عُمان

الضمور، م. (2009): واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية،الأردن

النشرات

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التعداد العام 2017، ملخص النتائج النهائية، 2017، فلسطين

الخطط السنوية لبلدية يطا، (2019-2022) ، يطا

الأقرع ، نور . (2017)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث ، ع 5 (1) ، ص (64-80)

الدغل، غادة، عمران، كامل (2023)، أثر أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى) ، المجلة الاكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة ، ع 1، ص(93-115)

معهد الأبحاث التطبيقية - اريج، دليل بلدة يطا ، 2009، القدس

خطة التطوير المؤسسي ، بلدية يطا، 2014، يطا

مواقع الانترنت

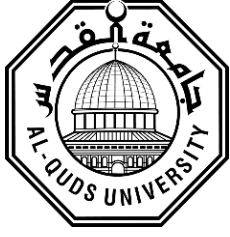
<http://yatta-munc.org> : (2023) موقع بلدية يطا

<https://www.molg.pna.ps> : (2023) وزارة الحكم المحلي

<http://www.baladiyat.ps/WebSite/ar> : (2023) بوابة الهيئات المحلية

المراجع الأجنبية

- Raja Abdul Ghafoor, Furqan Ahmed Khan, Dr. Muhammad Aslam Khan (2011) , Impact of Training and Development on Organizational Performance
- Caliskhan, Esra, N. (2010), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, No. 2,
- RAWAT MILI , (2022) THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE , IJARIE , Vol.8 Issue.3
- Daniel, C. O. (2018). Effects of training on organizational performance. Asian Journal of Business and Management, Vol.6 Issue.5
- Appiah, B. (2010). The impact of training on employee performance: a case study of HFC Bank (Ghana) Limited (Doctoral dissertation).
- Migdadi, M. M. (2019). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. European Journal of Innovation Management
- Isa, Ika S., Muafi (2022), Human Capital, Organizational Learning and Their Effects on Innovation Behavior and Performance of Banking Employees, International Journal of Finance & Banking Studies, Vol 11 No 1, P (1-18)



ملحق (1)

الاستبانة

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات

بسم الله الرحمن الرحيم

الزملاء العاملين في بلدية يطا المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فإن الباحث يُعد دراسة بعنوان

دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا دراسة حالة (2017-2023)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة / بناء المؤسسات، يرجى منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة آملاً منكم توشي الواقعية والموضوعية في إجاباتكم، وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف الدراسة بالتعرف على دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا، وإن البيانات المعطاة ستستخدم لتحقيق أهداف البحث العلمي وستعامل بسرية تامة، وسوف تعرض نتائج هذه الدراسة بمنتهى الصدق والموضوعية.

أشكر لكم تعاونكم

الباحث: عدي موسى عجوه

إشراف: د. محمد "محمد حافظ" الجعبري

المحور الأول : المعلومات الأولية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 30 - 40 40 - 50
 50 - 60 أكثر من 60
3. المؤهل العلمي: توجيهي فأقل دبلوم
 بكالوريوس ماجستير دكتوراة
4. التخصص العلمي: هندسة علوم إدارية ومالية غير ذلك:.....
5. المسمى الوظيفي: مدير بلدية رئيس وحدة مدير دائرة رئيس قسم
6. سنوات الخبرة: 0-5 سنوات 6-10 سنوات
 11-15 سنوات أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : أبعاد تنمية الموارد البشرية

البعد الأول: التدريب					
الإجابة					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ومستمر للعاملين في البلدية
					2. سهلت مجالس بلدية يطا المتعاقبة عملية دعم الاحتياجات التدريبية للموظفين ادارياً وفنياً
					3. سهلت مجالس بلدية يطا المتعاقبة عملية دعم الاحتياجات التدريبية للموظفين مالياً
					4. هناك تأثير وفائدة من البرامج التدريبية على تنمية مهارات للموظفين ورفع قدراتهم
					5. هناك فروق بين عمل المجالس البلدية المنتخبة وعمل المجالس البلدية المعينة في ما يتعلق بدعم البرامج التدريبية لصالح المجالس المنتخبة
					6. تلعب العلاقة الشخصية لأعضاء المجلس البلدي والموظفين دوراً هاماً في عمليات الترشح للتدريب
					7. إدارة البلدية (مدير ودوائر ووحدات) هي المسؤولة عن عملية تنمية الكوادر البشرية بشكل رئيسي أكثر من المجالس البلدية المتعاقبة فيما يتعلق ببعث التدريب
					8. عدم استقرار المجالس البلدية اثر بشكل سلبي على تنمية الموارد البشرية في بعد تدريب الموظفين

