

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة
الداخلية من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين (الأولى
والعليا)

ميساء جمال أحمد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة الداخلية
من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين (الأولى والعلية)

إعداد

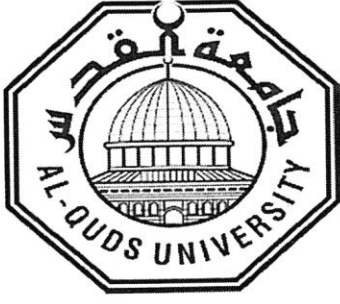
ميساء جمال احمد

بكالوريوس: تاريخ وعلوم سياسية من جامعة بيرزيت/ فلسطين

المشرف: د. سعدي محمود سليمان الكرنز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص التنمية
المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس

1441هـ - 2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة الداخلية
من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين (الأولى والعليا)

اسم الطالبة: ميساء جمال احمد نمر

الرقم الجامعي: 21720327

المشرف: د. سعدي محمود سليمان الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/07/26م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوافقهم:

- | | | |
|---------|------------------------------------|----|
| التوقيع | رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز | 1- |
| التوقيع | ممتحناً داخلياً: د. احمد حرز الله | 2- |
| التوقيع | ممتحناً خارجياً: د. منصور غرابية | 3- |

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

الإهداء

الى أمي وإخوتي

أهدي لكم نجاحي عرفاناً لكل ما قدمتموه لي على مر السنين

الى زوجي

على مؤازرته لي ووقوفه الى جانبي

الى أبنائي

يا من أنتم سندا لي

أهدي لكم جميعاً هذا النجاح

إقرار

أقر أنا معدة الدراسة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة
أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وان هذه الدراسة، أو أي جزء منها
لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: ميساء جمال احمد

التاريخ:

الشكر والتقدير

بعد شكر الله عز وجل

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للمشرف الفاضل الدكتور سعدي الكرنز على كل ما بذله من جهد وتوجيه أسهم في إتمام هذه الدراسة، كما أتوجه بالشكر والتقدير الى معهد التنمية المستدامة والأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين كلٌ باسمه وشخصه، والشكر موصول الى الاساتذة الافاضل الذين شرفوني بقبول التحكيم لهذه الرسالة وادائها.

كما أتقدم بالشكر الى كل من ساعد في إتمام هذه الدراسة من مسؤولي وموظفي وزارة الداخلية في المحافظات الشمالية، وشكري موصول الى السادة؛ أ.عبد الفتاح أبو ماضي والمحلل الإحصائي أ. مروان زهد على جهدهم المبذول.

والله ولي التوفيق

الباحثة

ميساء جمال احمد

مصطلحات الدراسة الإجرائية :

- **تخطيط الموارد البشرية:** تقديرات وتنبؤات المنظمة بإحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.
- **التنبؤ بالاحتياجات للموارد البشرية:** أي معرفة نوعية وحجم العمل المطلوب، والحاجة الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لأدائه (كما ونوعاً) من خلال تحليل التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل (العرض والطلب)، ومعرفة المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية وآثارها المحتملة، بهدف التعرف على الإعتبارات التي تؤثر على تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية لأعمال المؤسسة.
- **الأدوات التنظيمية:** هي الأدوات التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في إعداد وتنفيذ الخطط وتحديد ومسؤوليات الأفراد والانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة (الهيكل التنظيمي، جدول التشكيلات الوظيفية وبطاقات الوصف الوظيفي).
- **بطاقات الوصف الوظيفي:** هي عبارة عن نموذج وظيفي تحدد فيه مهام ومسؤوليات الوظيفة والكفايات اللازمة لشغلها (التوصيف الوظيفي؛ المؤهل العلمي، المهارات، القدرات).
- **الأداء الوظيفي:** هو ما ينتج عن العمل المبذول من قبل الأفراد أو الجماعات، لتنفيذ اهداف المنظمة، من خلال إدارة فعالة ورشيده تحول تلك الطاقات إلى مخرجات ذات كفاءة وفاعلية.
- **المحافظات الشمالية:** المنطقة المتمثلة بمحافظات الشمال في دولة فلسطين (الخليل، بيت لحم، رام الله، القدس، نابلس، جنين، طوباس، اريحا، طولكرم، سلفيت، قلقيلية).

- **الإحلال الوظيفي:** عملية إيجاد الشخص البديل الذي يمكنه أن يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب حال غيابه لأي سبب كان، وفي حال لا يتم إيجاد الشخص المناسب يطلب من شاغل الوظيفة الحالي أن يضع المواصفات المطلوبة في الشخص المندوب للبحث عنه خارج المؤسسة. اي عملية تشبه (التنبؤ بما يحدث في المستقبل).
- **الفئة العليا:** وهي السلطة الأعلى المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المؤسسة، وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام).
- **الفئة الاولى (الوسطى):** وهي الإدارة التي تقع بين مستويين من الادارة العليا والإدارة الدنيا، وتختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ الإجراءات والسياسات التي حددتها الادارة العليا، وتختص بوضع الخطط متوسطة المدى (مدير A,B,C).
- **جداول التشكيلات:** هي عملية تنظيمية تتضمن إصلاح اداري شامل لوظائف الخدمة المدنية واطاراً بعدد الوظائف الدائمة ومسمياتها ودرجاتها وفتاتها، ورواتب الوظائف المؤقتة للعقود في الوزارات والمؤسسات الحكومية وفقاً للقوانين والانظمة المعمول بها، وهي اهم ادوات التخطيط الوظيفي (ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2019)، وتعرف الباحثة جداول التشكيلات في هذه الدراسة أنها: أحد أدوات التخطيط الوظيفي لتحديد احتياجات الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية من الموارد البشرية الدائمة والمؤقتة ضمن ثلاث سنوات.
- **التدريب:** هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. كما أنه "الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة (حرحوش، 2002).
- **وزارة الداخلية:** نشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة

(1994م)، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية، لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، كما أنها وزارة خدماتية، من أهم أهدافها تقديم الخدمة الأمثل للمواطن الفلسطيني في جميع مناطق تواجدة داخليا أو خارجيا، من خلال الإدارات والمديريات والدوائر والوحدات الموزعة على كافة محافظات الوطن، وبالأخص الإدارات العامة لكل من (الأحوال المدنية، الجوازات) والتي تعد من أكثر الإدارات ارتباطا بالمواطن، كونها تبدأ من لحظة ولادته حتى الوفاة حيث تصدر له شهادة الولادة والوفاة وما بينهما من وثائق مهمة جدا كالهوية الشخصية وجواز السفر .

- **الإدارة العامه :** الإدارة المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة لجمهور المواطنين في الدولة دون السعي لتحقيق الربح .

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئات (الأولى والعليا)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة وهي الإستبانة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ عدد أفرادها (133) موظف/ة من مجتمع الدراسة المكون من (203) موظف/ة من مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئات الأولى والعليا لوزارة الداخلية، موزعين على المحافظات الشمالية .

وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية دالة احصائياً بين مستوى تخطيط الموارد البشرية وبين مستوى الاداء الوظيفي، وتبين أن مستوى تخطيط الموارد البشرية لوحده يفسر ما نسبته (35%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وأن العوامل الأخرى مجتمعة التي تؤثر في الأداء الوظيفي تفسر ما قيمته (65%) من التغير في مستوى الاداء الوظيفي، مما يدل على أهمية مستوى تخطيط الموارد البشرية وتطوير الأداء، وكذلك تم التعرف إلى واقع تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية حيث بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي للدرجة الكلية للإستجابة (3.13)، كما تم التعرف على مستوى الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا، حيث جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي للدرجة الكلية بلغ (3.90)، كما تبين وجود فروقات في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط الموارد البشرية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (صالح مسمى وكيل مساعد) دون المسميات الأخرى.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها؛ ضرورة إقرار سياسات، لإلزام الدوائر الحكومية بضرورة إعادة توزيع الموارد البشرية وفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم وكفاياتهم وبطاقة الوصف الوظيفي، بالإضافة الى ضرورة إيلاء تنمية الموارد البشرية اهتمام خاص، من خلال التدريب والتطوير لكافة الموظفين، وضرورة المحافظة على ثبات أعضاء فرق التشكيلات لضمان إستدامة جودة عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال مُراكمة الخبرات، والعمل ايضاً على إيجاد التنسيق والانسجام لفريق التشكيلات الوظيفية ودمجه في عملية التخطيط الإستراتيجي الشمولي في الدائرة الحكومية .

The Reality of Human Resource Planning and its Relationship to Job Performance in the Ministry of Interior, from the Point of View of the Officials of the Organizational Units of the Two Categories (First and Upper).

Prepared by: Maysaa Ahmed

Supervisor: Dr. Saadi Al-Krunz

Abstract

The study aimed to identify the reality of human resource planning and its relationship to developing job performance in the Ministry of Interior for the years (2015-2019) from the viewpoint of officials of organizational units for the categories (first and upper). To achieve the study's objectives, the researcher followed the descriptive approach, and collected the necessary data using the study tool, which is the questionnaire. The study was applied to a stratified random sample, as the number of its participants reached 133 (male/ female employees) from the study community, which consists of (203) male /female employees from the officials of the organizational units of the first and upper categories of the Ministry of Interior, distributed across the northern governorates.

The most important results of the study were the presence of a statistically significant direct correlation between the level of human resource planning and the level of job performance. It was also found that the level of human resource planning alone explains (35%) of the change in the dependent variable (job performance), and that the other factors that affect the job performance combined explain (65%) of the change in the level of job performance, which indicates the importance of the level of human resource planning and performance development. Moreover, the reality of human resource planning for the years (2015-2019) was identified from the point of view of officials of organizational units of the

two categories the first and the upper in the Ministry of Interior as it was of a moderate degree with an arithmetic average for the overall score of response of (3.13). Also, the level of job performance in the Ministry of Interior for the years (2015-2019) was identified from the point of view of organizational units' officials for the first and upper categories, as it came to a large degree with an arithmetic average of the overall score that reached (3.90). It was, also, found that there were differences in the subjects' answers about the reality of human resource planning, due to the variable of the job title (in favor of the title of Assistant Undersecretary) other than the other titles.

The study came out with a set of recommendations, the most important of which were; The necessity of adopting policies to oblige governmental departments to redistribute human resources in accordance with their qualifications, specializations, competencies and job description card. In addition to the need to give human resources development special attention, through the training and development of all employees. As well as the need to maintain the consistency of the members of formations teams to ensure the sustainability of the quality of the process of human resource planning through accumulating experiences. Moreover, working to find coordination and harmony of the team of job formations and integrating it into the process of comprehensive strategic planning in the government department.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد والأكثر تأثيراً في الانتاجية، ويعد ركناً أساسياً في غالبية المنظمات لذا اهتم علماء الادارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال ادارة الموارد البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط مروراً بالاختيار والتدريب والتوجيه ومنح الحوافز وتعزيز الدافعية والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري، وهذه الدراسة سوف تركز على تخطيط الموارد البشرية كأهم العناصر التي يتم من خلالها تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (ابو عساف ومرعي، 2019).

والتخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى

بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطل كل أطرافه (الضمور، 2011).

وفلسطين بطبيعة الحال هي جزءاً من هذا العالم الذي يتعرض لكل صنوف التغيير والتأثير، بحكم انتهاجه لسياسة الانفتاح التي تؤمن بها وتتبنها وتقوم كافة القطاعات المختلفة على تطبيقها، الأمر الذي يحتم على مؤسسات القطاع العام والوزارات في فلسطين استخدام أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار، ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف الى واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة الداخلية، كونها وزارة خدماتية، من أهم أهدافها تقديم الخدمة الأمثل للمواطن الفلسطيني في جميع مناطق تواجده داخليا أو خارجيا، من خلال الإدارات والمديريات والدوائر والوحدات الموزعة على كافة محافظات الوطن، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع.

2.1 مشكلة الدراسة

منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام (1994) وحتى العام (2015)، كانت تتم عملية التوظيف بطريقة عشوائية غير مخطط لها، مما أسهم في تكديس موارد بشرية لا تعبر عن الاحتياج الفعلي ولا يوجد ضرورة لوجودها (بطالة مقنعة)، وهذا انعكس على الأداء المؤسسي و على كفاءة وفاعلية تقديم الخدمة للمواطن، ومن خلال عمل الباحثة في وزارة الداخلية / وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي / تم ملاحظة العديد من القضايا وأهمها أن معظم مديريات المحافظات الشمالية، تعاني من نقص الموظفين كما ونوعا، والذي كان له أثراً ملموساً في تقليص نسبة الإنجاز والتأثير سلباً على

أداء المؤسسة بشكل عام، بالإضافة الى وجود موظفين يشغلون مواقع تنظيمية على الهيكل التنظيمي يختلف عن الواقع الفعلي لعملهم، وهذا ما يسمى بالتكليفات الداخلية .

و بالنظر إلى السنوات الخمس الأخيرة، والتي بدأ بها فعلياً تطبيق والإلتزام بجدول تشكيلات الوظائف بإعتباره جزء لا يتجزأ من قانون الموازنة العامة السنوي، ومن خلال عملية تخطيط وظيفي يقوم به ديوان الموظفين العام مع كافة الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية، فقد حصلت وزارة الداخلية على احتياجاتها من الوظائف عبر إدراجها على جدول التشكيلات وفق المحددات المطلوبة لهذه العملية، والذي تكمن اهميته (جدول التشكيلات) في معالجة الاختلالات والمشاكل الناجمة عن الإجراءات الإدارية في التعيين والتوظيف والترقية والندب والإعارة وما الى ذلك، وبالرغم من ذلك ما زالت حاجة الادارات الى الموارد البشرية قائمة، بالإضافة إلى وجود أعداد من الموظفين لا يزالون يعملون في غير تخصصاتهم وبما لا يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، ويشغلون مواقع إشرافية ووظيفية لا تتناسب وبطاقة الوصف الوظيفي على الهيكل التنظيمي، إضافة الى وجود أعداد من الموظفين يعملون في وحدات تنظيمية لا تتطلب الخدمة التي تقدمها هذه الوحدات هذا الكم الزائد من الموظفين ، مما يتطلب الدراسة للبحث عن وسائل للاستثمار الأمثل للموارد البشرية القائمة.

ويكمن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015 - 2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الاولى والعليا حسب الهيكل

التنظيمي المعتمد في وزارة الداخلية ؟

3.1 مبررات الدراسة:

حظي تخطيط الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق للعديد من الباحثين والمختصين والمفكرين لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة، وما له من دور حيوي وأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة سواء العامة أو الخاصة، وما يتركه من أثر على أداء تلك المؤسسات وجودة الخدمات التي تقدمها وذلك استنادا الى مجموعة من المبررات وهي:

1. من خلال اهتمام وإطلاع الباحثة على دراسات وأبحاث سابقة لاحظت وجود العديد من التوصيات حول أهمية تخطيط الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسات العامة والخاصة.
2. لأهمية مجتمع الدراسة والمتمثل في رؤساء الوحدات التنظيمية للفئات الأولى والعليا (الإدارة العليا والوسطى) للوقوف على واقع تخطيط الموارد البشرية وكيفية استثمارها، ولدراسة ما يلزمهم لتنمية أدائهم وتطوير قدراتهم للمساهمة في الوصول إلى التخطيط الأمثل للموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية واستدامة.
3. الرغبة الشخصية لدى الباحثة لمعرفة واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتطور الأداء لدى الموظفين في وزارة الداخلية، باعتبارها وزارة خدماتية، أهم غاياتها تقديم الخدمة الأمثل للمواطن.
4. توصية من مسؤول الباحثة المباشر (مدير عام وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي) والموافقة الإيجابية من قبل وكيل وزارة الداخلية، لمعرفة واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية، وعلاقته بتطوير الإداء الوظيفي، وإسقاط النتائج والتوصيات على عمل الوحدة من ناحية، وتعميم كافة النتائج والتوصيات على جميع الإدارات والمديريات والوحدات في المحافظات الشمالية من قبل الإدارة العليا من ناحية اخرى للمساعدة في التخطيط الأمثل للموارد البشرية والذي من شأنه أن ينعكس على تطوير الاداء الوظيفي من اجل الوصول الى الكفاءة والفاعلية المنشودة في أنشطة الوزارة ومخرجاتها ولتحقيق أهدافها.

4.1 أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة في -حدود علم الباحثة -هي الدراسة الأولى عن واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتطوير الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين (الأولى والعليا)، وقد اكتسبت الدراسة أهميتها من ناحيتين:

أولاً: الناحية النظرية:

1. إثراء بحوث الإدارة العامة من خلال ترسيخ مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الإدارية في أداء المؤسسة العامة في الخدمة المدنية.
2. دراسة واقع حداثة التجربة الفلسطينية في تخطيط احتياجات الموارد البشرية والدراسات المساندة والمواكبة للمفاهيم العلمية واستخدامها في ميدان الدراسة.

ثانياً : الناحية العملية :

1. تحديد المتطلبات وتوفير المعلومات اللازمة والضرورية لتمكين القائمين على تخطيط الموارد البشرية من تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية اللازمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، والذي ينطبق ايضاً على الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية الاخرى في دولة فلسطين.
2. نتائج الدراسة ممكن أن تشكل إسهاماً فاعلاً في وضع إطار عام لعملية تحديد احتياجات وزارة الداخلية الفلسطينية من الموارد البشرية وربطه بالأنظمة الإدارية كالاستقطاب والتعيين من قبل الإدارات العليا وصناع القرار.

3. استخدام مخرجات ونتائج الدراسة في عملية التخطيط الوظيفي وتحديد الاحتياجات في مؤسسات الخدمة المدنية للوقوف على آليات الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وخصوصاً لصانعي القرار في وزارة الداخلية الفلسطينية.

4. يشكل الإطار العام للدراسة وما يتبعه من دراسات سابقة إثراءً وإضافة علمية على المستوى الشخصي والمهني، مع العلم بأنها الدراسة الأولى في وزارة الداخلية التي تتناول الموضوع .

5. إمكانية إستفادة الوزارات الفلسطينية الأخرى من تجربة وزارة الداخلية ونتائج وتوصيات الدراسة لتعميمها.

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف العام :

يتمثل الهدف العام للدراسة بالتعرف الى واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين (الأولى والعليا)، وينبثق عن الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية:

1. معرفة مستوى أهداف تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.
2. التعرف على دور التنبؤ بالإحتياجات في تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.
3. معرفة الأدوات التنظيمية لتخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.

4. التعرف على دور التدريب والتطوير لتخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.

الهدف الثاني: التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا.

الهدف الثالث: التعرف على الفروقات في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية وحول مستوى الأداء الوظيفي للأعوام (2015-2019) تعزى للمتغيرات الديمغرافية في هذه الدراسة.

6.1 أسئلة الدراسة

بعد مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتصلة بموضوع البحث، واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي، نشأت مجموعة من الأسئلة تلخصت فيما يلي:

السؤال الرئيسي :

ما واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتطوير الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر

مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

2. ما دور التنبؤ بالاحتياجات في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من

وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟

3. ما أهمية الأدوات التنظيمية في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من

وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟

4. ما أهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من

وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟

السؤال الثاني : ما هو مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من

وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا؟

السؤال الثالث : هل يوجد فروقات في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية

في وزارة الداخلية وحول مستوى الاداء الوظيفي للأعوام (2015-2019) تعزى للمتغيرات

الضابطة؟

7.1 الفرضيات

بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة والبحث في العديد من المراجع ذات العلاقة

بموضوع الدراسة، فقد توصلت الى بناء الفرضيات التالية للدراسة بناءً على أسئلتها، وانبثاقاً من

أهدافها، وتلخصت الفرضيات في كل مما يلي:

الفرضية الرئيسية

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط الموارد البشرية

ومستوى الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي

الوحدات التنظيمية للفئتين (الأولى والعليا).

وانبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015 -2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا، تعزى لخصائص المبحوثين الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

الفرضية الثانية لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015 -2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الاولى والعليا، تعزى لخصائص المبحوثين الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين واقع تخطيط الموارد البشرية ومجالاته (الأهداف، التنبؤ بالاحتياجات، الأدوات التنظيمية، التدريب والتطوير) وبين الاداء الوظيفي للأعوام (2015-2019) في وزارة الداخلية، من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين (الأولى والعليا).

8.1 نموذج الدراسة :

المتغير المستقل: تخطيط الموارد البشرية .

(الأهداف، التنبؤ بالاحتياجات، الأدوات التنظيمية، التدريب والتطوير)

المتغير التابع: الاداء الوظيفي .

المتغيرات الضابطة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

9.1 حدود الدراسة:

تم تنفيذ هذه الدراسة وفقاً للحدود التالية:

الحدود الزمانية: العام الأكاديمي (2019- 2020).

الحدود المكانية: وزارة الداخلية (المحافظات الشمالية).

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على الوحدات التنظيمية للفئات (الأولى والعلوية).

10.1 هيكلية الدراسة:

تتضمن الدراسة خمسة فصول وهي مقسمة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يشتمل على تعريف المصطلحات الخاصة بالدراسة، ملخص الدراسة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، الفرضيات، نموذج الدراسة، حدود الدراسة، هيكلية الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الأدوات التنظيمية.