البعد الثاني : التعلم					
الإجابة				الفقرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		
					9. تسعى مجالس بلدية يطا المتعاقبة إلى توفير البيئة الملائمة للتعلم واكتساب المعرفة
					10. تحث وتدعم مجالس بلدية يطا المتعاقبة تبادل العاملين للخبرة فيما بينهم أثناء العمل
					11. تهتم مجالس بلدية يطا المتعاقبة بتعليم الموظفين ذوو العلاقة لما يتم توريده من معدات وتقنيات للبلدية لاستخدامها للعمل
					12. يقوم موظفو البلدية بالتعلم الذاتي من اخطائهم وتراكم الخبرات
					13. أرى أن العلاقة الشخصية لأعضاء المجلس البلدي والموظفين دوراً هاماً في عمليات التعلم ومواكبة التطور
					14. أرى أن لإدارة البلدية (مدير ودوائر ووحدات) تأثير أكبر من تأثير المجالس البلدية في عملية تطوير الموارد البشرية
					15. أرى أن عدم استقرار المجالس البلدية اثر بشكل سلبي على تعلم الموظفين واكتساب معارف جديدة

البعد الثالث: التطوير				
الفقرات				
الإجابة				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				16. تعتمد مجالس بلدية يطا المتعاقبة خطط استراتيجية بعيدة المدى فيما يخص تطوير الموارد البشرية في البلدية
				17. التغيير المستمر في المجالس البلدية يعيق عملية تطوير الكادر البشري ورفع كفاءة العاملين
				18. أرى أن هناك فروق بين المجالس البلدية المنتخبة والمجالس البلدية المعينة في ما يتعلق بتطوير العمل لتحقيق أهداف المؤسسة لصالح المجالس المنتخبة
				19. تدعم المجالس البلدية ادارات البلدية في عملية تنفيذ خططها التطويرية الخاصة بتطوير الكوادر البشرية
				20. يوجد تشخيص دائم لواقع الادارات في البلدية عن طريق جمع البيانات الخاصة بعملهم من قبل أصحاب القرار
				21. أرى أن العلاقة الشخصية لأعضاء المجلس البلدي والموظفين دوراً هاماً في عمليات تطوير الموظفين وتنفيذ خطط الادارات
				22. يوجد لإدارة البلدية (مدير ودوائر ووحدات) تأثير أكبر من تأثير المجالس البلدية في تطوير الموارد البشرية
				23. يتم اشراك العاملين ذوو الخبرة والأداء المتميز في اتخاذ القرارات الخاصة بالبلدية فيما يتعلق بتطوير قدرات العاملين من قبل المجلس البلدي

البعد الرابع: التحفيز					
الفقرات					
الإجابة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					24. عملت مجالس بلدية يطا المتعاقبة على تقديم الحوافز المادية للموظفين
					25. عملت مجالس بلدية يطا المتعاقبة على تقديم الحوافز المعنوية للموظفين
					26. تسعى المجالس البلدية المنتخبة إلى تحفيز الموظفين بمستوى أفضل من المجالس المعينة
					27. هناك فروق بين المجالس المعينة نفسها فيما يتعلق بتقديم الحوافز للموظفين
					28. أرى أن الحوافز ساعدت في عملية تحسين الخدمات المقدمة ورفع كفاءة العاملين في البلدية
					29. تعمل الحوافز التي تم تقديمها على رفع الثقة والاحترام بين المجالس البلدية والعاملين
					30. تلعب العلاقة الشخصية لأعضاء المجلس البلدي والموظفين دوراً هاماً في تقديم الحوافز للموظفين
					31. يوجد لإدارة البلدية (مدير ودوائر ووحدات) تأثير أكبر من تأثير المجالس البلدية في قرار تقديم الحوافز للموظفين
					32. أرى أن عدم استقرار المجالس البلدية اثر بشكل سلبي على تنمية الموارد البشرية في تقديم الحوافز للموظفين

مع الاحترام

الباحث: عدي موسى عجوه

ملحق 2 قائمة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1.	د. محمد عمرو	إدارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
2.	د. حسين رداد	فلسفة الدراسات الاستراتيجية	معهد فلسطين لأبحاث الامن القومي
3.	د. سليمان جرادات	الاقتصاد الدولي	كلية الدعوة والشريعة في الظاهرية
4.	د. رفيق الجعبري	كهرباء	محافظة الخليل
5.	د. عيسى سميرات	إدارة اعمال	جامعة فلسطين الاهلية

ملحق 3 - أسئلة المقابلة الهيكلية

الاسم:.....