المبحث الرابع: التدريب والتطوير.

المبحث الخامس: الأداء الوظيفي.

المبحث السادس: الدراسات السابقة (دراسات عربية، دراسات أجنبية)

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل تُعرض الدراسة الإطار النظري والأدبيات التي كتبها أهل الاختصاص وعلماء وباحثون سابقون في مجال الدراسة، وما سبق نشره من أبحاث متخصصة تتضمن مفاهيم ومفردات ومصطلحات العنوان وتحديد المقصود منها كتعريفات ومفاهيم إجرائية؛ وإسهاما في تزويد المكتبة العربية بالأدبيات المستحدثة في مجال العلوم الإدارية وبناء المنظمات وتنمية الموارد البشرية.

1.2 المبحث الاول: إدارة الموارد البشرية

1.1.2 مقدمة

إن ضرورة وجود الإنسان ضمن جماعة يحقق ذاته فيها، ويمارس معتقداته وقيمه معها باتت حقيقة، إذ يرتبط وجود التنظيمات بالنتيجة الحتمية لوجود الإنسان (الشملة، 2017)، و تأخذ التنظيمات أشكالاً وأنواعاً متعددة، وتختلف في درجة التعقيد وانتماء أعضائها، إذ تقوم فئة من عناصر هذه الجماعة بالصدارة وإدارة أمورها القيادية، وفي التنظيمات الرسمية تقوم إدارة التنظيمات بعمليات إدارية تستند على تسلسل مهماتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، و بأداء هذه العمليات الإدارية لا بد من

وقفات تقييم للأداء الذي تمارسه الإدارة لتعيد النظر في أعمالها وأنشطتها التي تمارسها كتنظيم وعمل جماعي، تقييم يقوم على أسس ونماذج تتطور وفق تطورات عمل المنظمة وبيئتها، وبهدف الانسجام مع التغيرات التي تحيط بها (ابوماضي، 2017).

وفي ظل التطورات العلمية والتكنولوجية العالمية المتسارعة، وفي عالم سريع التغيير تتدفق فيه المعلومات والمعارف دون قيود، أصبحت الحاجة ملحة لمواكبة تلك التطورات والاستفادة منها في كيفية ادارة وتنمية وتخطيط وتطوير الموارد البشرية في منظماتنا، ولقد تطورت النظرة للموارد البشرية تطوراً كبيراً في السنوات العشرين الماضية، بعد أن كان دورها تنفيذياً تقليدياً يتركز في استصدار قرارات التعيين والترقية والنقل، لكي تصبح شريكة في تصميم استراتيجيات المنظمة، وأصبحت مخططاً ومصمماً وواضعاً وموضحاً وشارحاً للسياسات، وليست فقط مجرد منفذ لها.

وتحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها أنشطتها، فوجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً وهذا يتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد وفقاً لأسس علمية منظمة (ابوماضي، 2017).

وبتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها وتعقيد مهامها من جهة، وزيادة التغيرات البيئية من حولها من جهة أخرى، يفرض على المنظمات ان تولي تخطيط المورد البشري نفس الدرجة من حيث الأهمية التي توليها للتخطيط العام/تخطيط الأعمال، وأصبحت مسألة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي مسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية (HRM) هي مجال أكاديمي ناشئ نسبياً ولكنه مجال قديم راسخ عملياً، لأن فكرة تطوير البشر هادفة لتحسين الظروف، وهذا جزءاً من الطبيعة البشرية تقريباً، وعند الحديث عن

إدارة الموارد البشرية لا بد من تسليط الضوء على الغرض منها، من حيث التعريف بالأسس التي قامت عليها، السياق التي تدرس فيه أبحاثها بين نظرية وتطبيق (Swanson, 2010) .

وفي هذا الجزء من الدراسة ستعرض الباحثة المفاهيم التي بنيت عليها، ومن خلال القراءة سألقة الذكر وكتب أهل الاختصاص تأصيلاً للمفاهيم وفيما يلي تستعرض هذه المفاهيم وهي:

2.1.2 تعريف إدارة وتنمية الموارد البشرية:

يتوقف نجاح أي منظمة على ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف والتطور المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة، وكل منظمة صغيرة كانت أم كبيرة، بدون الافراد ما هي الا مجموعة من الاصول المادية، ولا يمكن ان نتخيل اي منظمة أو مؤسسة بدون افراد بداخلها.

وقد عرف أهل الاختصاص إدارة الموارد البشرية كما ذكرها الكاتب (السلمي، 2000) :

1. عرف فرنش، ادارة الموارد البشرية بأنها عبارة: عن عملية للاختيار، واستخدام دقيق للموارد البشرية وتنميتها.
2. وعرفها سيكولا، بأنها استخدام المصادر البشرية في المنظمة، وتعيين الموظفين بدقة، ومراقبة عملهم وعلى هذا الأساس يتم تقديم المكافآت المالية والمعنوية، وأيضاً يجب تأمين الموظفين من الناحية الصحية والاجتماعية.
3. أما تعريف شردون وشيرمان: ذكرا بأن إدارة الموارد البشرية ليست عملية عشوائية بل عملية هادفة منظمة ويجب أن تكون وفق قواعد معينة، وبأنه يجب تعيين مدير للموارد البشرية ليكون حلقة التواصل بين مدير المنظمة والموظفين وعرض أفكارهم التي تخدم المنظمة وكذلك احتياجاتهم وشكاويهم.
4. وأشار، سميث جي وجرانت جي: بأن مسؤولية شؤون الأفراد ليست فقط حكرًا على مدير شؤون الموظفين؛ بل مدير المنظمة يجب أن يبقى على تواصلٍ مباشرٍ معهم أيضاً.

5. وعرفها (عامر، 2011): بأنها مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى المنظمة من خلالها لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

6. وايضاً عرفها (Tiwari and Saxena، 2012): بأنها تتكون من السياسات والممارسات والنظم التي تؤثر على سلوك الموظفين وموقفهم وأدائهم، أما ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها تعرف بأنها أنشطة تنظيمية موجهة نحو إدارة مجموعة الموارد البشرية وضمان استخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويجدر الاشارة الى ضرورة التفريق ما بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية:

1. فقد عرف (Swanson، 2010): تنمية الموارد البشرية بأنها عملية لتطوير وإطلاق العنان للخبرات البشرية من خلال تطوير المنظمة وتدريب الموظفين وتطويرهم بغرض تحسين الأداء".
2. وعرفها (McLean & McLean, 2001): تنمية الموارد البشرية هي أي عملية أو نشاط، سواء في البداية أو على المدى الطويل، لديه القدرة على تطوير المعرفة والخبرات والإنتاجية والرضا على أساس العمل للعاملين، سواء من أجل تحقيق مكاسب شخصية أو جماعية / فريق، أو لصالح استفادة منظمة أو مجتمع أو أمة أو في النهاية البشرية جمعاء.

3.1.2 نظريات علم الإدارة:

يضم علم الإدارة ثلاث نظريات كمدارس رئيسية (مداخل رئيسية) يستند عليها مفهوم ومبادئ الإدارة فيما يخص الموارد البشرية وسنعرضها كما يلي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: تعتبر أقدم المداخل لعلم الإدارة وهي تنظر الى العامل في المنظمة على أساس أنه كائن اقتصادي يهدف الى تعظيم العائد المادي من خلال العمل، كما أن قوة ارتباط العامل بالمنشأة تتوقف على مدى إشباع رغباته المادية، وقد تم تشكيل هذا المدخل الرئيسي ليشمل ثلاث مداخل فرعية وهي:

• المدخل الأول الإدارة العلمية:

قام (فردريك تايلور) سنة 1911 باقتراح هذا المدخل الإداري العلمي، وذلك في ظل وجود ركود اقتصادي وانخفاض حاد في مستوى الانتاجية للمصانع الأمريكية. وقد قوبلت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في ان تايلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية، واعتبر إن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع واغفل النواحي الإدارية الأخرى (كاظم، 2013).

المدخل الثاني مبادئ الإدارة:

اقتراح هذا النوع من المداخل الإدارية الكلاسيكية (هنري فايول) باعتباره رجل أعمال فرنسي ومؤلف الكتاب الشهير (الإدارة العمومية والصناعية) وقد اقترح هذا المدخل أيضا في ظل وجود ركود وانخفاض في مؤشر مستوى الانتاجية لكثير من المشاريع الصناعية في ذلك الوقت مما أدى الى قيام (هنري فايول) باقتراح هذا المدخل والذي يهدف إلى وضع أسس ثابتة وعلمية للمديرين الناجحين حتى يتمكنوا من النجاح بأداء وظائفهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وغيره من المهام والمسؤوليات الإدارية (السنوسي، 2013).

المدخل الثالث البيروقراطي: قام (ماكس ويبير) باقتراح هذه المدخل البيروقراطي في ظل وجود وانتشار مفهوم خاطئ الى حد كبير لدى العاملين بالمنشأة عن المعنى الحقيقي للسلطة حيث أنه من المعروف منطقيا وعقليا أن الفرد العامل يستمد سلطاته وصلاحياته الوظيفية من صلب ما يمارسه من وظيفة وليس من مستوى مكانته الاجتماعية، وذلك دفع مقترح هذا المدخل من إعداد هذا المدخل الإداري الى جانب التوصية بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن هذا المدخل:

1. تقسيم العمل .
2. اجراء الترقيات على أساس الكفاءة والجدارة وليس الأقدمية .
3. العمل في ظل قانون عمل رسمي .
4. توزيع السلطات (اسماعيل، 2011).

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

في ظل وجود مدخل العلاقات الانسانية أصبح ينظر الى الفرد العامل باعتباره كائن اجتماعي يهدف الى تعظيم مكانته الاجتماعية من خلال العمل ويعود اقتراح وظهور هذا المدخل، عندما كان المصنع الامريكي والذي يسمى (هاوثورن) يعاني من انخفاض حاد في الانتاجية مما اضطر الإدارة العليا للمصنع إلى استدعاء فريق بحث متخصص حتى يجرى الدراسات اللازمة والتوصل الى الأسباب الرئيسية لحدوث هذا المستوى المنخفض من حجم الإنتاج، وقد قام بالفعل بتشكيل فريق بحث فحاول الاستناد بدراسته إلى مدخل الإدارة العلمية والتي قد اقترحت بواسطة (فردريك تايلور) ولكن فشل الفريق في تحقيق أي نجاح في الحصول على عناوين رئيسية ومسببات لوجود هذا الانخفاض في الانتاجية وكان ذلك في عام (1924) استدعى الأمر الاستعانة وتشكيل فريق بحث اخر تحت قيادة (التون مايو) وذلك في عام (1927) وقد اعتمد فريق الدراسة على إجراء الدراسات التي تتعلق بالعوامل

المؤثرة على النفس البشرية للعاملين، حيث قام فريق الدراسة بعزل ستة أفراد من العاملين في حجرة منفصلة دون تدخل خارجي، وقد لاحظ فريق الدراسة أن مستوى الانتاجية يزيد من وقت لآخر، وبذلك فقد نجح فريق الدراسة في وضع اليد على أهم العوامل التي تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الانتاجية، من خلال التأثير على العامل النفسي للعاملين وبموجب هذا قد تم وضع مبادئ تعبر بشكل عام عن ذلك وهي :

1. الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين .
2. الادارة الديموقراطية .
3. الاهتمام بتشجيع وتحفيز العاملين (كردي،2010).

ثالثاً: مدرسة الادارة الحديثة:

تعتبر هذه المدرسة الأحدث خاصة بنظرتها الى الأفراد العاملين، حيث أظهرت الابحاث في مجال العلوم السلوكية ان إدارة الافراد ومعاملتها كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج، والنظر إليهم من خلال هذا المدخل على أساس أنهم رأس مال فكري ومصدر قوة وثروة وأن حسن استغلال هذا المورد البشري يؤدي الى تحقيق الأهداف على أكمل وجه (فاشكال، 2008).

ومن خلال استعراض مداخل إدارة الموارد البشرية وما حدث فيها من تطورات أصبح من اللازم تلخيص الفروقات بين الأسس التي بنيت عليها هذه المدارس، وذلك من خلال عقد مقارنة تقدمه هذه الدراسة ما بين الفلسفة القديمة لإدارة الموارد البشرية والفلسفة الحديثة لها يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1.2) يوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والفلسفة الجديدة للموارد البشرية.

الفلسفة القديمة	الفلسفة الجديدة
اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان).	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.
لذلك فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.	لذلك تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.
وعليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساساً شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.	ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساساً شحن لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.

(المصدر: غربي سلطانية وقيرة. (2007، ص53)

تعقيب على النظريات:

تعقيباً على مدارس ومداخل علم الإدارة السابقة وتحديدًا فيما يخص الموارد البشرية، تقدم الباحثة

التعقيب التالي:

رغم المساهمات التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، إلا أنها أغفلت الجانب البشري والعلاقات الإنسانية وأثرهما على السلوك التنظيمي، وادى قصور مفاهيم ومبادئ الإدارة الكلاسيكية الى ظهور مدرسة تهتم بدراسة الإنسان ودوافعه، حتى يمكن التوصل الى الطرق الملائمة لإدارته وتحفيزه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة، وتمثل هذا الاتجاه في المنهج الإنساني الذي ركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة، لما له من تأثير على كفاءة الاداء، وبالرغم من ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأت فلسفتها بجديد، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، وفشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية والثقافية في الاعتبار، فادى هذا القصور الى بروز مدرسة الإدارة الحديثة، التي ركزت على اعتبار الأفراد موارد

وليس مجرد أشخاص يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، والذي بدوره يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المنظمة والفرد على حد سواء.

4.1.2 أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

كان للتحول الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في تفعيل العنصر البشري كأحد الركائز الاستراتيجية في منافسة المنظمات من أجل البقاء والنمو، وحسب (الحويلي، 2014) ذكر مجموعه من الاسباب اهمها:

1. تعدد وتجدد احتياجات العاملين: يتوقع الافراد من منظماتهم تلبية حاجاتهم الشخصية، لذا على مديري الموارد البشرية العمل على تحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة واحتياجات العاملين فيها، بحيث لا تغطي الحاجات الشخصية على حاجات المنظمة.
2. تشابك المهام الإدارية: أدى ظهور المنافسة الأجنبية أو التطور التكنولوجي وثورة المعلومات لتعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية والمشاركة باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتصميم البرامج اللازمة لاستقطاب وجذب الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة وتنميتها.
3. تعقيد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء: زاد دور ادارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات والمتغيرات.
4. شدة المنافسة: كلما ازدادت المنافسة بين المنظمات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية ذات كفايات أداء عالية.
5. التدخل الحكومي: القوانين والتشريعات المعاصرة والتي تطالب المنظمات باستخدام وجذب أفضل الموارد البشرية وكذلك التشريعات اللازمة لتحديد الأجور وساعات العمل والأمن والعلاقات الصناعية وغيرها.

6. التطور في نظم معلومات الموارد البشرية: ظهرت حاجة ماسة الى بناء قواعد معلومات متطورة لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة ومناسبة تبني عليها الخطط التطويرية الاستراتيجية ومتطلبات تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء الموارد البشرية.

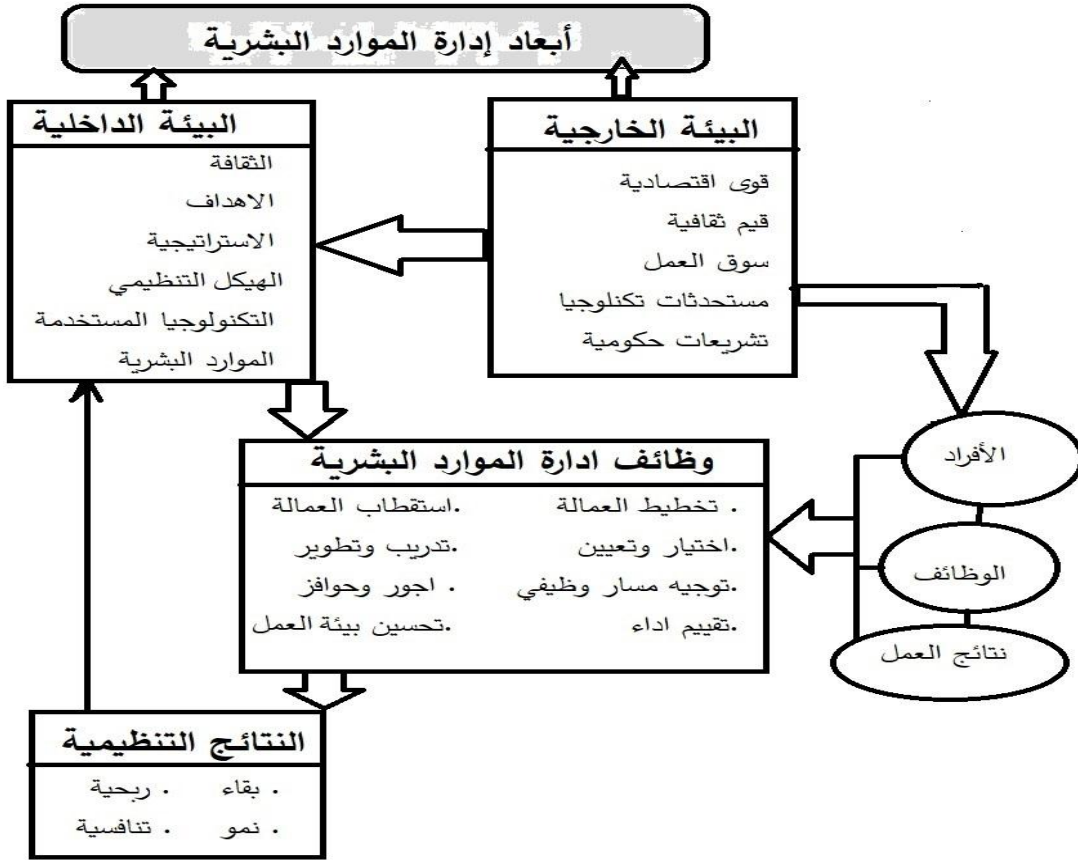
7. ضرورة توفير سياسات واضحة لدى إدارة الموارد البشرية: وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوك والانشطة المتعلقة بالعنصر البشري من (تعيين، حوافز، ترقية، تدريب، تقييم أداء، الإحالة والتقاعد).

8. ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري: زيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري والتكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلات العنصر البشري ومتطلباته، يؤدي كل ذلك الى تحمل المنشأة عبئاً كبيراً للتعامل مع بعض الظواهر الاخرى مثل الغياب والتأمين الصحي والعلاج والإجازات الخ

9. الاتجاهات العالمية المعاصرة، منها ادارة التغيير، القدرة التنافسية للسوق العالمية، فلسفه الجودة الشاملة، القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة، هذه العوامل وغيرها أسباب أدت الى تعاظم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

ومما لا يحتاج لإثبات أن إدارة الموارد البشرية تضمنت العديد من الأبعاد، التي تشكل العوامل ذات التأثير في إدارة الموارد البشرية يمكن توضيحها بالشكل التالي:

5.1.2 أبعاد إدارة الموارد البشرية:



شكل (1.2) تصميم الباحثة المصدر: عامر (2014)

نستنتج من الشكل السابق بأن نجاح وفعالية عملية التطوير التنظيمي تستند على عملية اتساق وتداخل وتكامل ما بين البيئة الخارجية والداخلية من جهة، والتوافق ما بين استراتيجيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة من جهة أخرى، فلا يمكن ان تتبنى مؤسسة استراتيجية الابداع مثلاً ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية .

2.2 المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط كلمة ليست ببعيدة عن اسماعنا، فهي ترد في كثير من المناقشات والحوارات سواء بشكل فردي او جماعي، فالتخطيط يعتبر ضرورة من ضرورات حياة الإنسان كونه يحذر مما يخبئه له المستقبل، لذا أصبح المعنى الحديث للتخطيط هو محاولة توقع الخطر أو المجهول وتجنبه أو الحد من خطورته وعواقبه.

1.2.2 تعريف التخطيط كمصطلح

- عرفه (محمد، 2016): هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية .

- اما بنتون يعرفه (BENTON) بأنه: تحضير ذهني للنشاط من اجل العمل على بناء خارطة ذهنية اي (قاعدة التفكير قبل العمل).

- ويعرفه فريدمان (FRIEDMAN) بأنه: طريقة تفكير واسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة من أجل تحقيق اهداف واضحة ومحددة.

- أما ميردال (MYRDAL) فيعرفه بأنه: برنامج يظهر استراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها الى جانب قوى السوق من أجل دفع وتطوير النظام الاجتماعي.

- أما واترسون (WATERSON) يعرفه بأنه مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على المعوقات التي تقف امام تحقيق الهدف (محمد، 2016).

- واخيراً يعرفه (عبوي، 2017) بأنه: نشاط انساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات.

وبالنظر الى التعريفات السابقة للتخطيط فإنه يمكننا رصد التقاطعات فيما بينها، وهو جهد ذهني واعي ينصب على استشراف المستقبل بصورة واقعية لتحقيق أهداف محددة.