فترة المجلس البلدي:.....

السؤال الأول: ما هو دور المجلس البلدي في فترتكم فيما يتعلق بتقديم الطروحات التطويرية والبرامج التدريبية؟

السؤال الثاني: ما هي الأسس التي كان يتم العمل بها في اختيار البرامج التدريبية وترشيح الموظفين لهذه البرامج؟

السؤال الثالث: ما هو دور المجلس البلدي في فترتكم في توفير التقنيات والمعدات التي رفع من كفاءة الموظفين والمؤسسة؟

السؤال الرابع: ما هي الحوافز المادية والمعنوية التي تم تقديمها للموظفين إن وجدت؟

السؤال الخامس: في حال وجود معوقات داخلية، ما هي المعوقات التي أعاقت عمل المجلس البلدي في عملها في أبعاد التدريب والتطوير والتعلم والتحفيز؟

انتهى

ملحق رقم (4) ترميز المقابلات

الرمز	المقابلة	رقم المقابلة
ع م خ 1	عضو مجلس بلدي منتخب	1
ع م خ 2	عضو مجلس بلدي منتخب	2
ع م ع 3	عضو مجلس بلدي معين	3
ع م ع 4	عضو مجلس بلدي معين	4
ع م ع 5	عضو مجلس بلدي معين	5
ع م ع 6	عضو مجلس بلدي معين	6
ع م خ 7	عضو مجلس بلدي منتخب	7
ع م خ 8	عضو مجلس بلدي منتخب	8

الرمز	المقابلة	رقم المقابلة
م ب 1	موظف بلدية	1
م ب 2	موظف بلدية	2
م ب 3	موظف بلدية	3
م ب 4	موظف بلدية	4
م ب 5	موظف بلدية	5
م ب 6	موظف بلدية	6
م ب 7	موظف بلدية	7
م ب 8	موظف بلدية	8

برنامج الورشة التدريبية

الوقت	الفعالية
10:00- 9:30	تسجيل الحضور
10:05 - 10:00	افتتاح الورشة
10:15 -10:05	كلمة رئيس البلدية
11:00-10:15	جلسة 1 توزيع مجموعات حسب الدوائر لتحديد الاحتياجات
11:30-11:00	استراحة
12:30-11:30	مناقشة الاحتياجات التدريبية من قبل المجلس البلدي والحضور
13:00-12:30	جلسة 2 اقتراحات خاصة بمعايير الترشيح والتدريب
13:15 - 13:00	ختام الورشة

أهداف الورشة التدريبية

- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين حسب الدوائر وطبيعة العمل
- اطلاع المجلس البلدي على واقع احتياجات الموظفين
- وضع أسس واضحة لاختيار البرامج التدريبية واختيار المرشحين لهذه البرامج.



تحت رعاية رئيس بلدية يطا

ورشة عمل لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين

العاملين في بلدية يطا

2023

برنامج الورشة التدريبية

الوقت	الفعالية
10:00- 9:30	تسجيل الحضور
10:05 - 10:00	افتتاح الورشة
10:15 -10:05	كلمة رئيس البلدية
11:00-10:15	محاضرة للدكتور محمد الجعبري فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات
12:30-11:30	كلمة مدير بلدية يطا لتوضيح واقع الموارد البشرية في بلدية يطا
13:00-12:30	اقتراحات ومناقشات لتطوير العمل في بلدية يطا فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية
13:15 - 13:00	ختام الورشة

أهداف الورشة التدريبية

- تطوير عمل الموارد البشرية في بلدية يطا
- اطلاع المجلس البلدي على أساسيات تنمية الموارد البشرية
- الأسس لاختيار البرامج التدريبية واختيار المرشحين
- الاطلاع على تجارب سابقة