2.2.2 تعريف تخطيط الموارد البشرية

ظهر مصطلح تخطيط (القوى العاملة) في الأوساط الأكاديمية والعملية في سنوات الستينيات ولاقى اهتماماً كبيراً في تلك الحقبة بسبب الازدهار في سوق الأعمال والإنتاج وكثرة الطلب على الأيدي العاملة عالمياً، اهتماماً على مستوى الحكومات ومنظمات القطاع الخاص على حد سواء، واستمر كذلك حتى منتصف السبعينيات، ومع ظهور الأزمة الاقتصادية العالمية في بداية الثمانينات بدأ هذا الاهتمام بالتناقص وبدأت مفاهيم جديدة ذات علاقة تحل محله ومنها وعلى وجه الخصوص مفهوم تخطيط الموارد البشرية، وأصبح هذا المفهوم مرتبطاً بالمنظمة ذاتها بعيداً عن اهتمام الجهات الرسمية واكتسب طابعاً أكثر تخصصية، وبدأ يأخذ شكلاً وظيفياً منظماً في أعمال إدارة الموارد البشرية حتى أصبح يعتبر وظيفة جامعة من أهم وظائفها (اسماعيل، 2019).

وقد عرّف العديد من الباحثين تخطيط (القوى العاملة) الموارد البشرية على مراحل مختلفة من الزمن:

- فقد عرفها (Stainer, 1971) على أنه تحسين قدرة المنظمة والمحافظة عليها لغرض إنجاز أهداف مشتركة خلال تطور الاستراتيجيات المصممة بهدف تحسين مساهمة القوى العاملة في المستقبل المنظور.

- كما عرّفه (عبيدات، 1977) على أنه عمل فني غامض، وغير دقيق، ويقوم على أساس متغير، وأنّ النتائج الناجحة تعتمد بشكل قوي على تقدير العوامل المحيطة بالعمل، والتثمين الدقيق للبيانات.
- كذلك عرّفه (زويلف، 1979) على أنه تقدير لاحتياجات المنظمة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل السبل لتوفير تلك الاحتياجات.

وقد عرف مجموعة من الباحثين تخطيط الموارد البشرية كمفهوم متطور لتخطيط القوى العاملة بأنه:

- تعريف (Institute for Employment Studies، 2003) أنه الحصول على العدد الصحيح من العاملين مع الخبرة اللازمة وفي العمل اللازم وفي الغرض الصحيح (غافل، 2016).

- وعرفه (علي، 2014) بأنه تقدير احتياجات المنشأة من الافراد كماً ونوعاً خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها.

- كما وعرفه (مشعل، 2017) بأنه تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارة والتخصصات المحددة خلال فتره زمنية مقبله واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الإحتياجات.

- اما (الطباع، 2018) فقد عرفه بأنه العملية التي تساهم في التأكد من توفير العدد المناسب من الموظفين في المكان والوقت المناسب، كما يشمل تخطيط الموارد البشرية على تحليل طبيعة الموارد المتاحة، ووضع توقُّعات للحاجات المستقبلية، والتأكد من الاستثمار المناسب للموارد البشرية، مع الحرص على تحقيق التوازن بين الحاجات المطلوبة والعرض من الموارد البشرية.

-واخيراً عرفه (عامر، 2019) بأنه تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة والمدرية في الوقت المناسب للقيام بوظائف تعرضها المنظمة، وتحقيق الرضا الكامل للأفراد المتقدمين بمهاراتهم لشغل هذه الوظائف.

أما الباحثة فتعرف تخطيط الموارد البشرية تعريفاً إجرائياً بأنه: تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.

بدأت وظائف ادارة الموارد البشرية تختلف ليس فقط من حيث العناوين الرئيسية وإنما أيضاً بالتفاصيل ومنها مهمة تخطيط الموارد البشرية، وأصبح التركيز فيها على ما تحتاجه المنظمة من الخبرات والمهارات بما يتماشى مع تطور المنظمة إدارياً وتكنولوجياً أكثر من التركيز على عدد العاملين.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية في أية مؤسسة سواء كانت (تشغيلية أو استراتيجية) منها يجب أن تجيب على التساؤلات المحورية التالية كمدخل مهم لتخطيط الموارد البشرية كما يوردها الكاتب (نعيرات، 2019) على النحو التالي :

1. ما هي الوظائف، وبالتالي نوعية الأشخاص الذين ستقوم المنظمة باستقطابهم من سوق العمل ومؤسسات شبيهة، وبالطبع ما هو عددهم وما هي الانعكاسات على المنظمة نتيجة ذلك؟

2. ما هي الوظائف التي لدينا في المنظمة، بالإضافة إلى الأشخاص الذين يجب علينا أن نحفظ بهم ولا نفقدهم إلى سوق العمل وإلى المنظمات المنافسة، وما هي تكلفة ذلك مادياً؟

3. ما هو المتوفر من الخبرات في سوق العمل (ولاحظ أننا الآن نتحدث عن خبرات ولا نتحدث عن أعداد وإن كانت الأعداد مهمة في مرحلة ما) وأين تكمن الزيادة والنقص قياساً على احتياجات السوق (العرض والطلب العام والخاص)؟

4. ما هي الخبرات والمهارات التي يجب العمل على إيجادها أو تطويرها داخل المنظمة من العاملين الحاليين استجابة إلى خطط تطوير المنظمة سواء الفنية أو الإدارية بما يتناسب مع متطلبات السوق ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة، وكم هي تكلفة ذلك؟

5. ما هي الاستراتيجيات والسياسات وإجراءات العمل ذات العلاقة التي يجب على المنظمة استحداثها أو تطويرها؟ وما هي تكلفة ذلك؟ .

إن ترى الباحثة أن هذه التساؤلات هي الأساس الذي يجب ان تقف عنده المؤسسات عند تخطيطها للموارد البشرية .

3.2.2 مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يعد الإنسان أحد أهم أصول المنظمة، ولذلك لا بد من استثماره والسير وفق خطة واضحة وبقية

ذلك وجود عدة خطوات لتخطيط الموارد البشرية، منها:

حسب (نوري وكورتل، 2011) فإن خطوات تخطيط الموارد البشرية هي:

أولاً: التنبؤ ووضع الاهداف وتتضمن خمسة خطوات فرعية هي:

1. التحليل الذي يركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي

التركيبية الحالية والمستقبلية لقوة العمل والتي تتحدد على ضوءها الاجور وعدد الوظائف ومستويات

الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

2. تقدير الطلب على القوى العاملة، أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة

تقدير الطلب على القوى العاملة، والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو

الاقتصادي في كافة القطاعات واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.

3. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية، أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، وتعرف

القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين والعاملين بأجور او العاطلين رغم

ارادتهم عن العمل، ومن هنا يميز الدارسون بين المفهوم الاعم والاشمل وهو مفهوم القوى البشرية

الذي ينطوي تحته قطاع العاملين والعاطلين عن العمل والخارجين عن قوى العمل كالسجناء

والمرضى والاطفال والعجزة.

4. الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة، من خلال المقارنة بين المعروض والمطلوب من

قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث نوع الكفاءات والتخصصات المطلوبة ومعالجة

الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين وتحسين الكفاءة بحيث

يكون هناك ربطا بين ما يتعلمه الافراد وفرص العمل المستقبلية.

بعد استكمال اجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لا بد من تحليل المعلومات والتوفيق بين العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المتتباً به مساوياً للعرض فإما أن يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، ومن بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي التوقف عن التوظيف أو تشجيع التقاعد المبكر أو النقل الى إدارات أخرى تعاني من عجز الموظفين.

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي إجراء التعيينات الجديدة أو التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية، أو ترقية العاملين الى مواقع أعلى أو إجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة مع اعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة أو استخدام عاملين بموجب عقود ومياومة.

5. وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة على اهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات ادارة الموارد البشرية.

ثانياً: تنفيذ وتقييم خطة الموارد البشرية:

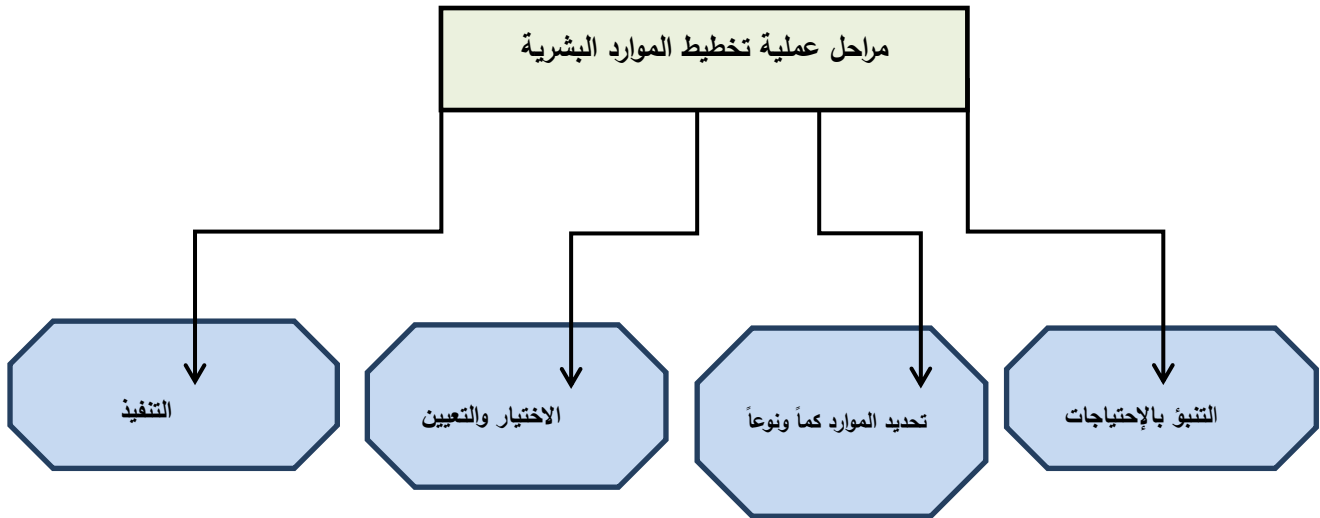
1. تنفيذ الخطة: وتشمل هذه المرحلة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وانظمة المعلومات.

2. تقييم ومتابعة خطة الموارد البشرية، من خلال التوفيق بين عرض القوى العاملة والمطلوب منها، إذ لا بد من متابعة وتقييم الخطة والتخطيط بكافة أبعاده.

وتعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد الى فاعلية خطط الموارد البشرية.

المعايير المستخدمة في التقييم:

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.
 - المعدلات الانتاجية المحققة إزاء المخطط فيها.
 - المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.
 - نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة.
 - كلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات.
- اما الكاتب (عامر، 2011) فقد صنفها كما يلي:



شكل (2.2) يوضح مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية.

اما (الحويلي، 2014) فقد قسم مراحل التخطيط للمورد البشري كالتالي:

1. دراسة اهداف المنظمة، بهدف التعرف على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوى العاملة المطلوبة.

2. تقدير الطلب، من خلال:

- تحديد نوعية ومواصفات الأفراد المطلوبين.

- تحديد عدد الأفراد المطلوبين لإدارة وتشغيل المنظمة.

وبناءً على هذين الجانبين يتم اختيار الفرد المناسب وتعيينه كمورد جديد في المنظمة.

3. التنبؤ بالعرض: وهو الوجه الثاني والمكمل لعملية تخطيط الموارد البشرية، ويتطلب الامر بالنسبة

لهذه المرحلة القيام بالتالي:

- تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة.

- تحليل العمالة الحالية.

- تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة.

- تحليل سياسة الترقية وهيكل التنمية الادارية.

- تحليل ظاهرة الغياب.

- تحليل معدل الدوران.

4. تحديد الفائض أو العجز من العمالة (الكمي والنوعي) من خلال مقارنة العمالة المطلوبة /الطلب

بالعمالة المتاحة /العرض.

وتورد الكاتبة (صالح، 2018) خطوات تخطيط الموارد البشرية وتحددها في خمس خطوات كما يلي:

1. تحديد الأهداف: ويتم في هذه المرحلة وضع خطة بأهداف قصيرة وطويلة المدى، التي ترتبط

بالتخطيط للموارد البشرية، وهذه الأهداف، والخطة، لا بُدَّ لها من أن تتلاءم، وتسير جنباً إلى

جنب مع الخطة التنظيمية الشاملة للمؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف، لا بُدَّ من تحويلها إلى صورة كمية، أو أن تكون على شكل سلع، وخدمات، تُقدّمها المنظمة.

2. دراسة البيئة وتحليلها: وتشمل هذه الدراسة تحليلاً عميقاً لكافة العوامل المحيطة بالمنظمة، والتي تُؤثر بصورة مباشرة في استراتيجياتها، بما في ذلك استراتيجيات الموارد البشرية؛ حيث يتم تحليل، ودراسة البيئة الداخلية، والتي تشمل كلاً من: نقاط القوة التي تتميز بها هذه المنظمة في الجانب البشري، ومعرفة المهارات المهنية، والتقنية المتاحة في المنظمة، وأيضاً المهارات التي يمكن الحصول عليها لدى طلبها على الفور، وجوانب الضعف التي تُعاني منها المنظمة، كما تتم دراسة البيئة الخارجية، ومعرفة الفرص المتاحة؛ لاستقطاب كفاءات مميّزة، إضافة إلى دراسة التهديدات المحتملة من المنافسين.

3. التنبؤ بالاحتياجات البشرية التي تتطلبها المنظمة: وذلك من خلال معرفة نوعية، وحجم العمل المطلوب، والحاجة الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لأدائه، وتحديد العدد الصحيح من العاملين لإنجازه، ولا بُدَّ عند التنبؤ من النظر إلى المدى الطويل، وتحديد الاحتياجات من العدد، والنوع، لأعمال المنظمة، ومعرفة الأدوات، ونظم الإنتاج التي تُستخدم في المنظمة، وتحديد وصف للوظائف، وتقسيمها إلى مجموعات نوعية، ولا بُدَّ من معرفة المتغيرات التكنولوجية، والتنظيمية، وآثارها المحتملة، علماً بأن عملية التنبؤ تتم باستخدام أساليب كمية، و نوعية، كتنبؤات الخبراء، ومعدلات الإنتاج، ومستويات الأرباح.

4. وضع خطة مسار الموارد البشرية: تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات موظفيها، وقدراتهم، ويتم النظر إلى التخطيط المهني مع خطط الموارد البشرية، ولا بُدَّ في هذه الخطوة من معرفة المسار التي ستتجه نحوه المنظمة، والتأكد من قبول، ودعم الإدارة العليا للخطة، والتأكد من الموارد

المادية، والمالية، والبشرية المتاحة، وبعد ذلك تصبح خطة الموارد البشرية جزءاً من الخطة طويلة المدى للمنظمة.

5. القيام بتنفيذ الخطة التي تم اعدادها: هذه الخطوة يتم خلالها أداء مجموعة من المهام أبرز وضع كافة البرامج التي تتعلق باختيار الموظفين الجدد، والطرق التي يعتمد عليها في جذب الموارد البشرية للعمل بالمنظمة ويتم خلال هذه الخطوة أيضاً تحديد البرامج الخاصة بتدريب الموظفين الجدد، وتطوير الموظفين الموجودين لدى المنظمة ووضع السياسات المتعلقة بالمرتبات، والحوافز، وتشتمل أيضاً على البرامج الخاصة بالتقاعد.

وبناء على ما سبق نستنتج من هذه الدراسة أن عملية التخطيط للمورد البشري تتكون من عدة مراحل، وقد ابتكر المتخصصون نماذج لعملية تخطيط الموارد البشرية منها نموذج براهام لتخطيط الموارد البشرية (Braham Modal) حسبما اورده (نعيرات 2019) :

1. مرحلة الدراسة والاختبار: (Investigation and Analysis) وهي مرحلة تهتم بالبيئة الداخلية للمنظمة) و البيئة الخارجية (سوق العمل)، بالنسبة الى البيئة الخارجية يتم الاعتماد على معلومات متوفرة لدى مصادر مختلفة مثل المصادر الوطنية عن سوق العمل ومعلومات جهات الاعتماد والترخيص، أما بالنسبة إلى البيئة الداخلية فهناك مصدران من المعلومات يجب أن تؤخذ بالاعتبار أثناء عملية تخطيط الموارد البشرية وهما القدرات المتوفرة داخل المنظمة، بالإضافة إلى رؤيا ورسالة المنظمة ونظرتها للمستقبل والتي يُصرح عنها بالخطط الاستراتيجية.

2. مرحلة صياغة التوقعات: (Forecasting) تأخذ صياغة التوقعات طابعين وهما: الطابع

الموضوعي، اعتماد كلي على معلومات رقمية موثقة لدى جهات معتمدة وتكون هذه المعلومات مرتبطة بمعايير زمانية ومكانية وديموغرافية، أما الطابع الثاني لصياغة التوقعات المبنية على

التحليل والرأي الشخصي للباحث ومن المفترض في هذه الحالة أن يمتلك الباحث الخبرات والمهارات والمعارف التي تمكنه من اتخاذ القرار .

3. دراسة معدلات الدوران في المنظمة ذاتها (Staff Turnover) حيث يعرف معدل الدوران الوظيفي

في المنظمة على أنه نسبة العاملين في المنظمة الذين غادروا المنظمة خلال فترة زمنية معينة

(سنة) وأن حساب معدل الدوران هو من المؤشرات والأدوات الكمية التي تستخدم لأغراض

تخطيط الموارد البشرية.

4. وضع الميزانيات المتعلقة بعملية تخطيط الموارد البشرية، (ميزانية الاحتفاظ بالموظفين والتي

تشمل زيادة الرواتب والمكافآت وأي برامج لها انعكاس على الدخل العام للموظفين، ميزانية

الاستقطاب والتعيين، ميزانية التدريب والتطوير، ميزانية البرامج ذات العلاقة بالتطوير التنظيمي

والسياسات، وتفعيل الاتصال والتواصل الداخلي في المنظمة والتي صممت خصيصاً لزيادة

الرضى الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين.

5. التطبيق والمتابعة والرقابة وهذه المرحلة هي الأكثر حساسية وخطورة ويجب أن تتم بعناية فائقة

حيث أن عملية التخطيط هي عملية تنبؤ ويمكن لهذه العملية ولأسباب مختلفة أن تتعد عن الواقع

وهنا يأتي دور خبراء الموارد البشرية في البدء بمواءمة الخطط بما يتناسب مع الاحتياجات

والظروف الحقيقية للمؤسسة.

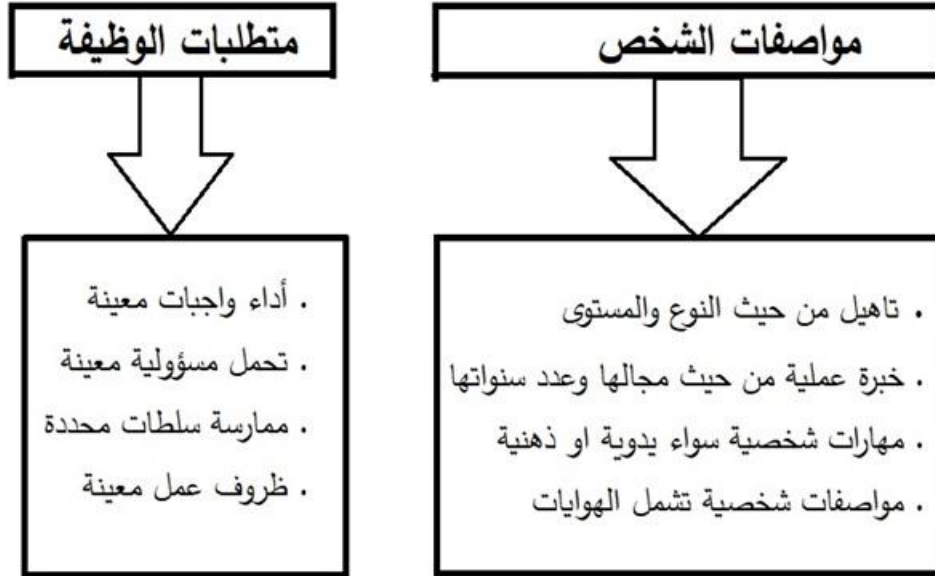
6. التقييم السنوي الشامل لمخرجات عملية التخطيط وذلك لتطويرها وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية.

نستنتج مما سبق بأن خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية متفقه جميعها على أهمية ودور تحديد

الاهداف والتنبؤ بالاحتياجات ثم عملية التنفيذ والتقييم ،وهذا ما تم عكسه من قبل الباحثه في فقرات

الإستبانة للتعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئات الأولى والعليا.

4.2.2 العلاقة بين الوظيفة والفرد الذي يشغلها حسب (المبيضين والاكليبي 2011) .



الشكل (3.2) يوضح العلاقة بين الوظيفة وشاغلها

وحسب (الزعبي والسميعات، 2019): أن الوظيفة التنظيمية تمهد لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب بتوصيفها المسؤوليات واختصاصات الوحدات الادارية وصالحيتها وكذلك لواجبات ولأدوار الوظيفة وصالحيتها، ثم تحديد المهارات المطلوبه لتلك الوحدات الادارية وكذلك المهارات المطلوبة لأدوار الوظيفة (المؤهلات) مما يضمن المطابقة ما بين الوظيفة وشاغلها، وبين هيكل الوظائف في الوحدات الادارية وملكاتها.