تحت رعاية رئيس بلدية يطا

ورشة عمل توعوية لتنمية الموارد البشرية

في بلدية يطا

2023

ملحق 6 - مقترح ورشة عمل 2 -

ملحق (7) أسماء أعضاء المجالس البلدية المتعاقبة في بلدية يطا

2023-2017

المجلس البلدي 2019-2017

الرقم	الاسم	الصفة
.6	إبراهيم أبو زهرة	رئيس البلدية
.7	موسى أبو صبحة	عضو
.8	موسى مخامرة	عضو
.9	محمد شواهين	عضو
.10	محمد المصري	عضو
.11	معاذ جندي	عضو
.12	ياسر حريزات	عضو
.13	صلاح أبو علي	عضو
.14	عزيز أبو علي	عضو
.15	حمزة عوض	عضو
.16	كمال أبو ملش	عضو
.17	ماجدة شواهين	عضو
.18	عايشة حرب	عضو

لجنة تسيير أعمال بلدية يطا 2019

الرقم	الاسم	الصفة
.1	شكري ردايدة	رئيس اللجنة
.2	م. عدي عجوه	عضو
.3	م. أنور شبانة	عضو
.4	د. عماد المصري	عضو
.5	جمانة أبو اسنيه	عضو
.6	بسمة غطاشة	عضو
.7	ناصر النمورة	عضو

مجلس بلدي يطا 2019-2022

الرقم	الاسم	الصفة
1.	د. عيسى اسميرات	رئيس البلدية
2.	فضل رباع	عضو
3.	نبيل الهريني	عضو
4.	أحمد بحيص	عضو
5.	عمر أبو زهره	عضو
6.	أسامة أبو عرام	عضو
7.	موسى أبو حميد	عضو
8.	رشدي الصريع	عضو
9.	رامي داوود	عضو
10.	ربحي حرب	عضو
11.	ماهر رومي	عضو
12.	ابتسام الجنيدي	عضو
13.	وفاء شريتح	عضو

مجلس بلدي يطا 2022 - حتى تاريخه

الرقم	الاسم	الصفة
1.	صالح عواد	رئيس البلدية
2.	جميل عوض	عضو
3.	فواز رشيد	عضو
4.	عبد الكريم شريتح	عضو
5.	أسمة الجبور	عضو
6.	محمد شواهين	عضو
7.	طالب النجار	عضو
8.	أسامة نصار	عضو
9.	جميل نواجعة	عضو
10.	جواد حمامة	عضو
11.	مأمون أبو عرام	عضو
12.	ميسون أبو عبيد	عضو
13.	أحلام العمور	عضو

ملحق 8 - أسئلة المقابلة المهيكلة لموظفي البلدية

الاسم:.....

مدة العمل في البلدية:.....

المسمى الوظيفي:.....

السؤال الأول: ما هي البرامج التدريبية التي سبق وقد تم تدريبكم عليها خلال الأعوام الستة السابقة؟

السؤال الثاني: ما هو تقييمك لأداء المجالس البلدية المتعاقبة في بعد التدريب؟
(مرتفع، متوسط، منخفض)

السؤال الثالث: ما هي التقنيات والمعدات التي تم استفدت منها من المجالس البلدية؟

السؤال الرابع: ما هي الحوافز المادية والمعنوية التي حصلت عليها خلال الفترات المختلفة للمجالس البلدية؟

السؤال الخامس: ما هو تقييمك لأداء المجالس البلدية المتعاقبة في بعد التحفيز؟
(مرتفع، متوسط، منخفض)

السؤال السادس: ما هو تقييمك لأداء المجالس البلدية المتعاقبة في بعد التعليم وتوفير التقنيات والمعدات؟
(مرتفع، متوسط، منخفض)

السؤال السابع: ما هي الخطط التطويرية والاستراتيجية التي شاركتم فيها في البلدية؟

السؤال الثامن: تقييمكم لدور المجالس البلدية في اعتماد خطط تطويرية واستراتيجية؟
(مرتفع، متوسط، منخفض)