لذا بات من الضرورة بمكان استعراض أهمية تخطيط الموارد البشرية ومقارنة هذه الأهمية من خلال ما ينفق على عملية تخطيط الموارد البشرية جهداً ووقتاً وتسليط الضوء عليها بما يلي:

5.2.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

إن القرارات الادارية تكون عشوائية في حال عدم الاستناد على تخطيط ممنهج وواضح، لذا تكمن

أهمية تخطيط الموارد البشرية كما ذكرها (عبوي، 2017) في التالي:

- يرتبط التخطيط بالأداء، أي إن المنظمة تتوقع الأداء المناسب حسب التخطيط المسبق والمعد،

فهي تتجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم بتخطيط واضح وممنهج.

- يركز التخطيط على الأهداف، ويعتمد فعالية التخطيط المنهجي اساساً على وضوح الأهداف

وتفصيلها بصورة دقيقة.

- يساعد التخطيط على انسياب العمليات، كون التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية، فإنه

يخفض فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة، نظراً لتوقع احتياجات المنظمة مقدماً.

- يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الادارية للأسباب التالية:

1. يمكن من الكشف المبكر عن أي انحراف محتمل في الاداء المتوقع واتخاذ الإجراءات اللازمة

2. يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات بشأن النشاطات المستقبلية، ويساعد المدير على اتخاذ

القرارات بشأن النشاطات الحالية ووضوح الأهداف والخطط والسياسات وجداول الاعمال.

6.2.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية:

1. تعيين العاملين: يُعد استقطاب وإيجاد الأشخاص الذين يتمتعون بمهارات وخبرات مُلائمة

لاحتياجات المنظمة، أحد أهم الأهداف الرئيسية للموارد البشرية؛ إذ تُعنى الموارد البشرية بعملية

توظيف الموظفين الجدد وما يشملها من إجراءات كالمقابلات الشخصية، وذلك بهدف توظيف

أشخاص ذوي خبرات وكفاءات تتناسب احتياجات المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة وتطوير أرباح او

أداء المنظمة من خلال إنجاز العمل بأقل كلفة ممكنة.

2. تطوير الدليل الإداري: يُعنى قسم الموارد البشرية في المنظمة بتطوير الكتيبات واللوائح والأدلة التعليمية والإدارية التي تحتوي على توجيهات وتدريبات، ليتم اتباعها من قِبَل الموظفين والمدراء؛ حيث توفر هذه الأدلة معلومات للموظفين حول كيفية أداء المهمات في المنظمة، كما تُتيح للمنظمة مراقبة أداء الموظفين لهذه المهام.

3. تحليل الوظيفة: يُعرف تحليل الوظيفة بأنه العملية التي يتم من خلالها دراسة وظيفة مُحددة، وجمع ما يتعلق بها من معلومات وتحديد ما يُناب بها من مهمات ومسؤوليات، ويتضمن تحليل الوظيفة كلاً من وصفها الوظيفي بما فيه من واجبات ومسؤوليات الوظيفة، بالإضافة إلى مواصفاتها الوظيفية التي تُحدد صفات الموظف الشخصية اللازمة لأداء هذه الوظيفة على أكمل وجه وبالطريقة الصحيحة.

4. تدقيق ومتابعة الموارد البشرية: تقوم عملية التخطيط للموارد البشرية بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ودراسة الوضع الحالي لهذه الموارد وحصر عدد العاملين الحاليين ومهاراتهم، وتؤدي عملية التدقيق للموارد البشرية إلى تجنب نقص عدد الموظفين في المنظمة أو زيادة عددهم عن الاحتياج الحقيقي؛ إذ يعد النقص أو الزيادة في عدد الموظفين مُكلفاً وغير سليم للمنظمة، كما يصعب على المنظمة في حال حدوث نقص في القوى العاملة استخدام مواردها بالشكل الأمثل، وبالتالي يُساعد تخطيط الموارد البشرية على الموازنة ما بين النقص والفائض من الموظفين بطريقة مدروسة وغير مكلفة.

5. تدريب وتطوير العاملين: يُعد التدريب المستمر للموظفين ضرورياً لتطوير مهاراتهم ليتمكنوا من مواكبة احتياجات المنظمة المُتجددة؛ حيث يساهم التدريب في زيادة تقدُّم الموظفين، ورفع مستوياتهم، وتنظيم الموظفين ذوي المهارات العالية لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية (خاطر، 2019).

7.2.2 فوائد تخطيط الموارد البشرية

لتخطيط الموارد البشرية فوائد متعددة ذكرها (علي، 2014) كالآتي:

- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الاهداف.
 - يتناول التخطيط محاولة توقع احداث، وهذا يجعل الادارة قي موقف يسمح لها بتقدير ظروف المستقبل.
 - يحقق التخطيط الامن النفسي للأفراد والجماعات.
 - يساعد التخطيط على تحديد الاهداف المراد الوصول لها وتوضيحها للعاملين لتسهيل تنفيذها.
 - يساعد التخطيط على تنمية مهارات وقدرات المدراء من خلال وضع الخطط والبرامج.
 - التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الاهداف.
 - يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الاعمال على اسس من التعاون والانسجام بين الافراد بعضهم البعض وبين الادارات المختلفة، دون وجود تضارب او تعارض.
- وعند إمعان النظر في عملية التخطيط نجد أن علماء الإدارة في أبحاثهم قد لخصوا مجموعة عوامل تؤثر في فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية، وهي عوامل ذات تأثير في تقدير احتياج المنظمة من المورد البشري، وتم تصنيف هذه العوامل وفق بيئة المنظمة.

8.2.2 العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

حدد (الطائي والعبادي، 2015) العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بمجموعة

عوامل اهمها:

أولاً: العوامل الداخلية

1. أهداف المنظمة :حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

2.الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة والاحتفاظ بها على رأس عملها، وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

3. التغييرات التنظيمية : تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد الطلب على الموارد البشرية وإحتياجاتها، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية .

4. حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته".

حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها و من داخلها و يجب عليها التحكم بها اثنا فترة التخطيط و وضع مقاييس مرونة داخلية إثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط .

اما الكاتب (اسماعيل، 2012) فقد أورد أهم العوامل الخارجية المؤثرة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على النحو التالي :

ثانياً: العوامل الخارجية:

1. عوامل اقتصادية: تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.
2. سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.
3. عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
4. أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
5. عوامل تنافسية: ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.
6. العوامل الاجتماعية السكانية: ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز".

3.2 المبحث الثالث: الأدوات التنظيمية:

كثيرا ما يخلط الناس بين مفهوم الإدارة ومفهوم التنظيم وينظرون إلى هذين المصطلحين من زاوية فهم مشترك بمعنى أن الإدارة هي التنظيم، وأن التنظيم هو الإدارة، والحقيقة أن التنظيم هو جزء من الإدارة أو العملية الإدارية والذي تعني وظائف المدير التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية. أما الهدف الأساسي للتنظيم والأساليب التنظيمية، فهو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها، بغرض تحقيق أكبر استفادة من الموارد الطبيعية والإنسانية والمالية المتوفرة لدى المنظمة، كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط. وعملية التنظيم تستخدم مجموعة ادوات كي تساعد في تنفيذ خططها وتحقيق اهداف المنظمة (المكاري، 2019).

ومن اهم هذه الادوات ما يلي:

1.3.2 الهيكل التنظيمي:

يُعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة، حيث إنّ من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها، ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات وتختلف الهياكل التنظيمية الموجودة في المنظمات تبعاً لأهداف المنظمة، وسلّم الرواتب، وتقسيم العمل.

أما فيما يتعلق بتعريف الهيكل التنظيمي اصطلاحاً، فقد وردت عدّة تعريفات حسب الكاتب (نجار، 2018). عرضها على النحو الآتي:

- عرّف (Max Weber) على أنه: " مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقّ الرشد، والكفاءة".
- وعرّفه (محمود سلمان العميان) على أنه: "الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، والاتصال بين الرؤساء، والمرؤوسين".

- واخيرا عرّفه (قاموس أكسفورد) على أنّه: "جسم مُنظَّم، أو تركيب من الأجزاء، أو العناصر المُعتمِدة على بعضها، أو المُترابطة بعلاقات تبادليّة، أو تفاعليّة.

ومن هنا نجد أنّ الهيكل التنظيمي يعني: بناء يُحدّد الإدارات، وأجزائها الداخليّة، بحيث يحتوي على مستويات إداريّة، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليّات التشغيل، والأداء المُتوقَّع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتّخاذ القرار من قِبَل الإدارة.

تتمثّل أهميّة الهيكل التنظيمي حسب ما تم توضيحه من قِبَل الكاتب (ادريس، 2017) في عدّة نقاط، من أبرزها:

1. بيان المستويات الإداريّة، ومسؤوليّاتها، واختصاصاتها على مؤشّرات الأداء، وقياسها، وتحسينها.
2. ترتيب العلاقات، وتحديدّها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيّات اللازمة.
3. بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمُسمّيّات، وتحديد العلاقة بين العمليّات المُؤسّسية، وانسيابها.

4. مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه، تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤوليّة، وإجراءات محاسبة التكاليف، مثل: إجراءات المحاسبة الإداريّة، وآليّة رفع التقارير.

اما فيما يتعلق بالمبادئ التي يستند إليها الهيكل التنظيمي لأي منظمة سواء جديدة مستحدثة أم موجودة وتحتاج لإعادة هيكلة وفق خطتها الاستراتيجية، الى مجموعة أسس ومبادئ ومن أهمها:

1. مبدأ تقسيم العمل: بحيث يكون كلّ فرد مسؤولاً عن جزءٍ من العمل.
2. مبدأ الوظيفة: ويعني التقسيم بناءً على الوظائف، ونوع العمل.
3. مبدأ المرونة: ويعني القابليّة للتكيّف مع التغيّرات الخارجيّة، والداخليّة، دون حاجة إلى تعديل جوهريّ فيه.

4. مبدأ وحدة الهدف: ويعني الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التنظيم.

5. مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: حيث إنه لكل مسؤولية وظيفية سلطة تشرف على أدائها، وتُمكنه.

6. مبدأ قصر خط السلطة: حيث إنه كلما قلت المستويات الإدارية، تزداد الفعالية الإدارية.

7. مبدأ وحدة الرئاسة: بحيث يكون لكل موظف رئيس واحد يأخذ منه التعليمات، والأوامر، والتوجيهات (نجار، 2018).

2.3.2 بطاقات الوصف الوظيفي:

من أجل الوصول الى إعداد بطاقات وصف وظيفي واقعية ودقيقة لوظائفها، تقوم المنظمة بتحليل كافة وظائفها من خلال جمع معلومات منظمة من مسمى الوظيفة وموقعها والغرض منها، وواجبات الوظيفة ومسئولياتها وكيفية ظروف أدائها، وتوضع المواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة ومعايير أدائها، وتوضع كافة هذه المعلومات في كشف يسمى بطاقة الوصف الوظيفي (رضوان، 2012).

ويعرف ديوان الموظفين العام بطاقات الوصف الوظيفي ايضاً بأنها بيان شامل مكتوب لكل وظيفة يتضمن تحديد اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي للدائرة الحكومية، ووصف مهامها ومسئولياتها والمواصفات الوظيفية لشاغليها للتمكن من الاطلاع بهذه الوظيفة على أكمل وجه.

كما ويحدد اهمية الوصف الوظيفي ما يلي:

- وضع عوامل لقياس الاداء الوظيفي.
- تكوين تصور واضح لكل موظف عن المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.
- إظهار الحدود الوظيفية والصلاحيات لكل منصب.

- تسهيل عملية التوظيف والاستقطاب لموظفي الموارد البشرية.
 - تحديد المهارات والمعارف الواجب تلمسها لدى الموظفين.
 - توضيح التسلسل الهرمي الوظيفي وتحديد المسار الوظيفي.
 - بناء الصلاحيات ورسم حدود الاعتماد عند تطبيق النظام التقني (ديوان الموظفين العام، 2015).
- ومما سبق فقد طبقت بطاقات الوصف الوظيفي في الخدمة المدنية في دولة فلسطين منذ العام (2015) وهذا ما عكسه تقرير ديوان الموظفين العام للعام (2016).

ويخدم الهيكل التنظيمي أداة تنظيمية أخرى وهي:

3.3.2 جداول التشكيلات:

وتقدم هذه الدراسة تجربة أخرى لفلسطين في عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال أداة جدول التشكيلات كمثال على أهمية هذه الاداة، وتسلط الضوء على التجربة الفلسطينية الحديثة نسبياً، مقارنة مع دول حولها. فكان؛ قانون الخدمة المدنية (رقم 4 لعام 1998) والمعدل عام (2005) واللوائح المنظمة له ، قد نصت على ضرورة أن تعد الدوائر الحكومية جدول تشكيلاتها، ولكن الدوائر الحكومية لم تلتزم بإنجاز هذا الجدول آنذاك، بل بدأ العمل في العام (2012)، وللمرة الاولى في فلسطين، أعد أول جدول تشكيلات في دورته الثلاثية (2013-2015)، وجاء إنجاز جدول تشكيلات الوظائف عبر طرق مهنية عكست توجهات وتطلعات الحكومة وعمدت الى ترسيخ مبدأ التخطيط الوظيفي الشامل من تثبيت قاعدة القيمة مقابل المال، ما انعكس بصورة مباشرة على رفع الكفاءة الوظيفية وفعاليتها بأعداد وتكاليف اقل والانعكاس الايجابي لذلك على اداء الدوائر الحكومية واعتمد جدول تشكيلات الوظائف على ترسيخ مبدأ صافي الاحداثات الوظيفية مما ساهم في خفض اعداد الموارد البشرية التي ترفد الخدمة المدنية مقارنة باعداد الخارجين منها، (ديوان الموظفين العام، 2016).

أهداف جدول التشكيلات:

- معرفة الخصائص الإدارية والتنظيمية للموارد البشرية.
- زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للقطاع العام.
- ضبط الحراك الوظيفي.
- ترشيد احتياجات المنظمات الحكومية وجعلها مبنية على أسس علمية وفق تخطيط وظيفي واضح.
- ترشيد الإنفاق العام من خلال ضبط فاتورة الرواتب والتأثير في الموازنة العامة ورصد الاحتياجات التطويرية المطلوبة في الموارد البشرية.
- الارتقاء بالوظيفة العامة وتمكين العاملين فيها.
- معالجة الاختلالات والمشاكل الناجمة عن الإجراءات الإدارية في التعيين والتوظيف والترقية والندب والإعارة وما إلى ذلك، والتي كانت تتم خلال السنوات السابقة بطريقة غير ممنهجة ومن دون ارتباط بالخطة الاستراتيجية للدائرة الحكومية.
- خلق فكر إداري تنموي قادر على الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية، وخلق اهتمام من مؤسسات المجتمع المدني، سواء كانت تنموية أو رقابية بموضوع الجدول والتخطيط الوظيفي (ديوان الموظفين العام، 2018).

4.2 المبحث الرابع: التدريب والتطوير:

تخطيط الموارد البشرية هو عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، لذا إن الإعداد والتأهيل الجيد للموارد البشرية في أية منظمة، يشكل لها ركيزة أساسية في التنافس مع مثيلاتها، كما ويغنيها عن استقطاب موارد جديدة بتكاليف مالية إضافية، لذا عمدت المنظمات حديثاً إلى اعتماد منهجية التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية لديها لرفع كفاءتها الانتاجية وزيادة اسهامها في تحقيق أهداف المنظمة، وهو الجانب العملي من عملية التطوير.

ولان الأبحاث العلمية أثبتت ان التدريب يسهم في تطوير المورد البشري، إذا تم تنفيذه وفق منهجية علمية مدروسة ووفق اسلوب تقدير الإحتياجات للمعارف والمهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ أعمال وانشطة المنظمة، لذا بات من الضرورة تعريف التدريب كمفهوم وكأحد مكونات المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، وفيما يلي تعريف بمفهوم التدريب واهميته وأثره في أداء الموارد البشرية في المنظمات.

1.4.2 مفهوم التدريب:

يحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنواع وأنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية اخرى، وتناول العديد من الباحثين مصطلح التدريب وتطرقوا إلى تعريفات عدة، واصطلاحاً عرف الكثيرون التدريب نستعرض هنا أهمها:

- زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها ، ويتعبير آخر هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم (شحادة، 2000).

• وعرف التدريب بأنه "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة (زويلف، 2003).

وبهذا فالتدريب استعداد للمستقبل بناء على تقييمات الماضي في عملية تجهيزية للموارد البشرية لمواكبة التغيرات المتسارعة في عالم اعمال المنظمات على اختلاف أنواعها (قطاع عام أو قطاع خاص) وحجمها ورسالتها ومهامها التي انشأت من اجل تنفيذها (Charles W.L. and HILL, 2008).

وترى الباحثة التدريب على أنه: عملية مستمرة من عمليات إدارة الموارد البشرية تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ أعمالهم بكفاءة وفاعلية وجودة عالية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين والتنسيق والتوفيق بين تلك الأهداف المشتركة بموائمة وتناسق بينها.

2.4.2 أهمية التدريب:

يكتسب التدريب أهميته من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والتي تتلخص بمجموعة أهداف أهمها اكتساب العاملين في المنظمة المعارف والمهارات اللازمة لأداء اعمالهم، وتطوير الأداء بناء على مستجدات الاعمال وتماشيا مع تسارع التطورات في مختلف وسائل الانتاج والتكنولوجيا المستخدمة في تصريف الأعمال والأنشطة.

وقد أثبت الباحثون كما أنفق معهم الممارسون لإدارة الموارد البشرية، أن التدريب يسهم في تحسين وتطوير أداء العاملين في مختلف مستوياتهم، ويرفع وتيرة الإنتاج لديهم ويؤثر تأثيراً إيجابياً في رفع الروح المعنوية، باعتباره أحد أدوات التحفيز التي تستخدمها الإدارة العليا وتربطها بأنظمة الحوافز الأخرى.

ويعتبره (Perti): أداة لتقييم الكفاءات الانسانية لتحضير الأفراد للقيام بمتطلبات الغد دون نسيان حاجاتهم الخاصة، ويعتبره أداة لاستمرارية المنظمة من أجل مسايرة التطور التكنولوجي وترقية الموظفين لأداء اعمال جديدة، فالتدريب يعتبر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا التي تساهم في تطبيق المعرفة، وتمكن من أداء العمل وتحقيق الجودة الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بما يضمن تحسين الاداء وتحقيق الجودة والنوعية المناسبة (سوية، 2015).

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الأساسية لكل من:

• **أهمية المؤسسة:** وتتمثل في الأهمية التي تعود بشكل مباشر على المؤسسة؛ بزيادة الانتاجية وربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، المساعدة في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي وتكوين صورة ايجابية عنها، وتطوير أساليب القيادة وتجديد المعلومات وزيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية(ربايعة، 2003).

• **أهمية للعاملين:** وهي الأهمية التي تعود على العاملين في المنظمة بشكل مباشر وتتمثل هذه الأهمية بتنمية المعرفة والمعلومات للعاملين عن متطلبات العمل وما يستجد من استخدام وسائل وأدوات وأساليب، ومعلومات عن أنظمة العمل وما يعترضها من معوقات، معرفة العاملين بأساليب الإدارة والقيادة والأشراف والتعريف بسياساتها وأهدافها، تنمية لمهارات والقدرات النفسية للمتدربين من حيث جسر الفجوة بين المطلوب من معرفة ومهارات وبين ما هو متوفر لدى العاملين (حمدي، 2012).

5.2 المبحث الخامس:- الاداء الوظيفي:

يعد مفهوم الاداء من الموضوعات الاساسية في نظريات التنظيم الاداري بصفة خاصة والسلوك الاداري بصفة عامة، فضلا عن اهميته في الدراسات المختصة بالموارد البشرية على مستوى الفرد والمنظمة، حيث تسعى المنظمات الخاصة والحكومية الى البحث عن قيادات جديدة من خلال إعادة تصميم هياكلها والعمل على إشراك موظفيها في وضع سياساتها، وغيرها من الاساليب لتحقيق غاية واحدة وهي تحسين الاداء الوظيفي (دروش ومصطفي، 2018).

1.5.2 تعريف الإداء الوظيفي وإدارة الاداء.

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء الوظيفي أهمها:

1. المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها، عن طريق الواجبات والمهام التي يقوم بها العاملين (كردي، 2018).
2. نتيجة تفاعل الصفات الشخصية للموظفين وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات (دروش ومصطفي، 2018).

اما ما يتعلق بتعريفات إدارة الأداء:

- عرفت الكاتبة (عبد الله، 2019) إدارة الأداء في القطاع الحكومي على أنه نظام يتم من خلاله تقويم موظفي الخدمة المدنية، بناءً على أدائهم في مقابل ميثاق أداء، والذي يتكون من مجموعة من الأهداف (ماذا ينجز) والكفايات او الجدارات (كيف ينجز).

• اما الكاتب (شقوة، 2015) عرفها:

1. بأنها رؤية مشتركة لأهداف المنظمة، من خلال الاعتماد على النتائج والإستفادة القصوى من

طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك.

2. عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر مع التعامل مع سلوك الموظفين وليس مع

شخصياتهم، وتحول الأداء من دورة العمل الروتينية الى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة.

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي تعريفاً إجرائياً: هو ما ينتج عن العمل المبذول من قبل الافراد او

الجماعات، لتنفيذ اهداف المنظمة، من خلال إدارة فعالة ورشيده تحول تلك الطاقات الى مخرجات

ذات كفاءة وفاعلية.

2.5.2 المعايير الرئيسية لنظم قياس الاداء وأهم أنواعها:

المعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه وقد تعددت آراء الباحثين حول المعايير الرئيسية لنظم قياس

الأداء، ومن اهمها ما اورده كل من:

• المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو

تحقيق غايات موضوعة مسبقاً (عبد الله، 2019).

• بينما قامت (عبد الرحمن، 2015) بتحديد المعايير التي تقيس الأداء من خلال تحديد أهداف

واضحة وموضوعية، نظام قياس الأداء مرتبط بالأهداف المرجو تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار

العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء مثل العوامل الاقتصادية أو السياسية، بالإضافة الى

تشديدها على أهمية وضع أهداف سنوية يتم الاتفاق عليها من قبل المنظمة والقائمين على تنفيذ

البرامج، إضافة الى أهمية تقديم تقارير دورية لكل من صانعي القرار والتنفيذيين لأجل توضيح

أوجه القصور في الأداء لتعديل الانحرافات.

- أما (يوسف، 2016) فقد أعتبر أهم المعايير لقياس الاداء هي:
- الانتاجية: تتبع اداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة.
- الجودة الشاملة: الاهتمام المستمر من قبل المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها
- التنافسية: مقدرة المنظمة على الاستمرار والاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الاجل الطويل

- أما (شقوعه، 2015) فقد اعتبر اهم المعايير لقياس الاداء (كمية المخرجات، نوعية المخرجات، التوقيت الملائم للمخرجات، طريقة الاداء، الفاعلية في استخدام الموارد).

أنواع معايير الأداء:

والمعايير هي إطار المرجعية والتي بموجبها يتم تحديد الحدود الدنيا للأداء، والأداء المقبول أو قد يحدث زيادة في الأداء وفق تلك المعايير مما يستدعي من ادارة المنظمة معرفة الاسباب التي أدت لحدوث ذلك والمعايير تكون معدة مسبقا من قبل قيادة المنظمة لتشكل إطاراً عاماً يمكن الرجوع اليه عند تنفيذ عملية تقييم الاداء، وقد صنف الباحثون معايير الاداء الى انواع وفق معايير محددة منها:

1. المعايير الكمية: المعيار الزمني للإنتاج اي كمية معينة من الانتاج خلال فترة زمنية محددة.
2. المعايير النوعية: نوعية المنتج من حيث الجودة والانتقان، وتعتبر المعايير الكمية والنوعية هي مزيج بين إنتاج كمية معينة في فترة محددة بأقل تكلفة وبأعلى جودة وانتقان (شقوعه، 2015).

وتعتبر مؤشرات الأداء أيضاً وسيلة لقياس الأداء أو التقدم باتجاه الأهداف العملية للمنظمة من خلال:

1. مؤشرات الكفاءة: ربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات (المنتج) بحيث تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة.

2. مؤشرات أعباء العمل، تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج، وتعتبر الجودة من هذه المؤشرات مثل الدقة، سرعة الاستجابة، المسؤولية (غزوي، 2012) .

• أما الباحثان (هناك ووفاء لوقاسي، 2014-2015) فقد اعتبرا المعيار لقياس الأداء هو:

1. الجودة (الكيف): المخرجات تتطابق مع المواصفات المطلوبة.
2. السرعة: من خلال قياس الوقت المستغرق في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، ويحدد الزمن إما بالساعات أو الايام.
3. الحجم أو الكمية: مقارنة ما تم إنجازه مع ما كان متوقعا مع الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير الظروف المحيطة بهذا الإنجاز.
4. الدقة: متصلة بإنتاج الموظف ويعبر عن درجة المام الموظف بتفاصيل وإجراءات ادائه ودرجة المعرفة لديه .

3.5.2 مكونات وأبعاد الأداء.

لأن الأداء عملية تفاعلية بين مجموع مكونات المنظمة خاصة تلك التي تسهم في نشاطاتها، لذا تسلط هذه الدراسة الضوء على عناصر الأداء وحسب (دروش ومصطفي، 2018) تم استعراضها كالآتي :

1. الموظف: وما يمتلكه من مهارات ومعرفة واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص.
3. الموقف: البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ العمل والاشراف وتوفر الموارد والهيكل التنظيمي، لتأدية العمل ضمن هذه العوامل.

أما أبعاد الأداء الوظيفي فيرى (العامري، 2015) بأن هناك ابعاداً للأداء الوظيفي وهذه الأبعاد هي التي تحكمه وهي:

1. كيفية اداء العمل: وفقا لمعايير تحكم جودة الاداء.
2. الاستخدام الجيد للوقت: أي إنجاز المطلوب في زمن محدد.
3. التعاون: من خلال تبادل المعلومات مع زملاء العمل.

بينما اعتبرت (لوقاسي، 2015) بأن أبعاد الاداء تتمثل في الاتي:

- وحدة التحليل: قد يكون الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- مقاييس الاداء: الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضى الموظفين، رضى العملاء، التجديد والابتكار.
- قياس الأداء: قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.
- الإطار الزمني للأداء كطول المدى أو متوسطة أو قصيرة يشكل إطار الاهتمام أو القياس.
- مجال الاهتمام أو التركيز في الاداء: إما بالإبقاء على الاداء كما هو أو تحسينه وتطويره.

4.5.2 عناصر إدارة الأداء.

تشتمل عناصر إدارة الأداء على أربع عناصر أجمع عليها معظم الباحثين والكتاب، من امثال حسين محمد الحراحشه في كتابه ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي (2011)، والكاتب احمد يوسف دودين في كتابه اساسيات التنمية الادارية والاقتصادي في الوطن العربي (2011)، والكاتب مدحت محمد ابو النصر في كتابه الاداء الاداري المتميز (2010) وهي كالاتي:

1. تخطيط الأداء (تحديد الأهداف) من خلال:

- تحديد المدخلات المطلوبة لتنفيذ الاداء من موارد مادية وبشرية.
- تحديد الانشطة التي تتمثل في المهام والافعال لتحقيق المخرجات والنتائج.
- 2. تنظيم الاداء، من خلال تحديد هيكل تنظيمي واضح، ينظم مستويات العاملين والعلاقات المتداخلة بين الادارات المختلفة، واللوائح المنظمة للعمل.
- 3. توجيه الأداء، من خلال:
 - قياس دوري لأداء العاملين.
 - متابعة نتائج الأداء من خلال قياس مستمر للأداء وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية الراجعة، عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.
- 4. تقييم الإداء من خلال:
 - إعطاء صورة حقيقية عن المستوى الفعلي للأداء.
 - إعطاء العاملين الشعور بالرضى خاصة عند القيام بالمشاركة في وضع أهداف الأداء والمناقشة في نتائج تقييم الاداء (عبد الرحمن، 2015).

5.5.2 تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة في التقييم:

الفرد هو الذي يقوم بتنفيذ مهام الوظيفة لتحقيق مخرجاتها من خلال شروط ومحددات الأداء أو الحركة الهادفة، ومن ثم فإن مخرجاتها ونتائجها يجب أن تخضع للقياس وللتقييم كشرط من شروطها ومحدد من محدداتها، من خلال ترتيب كفاءة وفعالية انتاجية الافراد العاملين في الوظيفة الواحدة أو في مستوى النشاط نفسه، وفقا للمعيار أو المقياس أو المؤشرات أو الاهداف التي تم استخدامها في هذا التقييم، ومن خلال وجود توصيف دقيق نسبيا للوظائف قبل تقييمها.

العوامل المؤثرة في تقييم الاداء لدى العاملين من وجهة نظر الكاتب (كمال، 2014) :

1. الفروق الفردية من حيث السلوك الصحيح والرشيد، الانماط الايجابية للشخصية، القدرات والاستعدادات.

2. القائمون بعملية تقييم الأداء من رئيس مباشر الى رئيس اعلى وادارة الموارد البشرية.

3. ثقافة المنظمة، من خلال القيم والمعايير التنظيمية والادارية، ومدى احتكام المنظمة الى معيار

الكفاءة والعدالة والموضوعية، وتكافؤ الفرص والمساواة كقيم اساسية تقوم عليها المنظمة.

4. طبيعة النشاط موضوع التقييم.

5. الهدف من التقييم:

- المكافأة - العلاوات - التعيين - الإعارة - الانتداب - النقل - التدريب - الرضى الوظيفي - الترقية -

الأجور والتي تتحدد بناءً على ما يملكه الفرد من عوامل التقييم من مهارة وتحمل مسؤولية ودقة

وتعلم.

6. تغذية نظام المعلومات، اي مدى توافر العوامل المرتبطة بأداء الوظيفة في الفرد (أبعاد فنية

وادارية ونفسية).

7. مدى اقتناع الادارة العليا بأهمية تقييم الاداء.

8. مدى فاعلية نتائج التقييم في إحداث نتائج مؤثرة وفعالة على الفرد.

نستنتج مما سبق بوجود عوامل متعددة لها دور في التأثير على اداء العاملين أهمها : الية التعامل مع

مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعا في إطار

متناسق ومتكامل، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الاخر ،بالإضافة

للأخذ بعين الاعتبار أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف وقيم المنظمة وثقافتها، إضافة الى

الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر ،الجنس ، الحالة الاجتماعية)، ولا نستبعد دور وأهمية القدرات

الذهنية والسمات الشخصية للفرد ،كما أن للحوافز وعلاقات العمل دور في الرضى الوظيفي والذي له الدور الكبير في التأثير على الاداء، واخيرا أهمية التدريب الكفيل بزيادة التأهيل لدى الافراد أو الجماعات سواء بالقطاع الخاص أو العام .

ولكي تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها، لا بد ان تعتمد على خططها الاستراتيجية، بحيث تعكس مؤشرات الأداء أهداف المنظمة وترجمة رؤيتها، وأن تتوافق السلوكيات والنتائج وخطة التنمية مع أهداف ورؤية المنظمة واستراتيجياتها.

6.2 المبحث السادس: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها في إنجاز هذا البحث بعد تحديد واختيار مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع الواسع على ما كتب من دراسات وأبحاث وكتب حول المشكلة وطرق معالجتها والنتائج التي تم التوصل إليها، وتعزيز الاطار النظري للدراسة، وذلك يوفر على الباحثة الكثير من الجهد والوقت، ويساهم في إغناء مشكلة الدراسة بالمعارف والدراسات والفرضيات والنتائج التي توصل إليها الآخرون للبناء عليها، بالإضافة الى مساعدة الباحثة على تحديد الادوات التي سوف تستخدم في الدراسة.

1.6.2 دراسات عربية

• دراسة الزعنون (2019) فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للابحاث .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف، وتم اخذ عينة طبقية عشوائية والبالغ عددهم (123) موظفا بواقع (50) مفردة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تضمنت (38) فقرة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة، وتم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فعالة بدرجة كبيرة في ضوء اتجاهات العاملين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكافة محاور و فقرات الإستبانة (26.70%) وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول فعالية

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

• دراسة الشيباني، وبنمتروك (2017) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في صندوق التنمية الزراعية في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في صندوق التنمية الزراعية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بصندوق التنمية الزراعية. والذين يبلغ عددهم (375) موظفًا، واستخدم الباحثان اسلوب المسح الشامل، حيث تم استرجاع عدد (300) استبانة تم استبعاد (4) استبانات لعدم اكتمال الاستجابات وتبقى (296) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة 79% من إجمالي مجتمع الدراسة للعاملين في صندوق التنمية الزراعية، واستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في صندوق التنمية الزراعية بالرياض عند المتوسط الحسابي العام (4.01) و هناك موافقة بين أفراد الدراسة على واقع تخطيط المسار الوظيفي في صندوق التنمية الزراعية بالرياض عند المتوسط الحسابي العام (3.81) ، كما تبين أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد الدراسة على درجة إسهام إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لصندوق التنمية الزراعية بالرياض عند المتوسط الحسابي العام (3.35)، بالإضافة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.859).

وتعكس النتيجة السابقة إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لدورها يُساهم بدرجة كبيرة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين، وأن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في صندوق التنمية الزراعية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.98).

• دراسة ايكوز (2016) بعنوان "عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في فلسطين، وأثر هذه العوامل على نجاح عملية التخطيط، وقد أجريت الدراسة على أصحاب المناصب الإشرافية في الكليات التقنية في قطاع غزة والبالغ عددهم (110) موظفاً وموظفة، موزعون على سبع كليات تقنية، حيث تم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل، ولقد تم استرداد (98) استبانة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وقد خلصت الدراسة إلى أن (90.9%) من التغير في نجاح تخطيط الموارد البشرية، تفسره المتغيرات المستقلة الخمس الداخلة في النموذج الإحصائي للدراسة دعم الإدارة العليا، سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية، توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، تطور أساليب العمل، وهذا يدل على وجود تأثير طردي ذو دلالة معنوية للمتغيرات الخمس السابقة على نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في فلسطين، وأن نموذج الانحدار يمكن أن يستخدم في عملية التنبؤ، وكانت أهم النتائج:

91% من أسباب نجاح تخطيط الموارد البشرية تعود للمتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا، توفر

المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، سياسة إدارة وتنمية الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي)،

(65%) من المبحوثين أكدوا وجود انسجام ما بين الوصف والمواصفات الوظيفية.

• دراسة الزيد (2016) بعنوان "اثر ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي و اتخاذ القرار، والتعرف على أثر متغيرات الدراسة متمثلة في إدارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع النفط الكويتي وتم اخذ عينة عشوائية من الموظفين العاملين بواقع (176) فردا.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي، وفيما يتعلق بقيم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي أظهرت النتائج أن تأثير استراتيجية الاستقطاب والاختيار جاءت في الرتبة الأولى، تلاها تأثير استراتيجية التعويضات، بينما لم يكن هناك تأثير لاستراتيجية تحليل الوظائف، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التطوير والتدريب، كما أظهرت النتائج فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي وجود تطبيق مرتفع لهذه الاستراتيجيات، كذلك أظهرت النتائج وجود تطبيق مرتفع للذكاء التنظيمي في الشركات عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة حرص إدارات قطاع النفط الكويتي على المستوي المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة لكل من إدارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي.

• دراسة جبارة (2015) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط "

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سوادبت العاملة في قطاع النفط والقاء الضوء على ابرز الحلول التي من الممكن أن تساهم في تحديد الاثار الإيجابية والتخفيف من الاثار السلبية لذلك الواقع، واحتوت الدراسة على ثلاث فرضيات حول إدارة الموارد البشرية، واختبار علاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سوادبت وتم استخدام المنهج الوصفي لاختبار

الفرضيات وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف من موظفي الشركة، وتوصلت الباحثة الى وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة، ويوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وقياس مدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وأظهرت النتائج الى وجود علاقة قوية ما بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وزيادة كفاءة العاملين في قطاع النفط .

• دراسة عبد الحميد (2015) بعنوان "واقع تخطيط القوى العاملة في ادارة الموارد البشرية بجامعة مولانا ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا".

هدفت الدراسة الى معرفة الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة والتعرف على أهم الصعوبات التي تواجه تخطيط القوى العاملة، وتحديد وسائل التغلب عليها والخطط المقترحة للتطوير. وهي دراسة وصفية تحليلية وادوات جمع البيانات هي المقابلة والملاحظة والوثائق، ولتحليل البيانات قامت الباحثة بعرض وتنظيم البيانات ثم تصنيفها ثم تسجيل الملاحظات ثم تحديد الاتساق والانماط ثم مناقشة البيانات للتحقق من النتائج.

وكانت اهم نتائج الدراسة: وجدت الباحثة أن هناك نوعان من تخطيط القوى العاملة : (التخطيط الحكومي، الذي تقوم به الوزارات التي تتبعها هذه الجامعة، وعلى رأسها وزارة الشؤون الدينية) و(التخطيط الغير حكومي الذي تقوم به الجامعة نفسها عن طريق ادارة الموارد البشرية)، وتبين للباحثة ندرة وصعوبة الحصول على بعض التخصصات المطلوبة، ووجدت الباحثة ان الجامعة تقوم بخطوات متعددة لمواجهة تلك الصعوبات منها عند النقص في العناصر البشرية يتم الاقتصار على التخطيط لأجل التوظيف الداخلي، كما تبين أن الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بالجامعة تتمثل في خطوات منها اعتماد التخطيط الطويل الأجل وعدم الاقتصار على التخطيط قصير

الأجل، بالإضافة الى مقترحات تتعلق بالتنسيق بين برامج التخطيط للقوى العاملة وبرامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

• دراسة سبرينة (2014 – 2015) بعنوان "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات".

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي ، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات التالية : محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" ،والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم (3676) موظف منهم (2357) أستاذًا و(1319) موظفًا إداريًا، وتم اختيار عينة عشوائية من (800) مفردة (العينة المخططة) واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقامت الباحثة بتوزيع (800) استمارة، اي ما نسبته (76.21 %) من مجتمع الدراسة واسترجع منها (570) استمارة بنسبة استرجاع تقدر بـ(71.25 %) تم استبعاد (46) استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي (524) استمارة، بما نسبته (65.5 %) من الاستمارات الموزعة (العينة المخططة).

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من (أساتذة وموظفين إداريين).

- أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في

الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها في:

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات.

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة.

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.

- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي الإداري وتطوير المسار الوظيفي واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

• دراسة البيطار (2014) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى

التمكين الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال توضيح مدى توفر الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما هدفت الى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في المنظمات الغير حكومية .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية والبالغ عددها (870) مؤسسة حسب الاحصائيات في حينه، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة ، وطبقت الدراسة على عينه قدرها (60) مؤسسة وتم اختبار عينة عشوائية طبقية تكونت من (260) موظف وموظفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استرداد (220) استبانة.

وكانت أهم النتائج: وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية ما بين الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد، ووجود علاقة بين ممارسات التخطيط للموارد البشرية والتمكين الوظيفي أما فيما يتعلق بمستوى الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بنسب متوسطة، وتبين وجود ضعفا في أنظمة الحوافز والمكافآت، إضافة الى قصور في توفير البيئة المحفزة للتدريب وتطوير الموظفين، مستوى التمكين الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة وان درجة التمكين النفسي أعلى من درجة التمكين الاداري .

• دراسة زقوت (2013) بعنوان "واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدره المنظمات غير

الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين ."

هدفت الدراسة الى معرفة واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقة التخطيط للموارد البشرية في الحفاظ

على أعداد العاملين اللازمة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث

استهدفت الدراسة (مدير المنظمة، نائب المدير مدير دائرة، منسق برنامج، منسق مشروع) لكل

مؤسسة، أي استهدفت 5 مسميات وظيفية لكل مؤسسة.

ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج: أهمها أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، تمتاز

بقدرتها على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين ووجود علاقة وأثر إيجابي واضح لتخطيط

الموارد البشرية على قدرة المنظمات غير الحكومية، على الحفاظ على الاعداد اللازمة من العاملين

،وانه يتوفر لدى المنظمات استراتيجيات لعملية التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية، ويتم إتباع

طرق عدة للتنبؤ بالاحتياجات و التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية، كما تتصف

بإتباعها طرق عادلة للاختيار والتوظيف، وتقوم أيضا بتطوير الخطط للتعامل مع العجز الفائض من

الموظفين .

2.6.2 دراسات اجنبية:

- دراسة Mohammed N. Al-Qudah وآخرون، (2018) بعنوان " فعالية تنفيذ التمارين

العملية للموارد البشرية في قطاع الصحة الأردني".

هدفت الدراسة إلى تحديد فعالية الموارد البشرية في ممارسات الإدارة (التخطيط الاستراتيجي، تحليل الوظيفة، التدريب، التعويض والمكافآت) في القطاع الصحي الأردني. اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي ، وكانت اداة الدراسة الاستبيان لجمع البيانات الأولية.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها أن المنظمات الصحية لا تطبق الممارسات (التخطيط الاستراتيجي للإنسان الموارد وتحليل الوظيفة ووصفها، والتدريب، والتعويضات والحوافز) وكانوا مضطرين لتطبيق بعض الممارسات مثل التعويض والحوافز الناتجة من الطلبات المستمرة من قبل الموظفين كشرط لمواصلة العمل، هنا كان الفرق في المتوسطات التقريبية لأعضاء عينة الدراسة والممارسات مع اختلاف في نوع الموظفين (طبي أو إداري) وكان في صالح الطاقم الطبي.

- دراسة: Adams Karia، وآخرون، (2016) بعنوان " دور تخطيط الموارد البشرية في أداء

مرافق المياه العامة في تنزانيا"

هدفت الدراسة الى: تحديد الأدوار التي يلعبها تخطيط الموارد البشرية في أداء مرافق المياه العامة في تنزانيا. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي لمرافق المياه العامة. لذلك، أوصت بأن يكون تخطيط الموارد البشرية إلزامياً لمرافق المياه العامة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتوفيرها.

• دراسة: **Mohammed S. Al-Amri**، وآخرون، (2016) بعنوان "العلاقة بين أنشطة إدارة

الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك السعودية"

هدفت الدراسة الى: دراسة العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجية في البنوك السعودية، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من اداتين للتحقق، الأولى هي مقياس أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي طوره دومور (2008) ويتضمن (34) عنصراً يقيس مستوى جميع كبار الموظفين في إدارات الموارد البشرية العاملين في البنوك في المملكة العربية السعودية على أنشطة إدارة الموارد البشرية، والأداة الثانية تسمى ممارسة مقياس التخطيط الاستراتيجي الذي طوره أيضاً دومور (2008) ويتضمن 6 بنود لتحديد ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

وخلصت الدراسة لمجموعة نتائج من أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الاختيار، التدريب والتطوير، الحافز، وإدارة الأداء) وممارسة التخطيط الاستراتيجي، وكشفت الدراسة أيضاً أنه لا توجد إحصائياً اختلافات كبيرة في استجابة المجيبين على أنشطة إدارة الموارد البشرية بسبب الخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهلات التعليمية والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

• دراسة **Anyadike, Nkechi O**، (2013) بعنوان "تخطيط الموارد البشرية وإنتاجية

الموظفين في المنظمة العامة في نيجيريا".

وهدفت الدراسة إلى: دراسة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في المنظمات العامة في نيجيريا.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: إحدى المشكلات الخطيرة التي تواجه مديري الموارد البشرية في المنظمات العامة هي الطريقة الأكثر فاعلية في اختيار الشخص المناسب للوظيفة، أن

تخطيط الموارد البشرية عملية ليست سهلة. فيما يلي بعض عوائق تخطيط الموارد البشرية في تحقيق إنتاجية الموظف: عدم وجود ثقافة عمل موجهة نحو الإنتاجية وآليات لتشجيع إنتاجية العمل. ارتفاع تكلفة العمالة الماهرة، والتدريب. عدم توفر قاعدة بيانات محوسبة، وارتفاع نسبة الأمية الحاسوبية بين العاملين والمنظمات، الافتقار إلى الرغبة في التعرف على المواهب الخاصة في نظم التعليم الرسمي وتشجيع تدميتها في البيئات المتخصصة، ضعف حفظ سجلات التخطيط للموارد البشرية؛ على الرغم من أن تخطيط الموارد البشرية ليس بالضرورة تقديرًا عدديًا أو قائمة تنبؤ بالقوى العاملة، إلا أن حفظ السجلات هو محور تخطيط الموارد البشرية. القيود المفروضة على النظم المتاحة لاعتماد المنظمات التدريبية، ومنع البرامج التدريبية المعروضة لتلبية احتياجات سوق العمل والمعايير الدولية.

• دراسة Akpanim NtekimEkpe، (2013) بعنوان " تحليل نظام تقييم الأداء في منظمات القطاع العام النيجيرية".

هدفت الدراسة: إلى تحليل نموذج تقييم الأداء المعمول به في منظمات القطاع العام في نيجيريا، للوقوف على مدى كفاءة نظام تقييم الأداء، وتسليط الضوء على هذا النظام، تحديد المشاكل المرتبطة بنظام تقييم الأداء، المقارنة بين نظامين المعمول به والمقترح من الباحثة، التقييم العملي لتطبيق نظام التقييم المستخدم وبين نظام مقترح.

وركزت الدراسة على منهج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لتمكين الوصول إلى أهداف المنظمة وفق منهج استراتيجي، والاستفادة من المساهمات الفريدة لبعض الكتاب المتخصصين مثل (Alfred Seznich, Ogor Adolf and Peter Druker, Phillip, Chancellor)، حيث أقرروا جميعاً ضرورة التنسيق بين مختلف جوانب ومستويات الإدارة لتحقيق الاستراتيجية.

وخرجت الدراسة بنتيجة: أن الدراسات في ذات الحقل أثبتت ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية في

الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وأوصت الدراسة بتطبيق نموذج تقييم الأداء المؤسسي الذي يأخذ بعين الاعتبار دور تنمية الموارد البشرية كأحد مخرجات الأداء التنظيمي على قاعدة بقدر ما تحدث المنظمة تنمية في موردها البشري بقدر ما تكون مميزة في أدائها.

• دراسة: **Sami Abdulkader**، (2012) بعنوان "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في صناعة التأمين النيجيرية: أثر المناخ التنظيمي "

هدفت الدراسة الى تقييم أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على اداء شركات التأمين في نيجيريا، وتكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين عاملة بنيجيريا، وجمعت البيانات باستخدام الاستبيان، وخلصت الدراسة الى أن ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب والتخطيط والتعريف الواضح للعمل) هما المفتاح الرئيسي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في نيجيريا، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ما بين ممارسات الادارة الاستراتيجية ومناخ العمل.

• دراسة **Pan Suk Kim** ، (2011) بعنوان " إدارة وتقييم الأداء في القطاع العام"

Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector

حيث هدفت الدراسة إلى : استعراض ومناقشة إدارة الأداء و تقييم الأداء في القطاع العام ونظام الأجور مقابل الأداء على وجه التحديد، وهدفت الدراسة من خلال استخدام منهج المسح الأدبي للتأكيد على جملة قضايا منها : مراحل تطور مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، والمفاضلة بين الأدوات الإدارية الحديثة، وأهمية وأسباب استخدام إدارة الأداء وتقييم الأداء في إحداث التنمية الإدارية، تأثير تقييم الأداء المؤسسي على تحسين وتطوير الأداء للمنظمات في القطاع العام في مختلف جوانبه ومكوناته

أوصت الدراسة بضرورة استفادة منظمات القطاع العام من أبحاث ودراسات القطاع الخاص عامة و تكيف ما يناسبها في نماذج تقييم الأداء المؤسسي، بضرورة تنفيذ عملية التقييم في منظمات القطاع العام بطريقة يصبح معها تقييم الأداء المؤسسي منهج عمل في ذهنية القائمين والعاملين في قطاع الإدارة العامة.

• دراسة Abdul Hamid bin Abdulla، (2010) بعنوان " تطوير نماذج كفايات المورد

البشرية حسب وجهة نظر ممارسي ومستشاري الموارد البشرية في ماليزيا"

هدفت الدراسة الى تطوير النماذج المستخدمة في قياس كفايات الموارد البشرية، لمراقبة اداء ومهام الموارد البشرية، وفق منهج تطبيقي عملي، ومتابعة السلوك العام للموارد البشرية من خلال دراسة (12) معيار في (103) شركة من المنظمات العاملة في ماليزيا، بعد تحليل مجموعة من نماذج قياس كفايات الموارد البشرية.

وخلصت الدراسة الى مجموعة نتائج من أهمها: أن نموذج السلوك العام ونموذج التقنيات كانت الأكثر فاعلية، ونموذج الاعمال التجارية لم يكن فاعلا في الدراسة، وأكثر العوامل فاعلية في النماذج جميعاً كانت عامل بناء العلاقات، وعامل محركات العمليات، وعامل المصداقية الشخصية، وعامل ادارة الموارد وعامل إدارة المواهب، وتبين أن (14) عامل من عوامل قياس الكفايات كانت فاعلة ومناسبة في الدراسة.

وقدمت الدراسة مجموعة توصيات كان أهمها: ضرورة استفادة المعنيين من نماذج قياس الكفايات مثل الممارسين والأكاديميين العاملين في حقل ادارة الموارد البشرية.

3.6.2 تحليل (تعقيب) على الدراسات السابقة:

- قدمت هذه الدراسة عرضاً ل (17) دراسة صممت وأجريت الدراسات السابقة في بيئات متباينة وأزمنة وسنوات متعددة، وتناولت ميادين بحثية متعددة وقطاعات مختلفة أيضاً.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة أساليب بحثية متعددة منها الوصفي ومنها ما هو تحليلي ومنها مسح ادبيات، وتناولت ميدان القطاعين الخاص والعام كذلك، وكانت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في معظم الدراسات، من خلال استخدام العينات العشوائية أو المسح الشامل، وقلة تم استخدام الملاحظة والمقابلة والوثائق كأداة لجمع البيانات.
- وأجمعت جميع الدراسات على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.
- اختلفت بعض الدراسات في متغيراتها ومحاورها، وربطت مجالات الدراسة ومحاورها بمناهج بحثية متعددة.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها:

1. أول دراسة بموضوعها -حسب علم الباحثة- عن واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتطوير الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية، والتي تعد من أهم الوزارات السيادية في دولة فلسطين، كون موضوع الدراسة يلامس أهداف الوزارة الاستراتيجية والمتمثلة في تقديم الخدمة الأمثل للمواطن الفلسطيني.
2. حداثة أدوات الإدارة في مجتمع البحث، إذ أن الدراسات السابقة لم تتطرق الى جدول التشكيلات الوظيفية ودوره كأداة هامة في ضبط التغيرات التنظيمية في العمليات الادارية، والذي تم اعتماد

تنفيذه على أرض الواقع بعد العام (2012) أي حداثة التطبيق لجدول التشكيلات الوظيفية في فلسطين.

3. مجتمع الدراسة: مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئات الاولى والعليا في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) للمحافظات الشمالية.

4. تفردت الدراسة بجمع أربع محاور هامة لتخطيط الموارد البشرية (أهداف التخطيط، التنبؤ بالاحتياجات، الادوات التنظيمية، التدريب والتطوير)، بالإضافة الى تفرد محاور تخطيط الموارد البشرية، بالأدوات التنظيمية التي لم تقم اي دراسة من الدراسات السابقة بالتطرق لها وخاصة (بطاقات الوصف الوظيفي وجدول التشكيلات الوظيفية، كاداه هامة في ضبط التغييرات التنظيمية في العمليات الإدارية).

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بكل من مايلي:

- تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائها.
- التعرف على مناهج الدراسات السابقة والاطلاع على الأدوات المستخدمة.
- المساعدة في تصميم الاستبانة الحالي وتشكيل فقراتها.
- الاستفادة من المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- التعرف على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات.
- توصيات بإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لطريقة الدراسة، وإجراءاتها من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها، وأدواتها، وحدود الدراسة ومعوقاتها ومتغيراتها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة، وهي كما يلي:

2.3 منهجية الدراسة

للاوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات، والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، كما هو من وجهة نظر المبحوثين من مجتمع الدراسة، ولم تتوقف الباحثة عند جمع المعلومات وتحليلها للخروج بنتائجها، بل قامت باستنباط توصيات الدراسة من خلال النتائج بعد تفسيرها، توصيات تسهم في معالجة وتحسين واقع مشكلة الدراسة وتوفير الحلول المقترحة لها.

3.3 الطريقة والاجراءات

- لتحقيق الجانب التطبيقي للدراسة تم تناول الطريقة والاجراءات في كيفية جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وحددت الباحثة أدوات الدراسة التي شملت الاستبانة وبالعينة العشوائية، وتم اختيار هذه الأداة وقياس صدقها من خلال عرضها على المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة ملحق رقم (1).
- من خلال مراجعة الادبيات السابقة استطاعت الباحثة أن تكون متغيرات الدراسة ومحاورها وتربطها ببعضها، وتشكل صياغة علمية للإطار العام للدراسة في الفصل الأول.
- صياغة وتشكيل الإطار النظري في الفصل الثاني للدراسة.
- تحديد طبيعة وخصوصية مجتمع الدراسة، وإعداد اداة الدراسة (الاستبانة) والتي تضمنت جزأين الجزء الاول ما يتعلق بالبيانات الأولية للمبحوثين (المتغيرات الضابطة)، والجزء الثاني محاور الدراسة للمتغير المستقل والتابع، المحور الأول ويمثل المتغير المستقل ويتكون من اربع مجالات (التخطيط، التنبؤ بالاحتياجات، الادوات التنظيمية، التدريب) المتغير التابع (الاداء الوظيفي) وذلك من وجهة نظر الوحدات التنظيمية للفئات الاولى والعليا.
- توزيع الاستبانة على مجموعة من اهل الاختصاص والخبرة (الاساتذة الجامعيين ومحلل إحصائي) لتحكيمها وبالتنسيق مع الدكتور المشرف تم جمع كافة ملاحظات المحكمين ومناقشتها من كافة النواحي، وبعد أن تم تعديل الاستبانة وفق مقتضيات البحث تم الوصول الى الشكل النهائي الذي قدم للمبحوثين.

4.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية الفلسطينية/المحافظات الشمالية وعددهم (203) موظف/ة.
تم اختيار هذه الفئات كونها تقوم بالمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية للوزارة، بالإضافة الى إعداد الخطط التشغيلية السنوية لكل عمليات الوزارة وتحديد احتياجاتها السنوية (مادية وبشرية).

5.3 عينة الدراسة:

من خلال طريقة حساب حجم العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون فإن حجم عينة الدراسة تكونت من 133 مفردة، والتي تم توزيعها على عينة تم إختيارها بطريقة عشوائية طبقية، من مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئات الأولى والعليا/ المحافظات الشمالية لوزارة الداخلية الفلسطينية.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

معادلة ستيفن ثامبسون

حيث: n = مجتمع الدراسة.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

نسبة الخطأ d = 0.05 p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.5 .

ولمعرفة المزيد حول المتغيرات المستقلة للدراسة يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الضابطة .

البيانات العامة (المتغيرات الضابطة)

الجدول (1.3) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات العامة (المتغيرات الضابطة) لمسؤولي

الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية /المحافظات الشمالية .

الجدول (1.3) توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية (ن=133)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	104	78%
	أنثى	29	22%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	14	01%
	بكالوريوس	81	61%
	دراسات عليا	38	29%
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	92	69%
	رئيس وحدة	8	6%
	مدير عام	27	20%
	وكيل مساعد	6	5%
مكان العمل	المقر الرئيسي	69	52%
	المديريات	64	48%
سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية	أقل من 10 سنوات	6	5%
	من 10 وأقل من 15 سنة	13	9%
	15 سنة فأكثر	114	86%

يتضح من خلال الجدول (1.3) أن غالبية مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة

الداخلية /المحافظات الشمالية (عينة الدراسة) من الذكور وبلغت نسبتهم (78%)، ويتبين أن معظمهم

يحملون درجة البكالوريوس بحيث بلغت نسبتهم (61%)، أما من يحملون مؤهل علمي دراسات عليا

فقد بلغت نسبتهم (29%)، كما أن الغالبية العظمى من مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى

والعليا في وزارة الداخلية /المحافظات الشمالية يحملون مسمى وظيفي مدير بنسبة (69%) من عينة الدراسة، كما أن (20%) من عينة الدراسة هم مدراء عامون والنسبة المتبقية (11%) هم وكلاء مساعدون ورؤساء وحدات، كما بلغت نسبة من يعملون في مقر الوزارة (52%) من عينة الدراسة، وتتركز سنوات خبرة مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية /المحافظات الشمالية في الفئة (15) سنة فأكثر وبلغت نسبتهم (86%) من عينة الدراسة.

6.3 أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الإستبانة) بعد الاطلاع على الأدب التربوي لواقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقامت بتطوير الأداة بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع فقرات هذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي لفقرات الدراسة والتي وقعت في خمس مستويات هي (دائماً بدرجة 5 نقاط، غالباً بدرجة 4 نقاط، أحياناً بدرجة 3 نقاط، نادراً بدرجة 2 نقطة، إطلاقاً بدرجة نقطة واحدة) وتتوزع فقرات الأداة على محورين " المحور الاول تخطيط الموارد البشرية" والذي يتضمن أربعة مجالات " هي:

1- أهداف التخطيط: ويضم (14) فقرة.

2- التنبؤ بالإحتياجات: ويضم (11) فقرة.

3- الأدوات التنظيمية: ويضم (14) فقرة.

4- التدريب والتطوير: ويضم (13) فقرة

أما المحور الثاني فيتعلق ب "الأداء الوظيفي" ويضم (17) فقرة.

7.3 اختبار أداة الدراسة

خضعت أداة الدراسة لعدة خطوات أثناء تطويرها ولمجموعة من الإختبارات قبل اعتمادها وهذه الإختبارات كما يلي:

1.7.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة بصورتها الأولية تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30 فرد) من مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية الفلسطينية /المحافظات الشمالية، بحيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على المشتركين من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة واختبار دقتها (Accuracy) وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة في بنائها (Construction) حيث تم من خلال العينة الاستطلاعية إحتساب معامل الارتباط ومعامل الاستخراج، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (0.40) وأن معامل الاستخراج جاء أكبر من (0.50) ما عدا الفقرة 4 في محور الأداء الوظيفي والتي حصلت على معامل ارتباط بلغ (0.28) ، وبذلك تكون جميع فقرات المحورين مقبولة إحصائيا ما عدا الفقرة 4 والتي تم حذفها، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع محاورها وعلى صدق البناء لأداة الدراسة .

أما بالنسبة لثبات الأداة (Validity) لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية وللمجالات كافة على أنه أكبر من (0.7) ، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

2.7.3 صدق أداة الدراسة:

1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على المشرف والذي قام بمراجعتها وتدقيقها والتأكد من الصياغة وسلامة اللغة وانتماء الفقرات للمجال الذي وضعت به، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه و للتحقق من صدق الاداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الاساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من أن الاستبانة مناسبة لما أعدت من أجله ، وسلامة صياغة الفقرات وإنتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، ولإبداء الرأي في المضمون وفاعليته نحو الفئة المستهدفة. تم تعديل بعض الفقرات واعادة صياغتها وحذف وإضافة فقرات اخرى بما يتناسب مع أهداف الدراسة وواقع الدائرة الحكومية، بناءً على ما تم تصويبه من المحكمين.

2-صدق البناء (الاتساق الداخلي):

لفحص صدق البناء الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة، وتم حساب معامل الاستخراج للفقرات كما يتضح من الجدولين (2.3) و (3.3).

الجدول (2.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات تخطيط الموارد البشرية.

معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الاستخراج	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.67	0.81	27	0.68	0.75	1
0.72	0.82	28	0.76	0.81	2
0.74	0.85	29	0.75	0.84	3
0.72	0.79	30	0.77	0.86	4
0.73	0.83	31	0.72	0.81	5
0.66	0.79	32	0.68	0.80	6
0.73	0.82	33	0.74	0.85	7
0.65	0.78	34	0.82	0.88	8
0.76	0.82	35	0.64	0.74	9
0.64	0.76	36	0.64	0.79	10
0.74	0.82	37	0.71	0.80	11
0.87	0.71	38	0.68	0.79	12
0.86	0.71	39	0.68	0.82	13
0.71	0.83	40	0.76	0.83	14
0.65	0.74	41	0.79	0.85	15
0.73	0.86	42	0.67	0.81	16
0.78	0.82	43	0.86	0.90	17
0.76	0.84	44	0.76	0.87	18
0.84	0.89	45	0.83	0.89	19
0.75	0.81	46	0.79	0.83	20
0.79	0.78	47	0.84	0.90	21
0.73	0.79	48	0.77	0.87	22
0.73	0.85	49	0.79	0.89	23
0.77	0.83	50	0.73	0.84	24
0.61	0.75	51	0.68	0.79	25
0.59	0.74	52	0.82	0.76	26

يتضح من الجدول (2.3) أن معامل الارتباط لفقرات تخطيط الموارد البشرية تراوح ما بين (0.90-0.71) وأن معامل الاستخراج تراوح ما بين (0.87-0.59) وبما أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (0.40) وأن معامل الاستخراج جاء أكبر من (0.50) لجميع فقرات محور تخطيط الموارد البشرية لذا فإن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً. مما يعني أن فقرات محور تخطيط الموارد البشرية ترتبط بموضوع الدراسة، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من انسجام الفقرات مع محورها وكذلك الصدق الداخلي للاستبانة.

الجدول (3.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الإستخراج لمصفوفة إرتباط فقرات الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج
1	0.55	0.58	10	0.73	0.63
2	0.59	0.66	11	0.71	0.61
3	0.51	0.54	12	0.73	0.71
4	0.61	0.68	13	0.71	0.65
5	0.72	0.71	14	0.74	0.66
6	0.70	0.62	15	0.75	0.82
7	0.69	0.55	16	0.68	0.76
8	0.72	0.65	17	0.60	0.69
9	0.72	0.65			

يبين الجدول (3.3) أن معامل ارتباط بيرسون يتراوح ما بين (0.75-0.51) أما معامل الاستخراج فتتراوح ما بين (0.82-0.54) لفقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي وبما أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (0.40) ومعامل الاستخراج أكبر من (0.50) لجميع فقرات محور الأداء الوظيفي، لذا فإن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً، مما يعني أن فقرات محور الأداء الوظيفي ترتبط بموضوع الدراسة، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من انسجام الفقرات مع محورها وكذلك صدق البناء الداخلي للاستبانة.