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	اقرار
ب	شكر و عرفان
ج	المخلص باللغة العربية
هـ	المخلص باللغة الانجليزية
الفصل الاول: الاطار العام للبحث	
1	1.1 مقدمة
2	1.2 مشكلة البحث
3	1.3 مبررات البحث
3	1.4 أهداف البحث
4	1.5 اسئلة البحث
4	1.6 حدود البحث
5	1.7 منهج الدراسة
5	1.8 مصادر جمع البيانات
5	1.9 أدوات الدراسة
5	1.10 هيكلية الدراسة
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
6	2.1 المقدمة
6	2.2 تنمية الموارد البشرية

7	مفهوم إدارة الموارد البشرية	2.2.1
12	مفهوم تنمية الموارد البشرية	2.2.2
13	خصائص تنمية الموارد البشرية	2.2.3
13	أهداف تنمية الموارد البشرية	2.2.4
14	أبعاد تنمية الموارد البشرية	2.2.5
19	المجالس البلدية في بلدية يطا	2.3
26	تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا	2.4
28	الدراسات السابقة	2.5
28	الدراسات المحلية	2.5.1
31	الدراسات العربية	2.5.2
33	الدراسات الأجنبية	2.5.3
34	التعقيب على الدراسات السابقة	2.5.4
الفصل الثالث: منهجية البحث		
36	المقدمة	3.1
36	منهج الدراسة	3.2
36	مجتمع الدراسة	3.3
39	أدوات الدراسة	3.4
40	عينة الدراسة	3.5
40	صدق وثبات أدوات الدراسة	3.6
40	وصف أدوات الدراسة	3.6.1

41	صدق الاستبانة	3.6.2
42	ثبات الاستبانة	3.6.3
43	عملية معالجة البيانات وتحليلها	3.7
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة		
44	نتائج تحليل الاستبانة	4.1
52	نتائج تحليل المقابلة	4.2
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
58	نتائج الدراسة	5.1
61	التوصيات	5.2
62	دليل استرشادي للتنفيذ	5.3
المصادر والمراجع		
63	قائمة المراجع باللغة العربية	
63	الكتب	
65	رسائل الماجستير والدكتوراة	
66	النشرات	
67	مواقع الانترنت	
67	المراجع الأجنبية	
الملاحق		
68	استبانة موظفي البلدية	ملحق 1
74	قائمة المحكمين	ملحق 2

76	أسئلة المقابلة لأعضاء المجالس البلدية	ملحق 3
77	ترميز المقابلات	ملحق 4
78	مقترح ورشة عمل 1	ملحق 5
79	مقترح ورشة عمل 2	ملحق 6
80	أعضاء المجالس البلدية المتعاقبة على بلدية يطا 2023-2017	ملحق 7
84	أسئلة المقابلة لموظفي البلدية	ملحق 8

فهرس الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
21	المجالس البلدية المتعاقبة على بلدية يطا منذ تأسيسها من موقع بلدية يطا تم تعديله من قبل الباحث لتواجد رئيس بلدية جديد	جدول 1.2
36	أفراد مجتمع الدراسة من المجالس البلدية المتعاقبة على بلدية يطا	جدول 1.3
37	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين	جدول 2.3
37	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	جدول 3.3
41	محاور الاستبانة الرئيسية	جدول 3.4
42	قيم مصفوفة ارتباط Pearson Correlation لفقرات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور	جدول 3.5
42	قيمة معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach's alpha) لثبات أداة الدراسة	جدول 3.6
44	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات محور دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التدريب في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين	جدول 4.1
46	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات محور دور المجالس البلدية	جدول 4.2

	المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التعليم في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين	
47	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات محور دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التطوير في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين	جدول 4.3
49	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات محور دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بُعد التحفيز في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين	جدول 4.4
51	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لأبعاد دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا من وجهة نظر العاملين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	جدول 4.5
52	تقييم الموظفين الثمانية الذين تم مقابلتهم لدور المجالس البلدية المتعاقبة في الأبعاد الأربعة للتنمية الموارد البشرية	جدول 4.6
54	توجهات أعضاء المجالس البلدية الذين تم مقابلتهم في بعد التدريب وبعد التطوير حسب تحليل الباحث	جدول 4.7
57	المعيقات التي أعاققت عمل المجالس البلدية من وجهة نظر الأعضاء وذلك بعد أن تم نكر سبب أو أكثر من قبل كل عضو	جدول 4.8

فهرس المخططات

الصفحة	موضوع المخطط	رقم المخطط
23	الهيكلية الادارية لبلدية يطا	1.2

تم بحمد الله