3.7.3 ثبات الأداة:

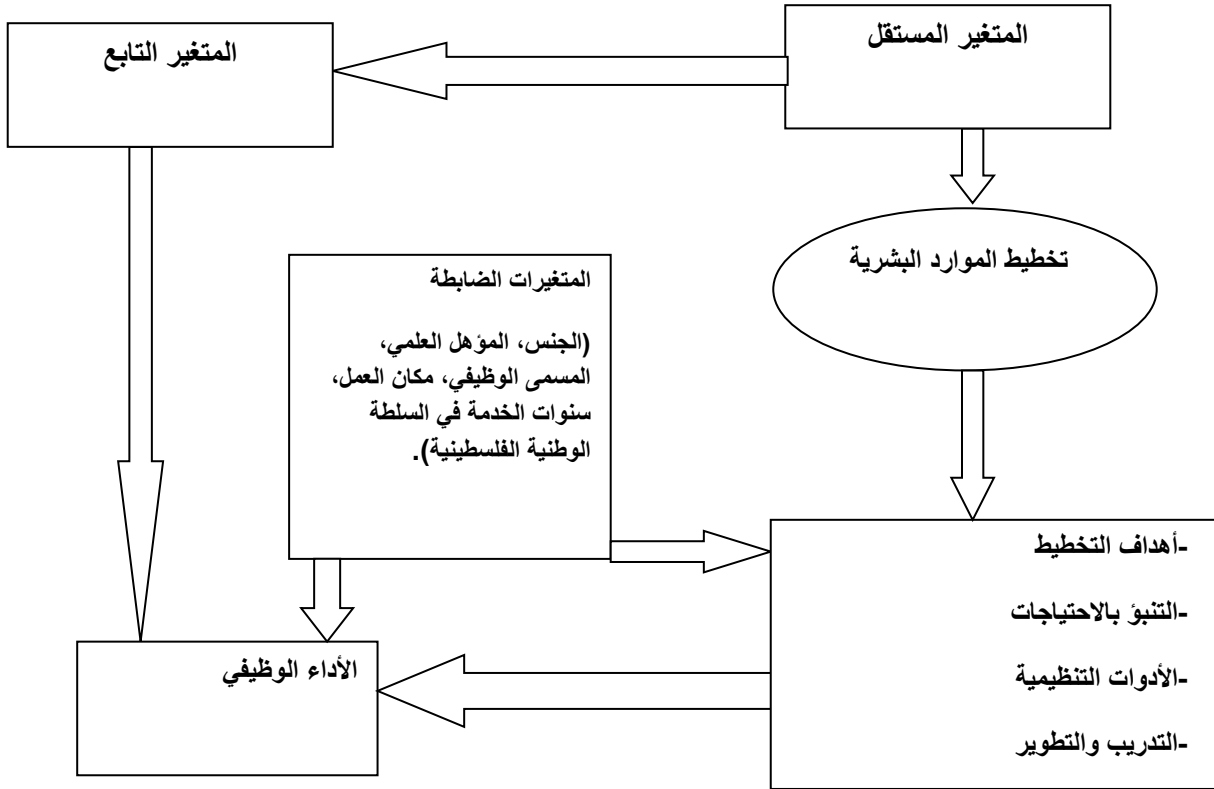
يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية تحت نفس الشروط وفي نفس الظروف ، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات وكانت على النحو التالي كما يوضحه الجدول (4.3):

جدول رقم (4.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المجالات والدرجة الكلية لفقرات الأداة.

الرقم	المجال	أرقام البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
1	أهداف التخطيط	14-1	0.960	0.00
2	التنبؤ بالاحتياجات	25-15	0.964	0.00
3	الأدوات التنظيمية	39-26	0.954	0.00
4	التدريب والتطوير	52-40	0.955	0.00
5	الاداء الوظيفي	69-53	0.919	0.00
	الدرجة الكلية	69-1	0.983	0.00

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات الأداة بلغ (0.983) وتراوح معامل الثبات ما بين (0.919) لمحور الاداء الوظيفي و(0.964) لمجال التنبؤ بالاحتياجات والتابع لمحور تخطيط الموارد البشرية وجميع قيم معامل الثبات أكبر من (0.70) مما يعني أنها دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات وموثوقيتها .

8.3 متغيرات الدراسة



شكل (1.3) يوضح متغيرات الدراسة.

9.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

قامت الباحثة بتنفيذ الدراسة من خلال الإجراءات التالية:

1. جمع البيانات الثانوية: من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. جمع البيانات الأولية: تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية الفلسطينية /المحافظات الشمالية. تم استرداد (133) استبيان واعتماد كلها صالحة للتحليل.
3. إدخال البيانات: إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS20)، وتجهيزها للتحليل الإحصائي.

4. تحليل البيانات: تم تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لمعرفة مدى تحقق اهداف الدراسة.

5. مناقشة النتائج: تمت مناقشة النتائج والخروج بمجموعة من التوصيات.

10.3 المعالجة الإحصائية

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

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

2- تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية وذلك للمتغير ذي المستويين مثل النوع الاجتماعي.

3- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية للمتغير ذي الثلاث مستويات فأكثر.

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

5- استخراج معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لمعرفة دلالة العلاقة الارتباطية بين واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة الداخلية.

6- الصدق العاملي-معامل الاستخراج Extraction.

7- إستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد. Multiple Regression Analysis.

11.3 تصحيح المقياس:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على المتوسط الحسابي في التعبير عن واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) بناء على المتوسطات الحسابية: وقد استخدمت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كآلاتي:

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

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 نتائج الدراسة:

تناول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية الكمية التي تم الحصول عليها بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS20) والتي جمعت عبر أداة الدراسة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة الداخلية، للأعوام (2015- 2019)، وحسب مجالات الدراسة، وفحص وجود فروقات معنوية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية " (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية)"، هذا بالإضافة الى معرفة العلاقة بين واقع تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية، للأعوام (2015- 2019)، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها لاستخلاص استنتاجات الدراسة وتوصياتها.

1.1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من

وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا؟

ولبيان واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا تم إيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لكل مجال والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (1.4) التالي:

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا.

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1	أهداف التخطيط	3.28	0.87	0.27	متوسط
3	التنبؤ بالاحتياجات	3.13	0.96	0.31	متوسط
2	الأدوات التنظيمية	3.22	0.91	0.28	متوسط
4	التدريب والتطوير	2.89	0.91	0.31	متوسط
	الدرجة الكلية لواقع تخطيط الموارد البشرية	3.13	0.84	0.27	متوسط

يتضح من الجدول (1.4) السابق: أن الدرجة الكلية لواقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا حسب مجال أهداف التخطيط جاء متوسطاً وهو الأعلى بحيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص به (3.28) أما مجال التدريب والتطوير فقد جاء في المرتبة الرابعة بحيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص به (2.89) ومستوى متوسط.

وللإجابة عن السؤال الأول يتضح من خلال الدرجة الكلية إلى أن واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا جاء متوسطاً بحيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستجابة (3.13) وانحراف معياري (0.84) ومعامل الاختلاف (0.27).

وفيما يلي نستعرض الإجابات عن أسئلة الدراسة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من

وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟

ولمعرفة ما مستوى أهداف عملية تخطيط للموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر

مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية كان لا بد من إيجاد المتوسطات

الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال والدرجة الكلية كما هو مبين

في الجدول (2.4) التالي:

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أهداف عملية تخطيط للموارد البشرية للاعوام

(2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1	1	يوجد أهداف واضحة ومحدده لتخطيط الموارد البشرية تسعى الدائرة التي أعمل بها لتحقيقها.	3.56	1.02	0.29	كبير
2	3	تركز استراتيجية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.5	1.06	0.30	كبير
3	8	تستند أهداف التخطيط للموارد البشرية على الرؤية الاستراتيجية لوزارة الداخلية الفلسطينية.	3.43	1.02	0.30	كبير
4	5	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية على مراجعة الخطط ذات العلاقة بإحتياجاتها من الموارد البشرية بانتظام.	3.39	1.09	0.32	متوسط
5	2	تهدف خطط الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	3.37	1.05	0.31	متوسط
6	4	يتم تطوير الموارد البشرية بطريقة تضمن للوزارة تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها.	3.37	1.05	0.31	متوسط
7	11	يساهم تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية على تنفيذ اهداف المؤسسة الموضحة في الخطة الاستراتيجية.	3.35	1.11	0.33	متوسط
8	9	تضع وزارة الداخلية الفلسطينية موازنات وبرامج خاصة	3.33	1.09	0.33	متوسط

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
		بأنشطة الموارد البشرية				
9	13	أهداف تخطيط الموارد البشرية قابلة للتطبيق في وزارة الداخلية الفلسطينية	3.3	1.07	0.32	متوسط
10	6	تنسجم عملية التخطيط للموارد البشرية في جدول تشكيلات الوظائف مع أهداف الخطة الاستراتيجية.	3.17	1.03	0.32	متوسط
11	10	يوجد فهم للعاملين في ادارة الموارد البشرية للتخطيط الاستراتيجي. وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية.	3.16	1.03	0.33	متوسط
12	14	أهداف تخطيط الموارد البشرية محددة بجدول زمنية في وزارة الداخلية	3.14	1.15	0.37	متوسط
13	7	يستند التخطيط للموارد البشرية في الوزارة على تحليل العمل.	3.07	1.12	0.36	متوسط
14	12	يوجد عملية تخطيط مسار وظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية هو عبارة عن التغيرات الوظيفية المتعاقبة التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر اعلى او مكانه وظيفيه أفضل وتحمل اعباء ومسئوليات أكبر .	2.74	1.15	0.42	متوسط
		الدرجة الكلية	3.28	0.87	0.27	متوسط

من خلال الجدول (2.4) يتضح مستوى فقرات مجال أهداف عملية تخطيط للموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية فقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على " يوجد اهداف واضحة ومحدده لتخطيط الموارد البشرية تسعى الدائرة التي اعمل بها لتحقيقها" على أعلى المتوسطات الحسابية بحيث بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.02) ومستوى كبير، ثم جاءت الفقرة (3) والتي تتحدث عن " تركز استراتيجية الموارد البشرية في

وزارة الداخلية الفلسطينية على تحقيق الاهداف الاستراتيجية" بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.50) ومستوى كبير، أما بالنسبة للفقرة (12)" يوجد عملية تخطيط مسار وظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية. وهو عبارة عن التغيرات الوظيفية المتعاقبة التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر اعلى او مكانه وظيفيه أفضل وتحمل اعباء ومسؤوليات أكبر) فقد حصلت على اقل الفقرات متوسطا حسابيا بلغ (2.74) وانحراف معياري (1.15) ومستوى متوسط، نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن مستوى أهداف عملية التخطيط للموارد البشرية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاء متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.87) ومعامل الاختلاف (0.27).

السؤال الفرعي الثاني: ما دور التنبؤ بالاحتياجات في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام 2015-

2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟ ولمعرفة دور التنبؤ بالاحتياجات في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (3.4) التالي:

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التنبؤ بالاحتياجات في عملية تخطيط الموارد البشرية للاعوام

(2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1	2	هناك تنسيق بين الإدارات في وزارة الداخلية الفلسطينية حول عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.	3.41	1.1	0.32	كبير
2	4	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية باستخدام قواعد بيانات الموارد البشرية في عملية التخطيط.	3.28	1.09	0.33	متوسط
3	9	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بعمل مسح شامل لحصر الإحتياجات من الموارد البشرية.	3.25	1.1	0.34	متوسط
4	10	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية بناء على الاسترشاد بالسنوات السابقة.	3.14	1.1	0.35	متوسط
5	1	تستخدم وزارة الداخلية الفلسطينية أساليب وطرق علمية في عملية تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية.	3.13	1.04	0.33	متوسط
6	3	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بدراسة وتحليل أنظمة الموارد البشرية الداخلية (نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها)	3.13	1.16	0.37	متوسط
7	5	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بصياغة خطط الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات.	3.13	1.17	0.37	متوسط
8	11	يتم التنبؤ المسبق بعدد الوظائف المطلوبة بناء على عملية المسح لتحديد الإحتياجات في وزارة الداخلية الفلسطينية.	3.08	1.13	0.37	متوسط
9	7	تحرص وزارة الداخلية الفلسطينية على مراجعة وتصويب خطط الموارد البشرية لتتلائم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية.	3.05	1.15	0.38	متوسط
10	6	تتبع وزارة الداخلية الفلسطينية طرق عادلة للإختيار والتعيين لجذب الموارد البشرية الماهرة	2.95	1.17	0.40	متوسط
11	8	تتم عملية تقييم للخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الإحتياجات الحالية والمستقبلية في وزارة الداخلية الفلسطينية.	2.86	1.14	0.40	متوسط
						الدرجة الكلية
						متوسط
						0.31
						0.96
						3.13

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) مستوى فقرات مجال دور التنبؤ بالإحتياجات في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية فقد حصلت الفقرة (2) التي تنص على " هناك تنسيق بين الإدارات في وزارة الداخلية الفلسطينية حول عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية " على أعلى المتوسطات الحسابية بحيث بلغ (3.41) وانحراف معياري (1.10) ومستوى كبير، ثم جاءت الفقرة (4) والتي تتحدث عن " تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بإستخدام قواعد بيانات الموارد البشرية في عملية التخطيط " بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.28) ومستوى متوسط، أما بالنسبة للفقرة (8) تتم عملية تقييم للخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في وزارة الداخلية الفلسطينية" فقد حصلت على اقل الفقرات متوسفا حسابيا بلغ (2.86) وانحراف معياري (1.14) ومستوى متوسط. نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن دور التنبؤ بالاحتياجات في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاء متوسفاً بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.96) ومعامل الاختلاف (0.31).

السؤال الفرعي الثالث: ما أهمية الادوات التنظيمية في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟ ولمعرفة أهمية الادوات التنظيمية في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (4.4) التالي:

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاهمية الادوات التنظيمية في عملية تخطيط الموارد البشرية للاعوام

(2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1	8	يعد جدول التشكيلات الوظيفية اداة هامة في ضبط التغييرات التنظيمية في العمليات الادارية في وزارة الداخلية الفلسطينية.	3.45	1.09	0.32	كبير
2	5	يتم طلب الإحتياجات من الموارد البشرية الجديدة وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد في وزارة الداخلية الفلسطينية.	3.41	1.07	0.31	كبير
3	9	بناء بطاقات الوصف الوظيفي جاء عبر عملية تحليل وظيفي مع شاغلي الوظائف في وزارة الداخلية الفلسطينية	3.35	1.18	0.35	متوسط
4	13	الالتزام بتطبيق جداول التشكيلات الوظيفية يحدد الفائض الكمي للموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية.	3.32	1.08	0.33	متوسط
5	14	الالتزام بتطبيق جداول التشكيلات الوظيفية يحدد الفائض النوعي للموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية.	3.32	1.08	0.33	متوسط
6	1	يتم إختيار الموارد البشرية وفق مواصفات ومعايير شغل الوظيفة في وزارة الداخلية الفلسطينية.	3.28	1.06	0.32	متوسط
7	4	توجد لدى وزارة الداخلية الفلسطينية بيانات متجددة حول الموظفين يتم الاستناد اليها عند ترقية وتعيين موظفين.	3.28	1.22	0.37	متوسط
8	3	لدى موظفي الفئة العليا في وزارة الداخلية الفلسطينية فهم كامل لمدى اهمية تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية .	3.22	1.14	0.35	متوسط
9	10	يتم الرجوع الى بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة عند تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية في جدول التشكيلات الوظيفية في وزارة الداخلية الفلسطينية.	3.21	1.21	0.38	متوسط
10	7	يتقلد الموظفون مواقعهم الاشرافية وفقاً لما حدده الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية الفلسطينية.	3.17	1.16	0.37	متوسط
11	6	القائمون بعملية تحليل الوظائف وتصميم العمل على إطلاع ودراية تامة لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الفلسطينية.	3.14	1.07	0.34	متوسط
12	2	يوجد ضبط للترقيات الوظيفية في وزارة الداخلية	3.13	1.3	0.42	متوسط

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
		السلطانية.				
13	11	يعد الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الداخلية الفلسطينية محفزاً لتطوير أعمال الوزارة.	2.96	1.24	0.42	متوسط
14	12	من خلال تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية يتم وضع الموظف في المكان المناسب وفقاً لقدراته ومؤهلاته.	2.86	1.16	0.41	متوسط
		الدرجة الكلية	3.22	0.91	0.28	متوسط

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) مستوى فقرات مجال أهمية الادوات التنظيمية في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية فقد حصلت الفقرة (8) التي تنص على " يعد جدول التشكيلات الوظيفية اداة هامة في ضبط التغيرات التنظيمية في العمليات الادارية في وزارة الداخلية الفلسطينية" على أعلى المتوسطات الحسابية بحيث بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.09) ومستوى كبير، تلتها الفقرة (4) والتي تتحدث عن " يتم طلب الاحتياجات من الموارد البشرية الجديدة وفقا للهيكل التنظيمي المعتمد في وزارة الداخلية الفلسطينية " بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.41) ومستوى كبير، أما بالنسبة للفقرة (12) "من خلال تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية يتم وضع الموظف في المكان المناسب وفقا لقدراته ومؤهلاته" فقد حصلت على أقل الفقرات متوسطاً حسابياً بلغ (2.86) وانحراف معياري (1.16) ومستوى متوسط. ونلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن مستوى أهمية الأدوات التنظيمية في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاء متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري (0.91) ومعامل الاختلاف (0.28).

السؤال الفرعي الرابع: ما أهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟ ولمعرفة أهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (5.4) التالي:

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1	4	توضع خطط التدريب في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.	3.41	1.1	0.32	كبير
2	2	توجد خطة سنوية شاملة للتدريب على مستوى وزارة الداخلية الفلسطينية ككل.	3.18	1.22	0.38	متوسط
3	1	تتسجم أهداف التدريب في وزارة الداخلية الفلسطينية مع الاحتياجات الفعلية.	3.14	0.99	0.32	متوسط
4	5	يتم تنفيذ خطة التدريب الموضوعية في وزارة الداخلية الفلسطينية.	3.08	1.12	0.36	متوسط
5	3	يتم تحديد احتياجات الأفراد التدريبية بشكل مسبق في وزارة الداخلية الفلسطينية	3.05	1.22	0.40	متوسط
6	6	يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة.	2.92	1.16	0.40	متوسط
7	11	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بتنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر التدريب	2.89	1.05	0.36	متوسط
8	13	يوجد لدى وزارة الداخلية الفلسطينية خطة إحلال وتعاقب	2.88	1.23	0.43	متوسط

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
		وظيفي (الاحلال الوظيفي هو عملية ايجاد الشخص البديل الذي يمكنه ان يشغل او ينوب عن الشخص شاغل المنصب حال غيابه لاي سبب كان، أي عملية تشبه (التنبؤ بما يحدث في المستقبل).				
9	10	يتم تحليل العمليات والانشطة في وزارة الداخلية الفلسطينية لتحديد الإحتياجات التدريبية .	2.78	1.1	0.40	متوسط
10	12	يتم الاستفادة من المهارات الجديدة لدى الموظفين لشغل وظائف جديدة تحتاجها وزارة الداخلية الفلسطينية.	2.73	1.05	0.38	متوسط
11	8	يشارك الموظفون أنفسهم في تحديد إحتياجاتهم التدريبية في وزارة الداخلية الفلسطينية	2.56	1.13	0.44	قليلة
12	7	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للموظف بناءً على تقييمه السنوي في وزارة الداخلية الفلسطينية.	2.47	1.13	0.46	قليلة
13	9	يتأكد المديرون في وزارة الداخلية الفلسطينية أن ما تم تعليمه للموظف في الدورة يجري تطبيقه.	2.47	1.13	0.46	قليلة
الدرجة الكلية						
			2.89	0.91	0.31	متوسط

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) مستوى فقرات مجال أهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية فقد حصلت الفقرة (4) التي تنص على " توضع خطط التدريب في ضوء الامكانيات المادية المتاحة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية" على أعلى المتوسطات الحسابية بحيث بلغ (3.41) وانحراف معياري (1.10) ومستوى كبير، ثم جاءت الفقرة (2) والتي تتحدث عن " توجد خطة سنوية شاملة للتدريب على مستوى وزارة الداخلية الفلسطينية ككل" بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.18) ومستوى متوسط، أما بالنسبة للفقرتين (9، 7) وتتضمن كل منهما " يتأكد المديرون في وزارة الداخلية الفلسطينية أن ما تم تعليمه للموظف في الدورة يجري تطبيقه"

وكذلك" يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناءً على تقييمه السنوي في وزارة الداخلية الفلسطينية" فقد حصلت كل منهما على أقل الفقرات متوسّطاً حسابياً بلغ (2.47) وانحراف معياري (1.13) ومستوى قليل، ونلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن أهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري (0.91) ومعامل الاختلاف (0.31).

السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا؟

ولمعرفة مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا، كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (6.4) التالي:

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1	2	أسعى لإتمام عملي في الوقت المحدد.	4.47	0.67	0.15	كبير جداً
2	1	لدي القدرة على تحمل أعباء العمل.	4.43	0.62	0.14	كبير جداً
3	12	أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة اثناء تأدية المهام المناطة.	4.29	0.8	0.19	كبير جداً
4	4	لدي امكانيات جيدة للتأثير على وقت إنجاز عملي.	4.26	0.75	0.18	كبير جداً
5	10	أقوم بتحديد اولوياتي للأهداف قبل البدء بها.	4.08	0.84	0.21	كبير

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
6	11	اعد تقارير دورية بالانجازات المتحققة.	4.05	0.99	0.24	كبير
7	7	اقدم مقترحات محددة لتحسين وتطوير العمل .	4.04	0.87	0.22	كبير
8	5	استخدم ادوات مناسبة تزيد من كفاءة الأداء.	3.99	0.86	0.22	كبير
9	17	اقوم بتحديد مهامى بشكل يومي.	3.95	1.04	0.26	كبير
10	9	لدي صلاحيات تمكني من تحمل المسؤولية بشكل فعال.	3.92	1.03	0.26	كبير
11	6	يقوم الرئيس المباشر بتحديد الصلاحيات والمهام لكل موظف	3.87	0.92	0.24	كبير
12	16	يعمل التدريب على تحسين نوعية انتاج المؤسسة.	3.73	1.17	0.31	كبير
13	15	يعمل التدريب على زيادة حجم إنتاج المؤسسة .	3.63	1.18	0.33	كبير
14	3	تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي.	3.58	1.42	0.40	كبير
15	8	يضع رئيسي المباشر خطة تساهم في تحسين الأداء	3.45	1.03	0.30	كبير
16	13	يساهم نظام تقييم الأداء في تنمية قدراتي .	3.26	1.38	0.42	متوسط
17	14	يتم إجراء تعديلات على الخطط بناء على نتائج قياس الاداء.	3.22	1.18	0.37	متوسط
الدرجة الكلية						
			03.9	0.67	0.17	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) مستوى فقرات محور الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015 -2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الاولى والعليا فقد حصلت الفقرة (2) التي تنص على " أسعى لإتمام عملي في الوقت المحدد" على أعلى المتوسطات الحسابية بحيث بلغ (4.47) وانحراف معياري (0.67) ومستوى كبير جداً، ثم جاءت الفقرة (1) والتي تتحدث عن " لدي القدرة على تحمل أعباء العمل" بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.43) ومستوى كبير جداً، أما بالنسبة للفقرة(14) وتتضمن "يتم إجراء تعديلات على الخطط بناءً على نتائج قياس الاداء"فقد حصلت على أقل الفقرات متوسطاً حسابياً بلغ (3.22) وانحراف معياري (1.18) ومستوى متوسط، ونلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015 -2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية

للفتتين الأولى والعليا جاء كبيراً بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.67) ومعامل الاختلاف (0.17) .

السؤال الثالث: هل يوجد فروقات في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015 -2019) وحول واقع الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخدمة في السلطة الوطنية)؟

ولإجابة عن هذا السؤال كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

2.1.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015 - 2019) من وجهة نظر المبحوثين تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخدمة في السلطة الوطنية).

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015 -2019) تعزى إلى متغير الجنس.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لمستويات المجالات والدرجة الكلية لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015 -2019) وكذلك الانحرافات المعيارية

حسب متغير الجنس واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (7.4).

الجدول (7.4) نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لمستويات مجالات واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015- 2019) والدرجة الكلية بحسب متغير الجنس.

المجالات	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة *
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
أهداف التخطيط	3.30	0.82	3.30	0.82	0.49	0.63
التنبؤ بالاحتياجات	3.21	1.04	3.21	1.04	0.77	0.44
الأدوات التنظيمية	3.16	0.93	3.16	0.93	0.98	0.33
التدريب والتطوير	3.00	1.09	3.00	1.09	0.51	0.61
الدرجة الكلية	3.26	0.87	3.26	0.87	0.74	0.46

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.46) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015- 2019) تعزى لمتغير الجنس، كما يوضح الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمجالات كافة (أهداف التخطيط، التنبؤ بالاحتياجات، الأدوات التنظيمية، التطوير والتدريب). وذلك يوضح درجة عالية من التوافق بين المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية، بغض النظر عن النوع الإجتماعي، أي أن جنس المبحوث لم يكن له تأثير معنوي على إجاباته .

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لفحص الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية للمجالات وعلى الدرجة الكلية لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ثم إستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات بإختلاف متغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدولان (8.4)، (9.4).

الجدول (8:4) المتوسطات الحسابية لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015 - 2019) تبعاً لمتغير للمجالات والدرجة الكلية المؤهل العلمي.

المجالات	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
أهداف التخطيط	3.55	3.32	3.09
التنبؤ بالاحتياجات	3.40	3.19	2.89
الأدوات التنظيمية	3.31	3.33	2.95
التدريب والتطوير	3.08	2.93	2.75
الدرجة الكلية	3.33	3.20	2.92

الجدول (9:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
أهداف التخطيط	بين المجموعات	2.47	2	1.24	1.64	0.20
	داخل المجموعات	97.81	130	0.75		
	المجموع	100.28	132			
التنبؤ بالاحتياجات	بين المجموعات	3.52	2	1.76	1.92	0.15
	داخل المجموعات	118.97	130	0.92		

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	المجموع	122.49	132			
الأدوات التنظيمية	بين المجموعات	4.01	2	2.01	2.49	0.09
	داخل المجموعات	104.75	130	0.81		
	المجموع	108.76	132			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	1.34	2	0.67	0.81	0.45
	داخل المجموعات	107.56	130	0.83		
	المجموع	108.90	132			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.57	2	1.28	1.82	0.17
	داخل المجموعات	91.64	130	0.71		
	المجموع	94.21	132			

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.17) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات الباحثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015- 2019) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وينطبق الأمر على المجالات الأربعة، فقد كانت الفروق ظاهرية وغير معنوية فيما يخص متغير المؤهل العلمي، وهذا يعني أن هناك توافق ما بين الباحثين، بغض النظر عن المؤهل العلمي في إجاباتهم حول أهداف التخطيط، التنبؤ بالإحتياجات، والأدوات التنظيمية والحاجة الى التدريب والتطوير.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تخطيط إحتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015- 2019) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية للمجالات وعلى الدرجة الكلية لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ثم استخدم إختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات بإختلاف متغير المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدولان (10.4)، (11.4).

الجدول (10:4) المتوسطات الحسابية لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015

2019-) تبعاً لمتغير المجالات والدرجة الكلية للمسمى الوظيفي

المجالات	مدير دائرة	رئيس وحدة	مدير عام	وكيل مساعد
أهداف التخطيط	3.23	3.32	3.20	4.29
التنبؤ بالاحتياجات	3.07	3.23	3.07	4.17
الأدوات التنظيمية	3.18	3.04	3.23	4.10
التدريب والتطوير	2.87	3.03	2.72	3.85
الدرجة الكلية	3.09	3.15	3.06	4.10

الجدول (11:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
أهداف التخطيط	بين المجموعات	6.50	3	2.17	2.98	0.03
	داخل المجموعات	93.78	129	0.73		
	المجموع	100.28	132			
التنبؤ بالاحتياجات	بين المجموعات	7.00	3	2.33	2.61	0.05
	داخل المجموعات	115.49	129	0.90		
	المجموع	122.49	132			
الأدوات التنظيمية	بين المجموعات	5.05	3	1.68	2.09	0.10
	داخل المجموعات	103.71	129	0.80		
	المجموع	108.76	132			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	6.51	3	2.17	2.73	0.05

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	داخل المجموعات	102.39	129	0.79		
	المجموع	108.90	132			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.92	3	1.98	2.89	0.04
	داخل المجموعات	88.29	129	0.68		
	المجموع	94.21	132			

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.04) وهذه القيمة أقل من (0.05) لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك وجود فروقات معنوية أيضاً للمجالات الثلاث (أهداف التخطيط، التنبؤ بالإحتياجات، التدريب والتطوير)، بينما لم يكن هناك فروقات معنوية لمجال الأدوات التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بمعنى أنه بغض النظر عن المسمى الوظيفي كان هناك توافق بين المبحوثين حول الأدوات التنظيمية اللازمة لعملية تخطيط إحتياجات الموارد البشرية .

وللتعرف على مصدر الفروق للمحور الكلي والمجالات الثلاث الأخرى تم استخدام اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية للتعرف إلى مصادر الفروق حسب مستويات المسمى الوظيفي، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (12.4).

الجدول (12.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية حسب مستويات المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي (I)	المسم (J) بالوظيفي	الفرق بين المتوسطات الحسابية
أهداف التخطيط	مدير دائرة	رئيس وحدة	-0.09084
		مدير عام	0.03482
		وكيل مساعد	-1.05512*
	رئيس وحدة	مدير دائرة	0.09084
		مدير عام	0.12566
		وكيل مساعد	-.96429*
	مدير عام	مدير دائرة	-0.03482
		رئيس وحدة	-0.12566
		وكيل مساعد	-1.08995*
	وكيل مساعد	مدير دائرة	1.05512*
		رئيس وحدة	.96429*
		مدير عام	1.08995*
التنبؤ بالاحتياجات	مدير دائرة	رئيس وحدة	-0.16206
		مدير عام	-0.00549
		وكيل مساعد	-1.10145*
	رئيس وحدة	مدير دائرة	0.16206
		مدير عام	0.15657
		وكيل مساعد	-0.93939
	مدير عام	مدير دائرة	0.00549
		رئيس وحدة	-0.15657
		وكيل مساعد	-1.09596*
	وكيل مساعد	مدير دائرة	1.10145*
		رئيس وحدة	0.93939
		مدير عام	1.09596*
مدير دائرة	رئيس وحدة	-0.16095	

المجال	المسمى الوظيفي (I)	المسم (J) بالوظيفي	الفرق بين المتوسطات الحسابية	
التدريب والتطوير	رئيس وحدة	مدير عام	0.15279	
		وكيل مساعد	-0.97826*	
		مدير دائرة	0.16095	
		مدير عام	0.31375	
		وكيل مساعد	-0.81731	
		مدير دائرة	-0.15279	
	مدير عام	رئيس وحدة	-0.31375	
		وكيل مساعد	-1.13105*	
		مدير دائرة	.97826*	
	الدرجة الكلية	وكيل مساعد	رئيس وحدة	0.81731
			مدير عام	1.13105*
			رئيس وحدة	-0.06117
مدير دائرة		مدير عام	0.03186	
		وكيل مساعد	-1.00909*	
		مدير دائرة	0.06117	
رئيس وحدة		مدير عام	0.09304	
		وكيل مساعد	-0.94792*	
		مدير دائرة	-0.03186	
	رئيس وحدة	-0.09304		
	وكيل مساعد	-1.04095*		
	مدير دائرة	1.00909*		
وكيل مساعد	رئيس وحدة	.94792*		
	مدير عام	1.04095*		

يشير الجدول (12.4) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالدرجة الكلية ومجال

أهداف التخطيط، وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، كانت بين وكيل مساعد وباقي المسميات مدير

دائرة، رئيس وحدة، مدير عام وذلك لصالح المسمى الوظيفي وكيل مساعد، أما بالنسبة للمجالين التنبؤ بالاحتياجات والتدريب والتطوير وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي فكانت بين الوكيل المساعد وبين المسميات مدير دائرة ومدير عام لصالح الوكيل المساعد، وقد يكون ذلك كون الوكيل المساعد هو رأس الهرم في القطاعات المختلفة المكونة للهيكلة التنظيمي لوزارة الداخلية، وهو المسؤول عن رفع التوصيات للمستوى الأعلى فيما يتعلق بالتخطيط لإحتياجات الموارد البشرية في القطاع الذي يشرف عليه.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير مكان العمل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الإستجابة حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى الى متغير مكان العمل.

لفحص الفرضية، إستخرجت المتوسطات الحسابية لمستويات المجالات والدرجة الكلية لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 وكذلك الإنحرافات المعيارية حسب متغير مكان العمل واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (13.4).

الجدول (13.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لمستويات مجالات واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) والدرجة الكلية بحسب متغير مكان العمل.

الدلالة *	قيمة ت	المديريات		المقر الرئيسي للوزارة		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.07	-1.85	0.96	3.42	0.76	3.14	أهداف التخطيط
0.12	-1.57	1.04	3.26	0.87	3.00	التنبؤ بالاحتياجات
0.44	-0.77	1.01	3.28	0.81	3.16	الأدوات التنظيمية
0.00	-3.00	0.99	3.13	0.77	2.67	التدريب والتطوير
0.06	-1.91	0.94	3.28	0.72	3.00	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (13.4) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.06) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذا فأنا نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط إحتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير مكان العمل، وذلك يوضح درجة عالية من التوافق بين المبحوثين فقد كانت الفروق ظاهرية للمجالات الثلاث بإستثناء مجال التدريب والتطوير، فيتضح أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين وذلك لصالح المديرين، وهذا يُعزى لتركز الدورات التدريبية في المقر الرئيسي وعدم ادماج المديرين في عملية التدريب والتطوير مما يبرر حاجتهم في المديرين لتلك الدورات من خلال تقديرهم الاعلى لأهميتها .

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة في السلطة الفلسطينية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الإستجابة حول واقع تخطيط إحتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.

لفحص الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية للمجالات وعلى الدرجة الكلية لواقع تخطيط إحتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية، ثم إستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير سنوات الخدمة في السلطة الفلسطينية كما يوضحه الجدولان (14.4)، (15.4).

الجدول (14:4) المتوسطات الحسابية لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام)

(2019-2015) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.

المجالات	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أهداف التخطيط	3.33	3.08	3.30
التنبؤ بالاحتياجات	3.06	2.88	3.16
الأدوات التنظيمية	3.25	3.24	3.22
التدريب والتطوير	3.31	2.57	2.91
الدرجة الكلية	3.25	2.95	3.15

الجدول (15:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في

السلطة الوطنية الفلسطينية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
أهداف التخطيط	بين المجموعات	0.55	2	0.28	0.36	0.70
	داخل المجموعات	99.73	130	0.77		
	المجموع	100.28	132			
التنبؤ بالاحتياجات	بين المجموعات	0.92	2	0.46	0.49	0.61
	داخل المجموعات	121.58	130	0.94		
	المجموع	122.49	132			
الأدوات التنظيمية	بين المجموعات	0.01	2	0.01	0.01	0.99
	داخل المجموعات	108.75	130	0.84		
	المجموع	108.76	132			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	2.42	2	1.21	1.48	0.23
	داخل المجموعات	106.48	130	0.82		
	المجموع	108.90	132			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.52	2	0.26	0.36	0.70
	داخل المجموعات	93.70	130	0.72		
	المجموع	94.21	132			

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (15.4) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية 0.70 وهذه القيمة أكبر من 0.05 لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية، وكذلك الأمر بالنسبة للمجالات الأربعة المكونة للمحور الكلي، بمعنى أن سنوات الخدمة لم يكن لها تأثير معنوي على إجابات المبحوثين حول واقع إحتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية ، ولمجالاته الأربعة مما يعني درجة توافق عالية بين المبحوثين بغض النظر عن سنوات الخبرة التي يمتلكونها، إذ ان المشاركة الواسعة لجميع الموظفين في عملية التخطيط تجعلهم على إطلاع على عملية تخطيط إحتياجات الموارد البشرية بغض النظر عن سنوات خبرتهم .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الوطنية).

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى الى متغير الجنس.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لمستويات المجالات والدرجة الكلية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) وكذلك الانحرافات المعيارية

حسب متغير الجنس واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) (Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (16.4).

الجدول (16.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) بحسب متغير الجنس.

الدرجة الكلية	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة *
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	3.88	0.62	3.94	0.82	-0.43	0.67

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (16.4) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.67) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير الجنس، وذلك يوضح درجة عالية من التوافق بين إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية، بغض النظر عن النوع الاجتماعي، أي كانت الفروق ظاهرية وغير معنوية فيما يخص الجنس.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية أستخرجت المتوسطات الحسابية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ثم أستخدم إختبار تحليل التباين

الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات بإختلاف متغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدولان (17.4)، (18.4).

الجدول (17:4) المتوسطات الحسابية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015 - 2019) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
	3.95	3.91	3.84

الجدول (18:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
بين المجموعات	0.20	2	0.10	0.22	0.80
داخل المجموعات	58.34	130	0.45		
المجموع	58.54	132			

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (18.4) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.80) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015 - 2019) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني انه لم يكن هناك فروقات معنوية لمستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، إي كان هناك توافق في الاراء بين المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية .

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الإستجابة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015 - 2019) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية للمجالات وعلى الدرجة الكلية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ثم أُستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدولان (19.4)، (20.4).

الجدول (19:4) المتوسطات الحسابية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015 - 2019) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الدرجة الكلية	مدير دائرة	رئيس وحدة	مدير عام	وكيل مساعد
	3.86	4.15	3.85	4.29

الجدول (20:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
بين المجموعات	1.65	3	0.55	1.25	0.30
داخل المجموعات	56.89	129	0.44		
المجموع	58.54	132			

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.30) وهذه القيمة اكبر من (0.05) لذا فاننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كون الفروق كانت ظاهرية وليست معنوية، مما يثبت توافق اراء المبحوثين حول مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير مكان العمل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الإستجابة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى الى متغير مكان العمل.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) وكذلك الانحراف المعياري حسب متغير مكان العمل واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (21.4).

الجدول (21.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لإختبار مستوى دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) بحسب متغير مكان العمل.

الدلالة *	قيمة ت	المديريات		المقر الرئيسي للوزارة		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.61	-0.51	0.70	3.93	0.64	3.87	

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (21.4) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.61) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير مكان العمل، وينطبق الأمر على الاداء الوظيفي، فقد كانت الفروق ظاهرية وغير معنوية فيما يخص متغير المؤهل العلمي، وهذا يعني أن هناك توافق ما بين المبحوثين، بغض النظر عن المؤهل العلمي في إجاباتهم حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.

لفحص الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية، ثم أُستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية كما يوضحه الجدولان (22.4)، (23.4).

الجدول (22:4) المتوسطات الحسابية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.

الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
	3.88	3.92	3.89

الجدول (23:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	0.01	2	0.004	0.0	0.99
	داخل المجموعات	58.53	130	0.450	1	
	المجموع	58.54	132			

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (23.4) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.99) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية، والذي يوضح وجود درجة عالية من التوافق بين المبحوثين حول مستوى الإداء الوظيفي بغض النظر عن سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية، أي إن سنوات الخدمة لم يكن لها تأثير معنوي على الإجابة .

الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع تخطيط الموارد البشرية (ومجالاته) والإداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019)." .

فحصت الفرضية السابقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكما هو موضح في الجدول (24.4):

الجدول (24.4): معامل ارتباط بيرسون بين واقع تخطيط الموارد البشرية والإداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019)

مجالات واقع تخطيط الموارد البشرية					
الدرجة الكلية	التدريب والتطوير	الأدوات التنظيمية	التنبؤ بالاحتياجات	اهداف تخطيط	الأداء الوظيفي
**0.58	**0.52	**0.55	**0.52	**0.56	

* دال إحصائياً عند $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (24.4) وجود علاقة ارتباط خطية موجبة بين واقع تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.58) كما يتضح وجود علاقة خطية موجبة بين مجالات واقع تخطيط الموارد البشرية والإداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) وتراوح معامل الارتباط بين 0.52 للتنبؤ بالاحتياجات والتدريب والتطوير، و(0.56) لأهداف التخطيط، و(0.55) للأدوات التنظيمية وقد كانت قيمة الدلالة للعلاقة المذكورة أصغر من (0.05) أي أنه يوجد علاقة ارتباط ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015 - 2019)، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تخطيط إحتياجات الموارد البشرية، زاد الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة والتي تشكل مجالات واقع تخطيط الموارد البشرية، وتأثيرها النسبي على المتغير التابع الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية، تم إيجاد ميل خط الإنحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك عن طريق (Enter method) الإدخال المتزامن، وذلك كما يظهر من الجداول التالية:

الجدول (25.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة ر	قيمة ر2	قيمة ر2 المعدلة	الخطأ المعياري
1	.589a0	0.35	0.33	0.55

a: التنبؤ: المتغير الثابت، التدريب، التخطيط، الأدوات، الإحتياجات.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.

الجدول (26.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي واقع تخطيط الموارد البشرية وأثرها النسبي على المتغير التابع الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
الإنحدار	20.341	4	5.085	17.04	.000b
البواقي	38.198	128	0.298		
المجموع	58.539	132			

b: التنبؤ: المتغير الثابت، التدريب، التخطيط، الأدوات، الإحتياجات.

الجدول (27.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة واقع تخطيط الموارد البشرية والمتنبأ بها الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.

الدلالة	قيمة ت	المتغيرات المعيارية		المتغيرات اللامعيارية	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.00	12.53		0.19	2.39	الثابت
0.04	2.07	0.31	0.12	0.24	التخطيط
0.57	-0.57	-0.10	0.12	-0.07	الاحتياجات
0.09	1.70	0.27	0.12	0.20	الادوات
0.26	1.13	0.14	0.09	0.10	التدريب

2.4 المتغير التابع: الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.

يتبين من خلال الجدولين السابقين أن هناك نموذج واحد فقط لبيان واقع تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها النسبي على المتغير التابع الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية وهي كما يلي:

النموذج الأول: فسر متغير واقع تخطيط الموارد البشرية ما مقداره (35%) من التباين الكلي للمتغير المتنبأ به (الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية)، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة ولها أثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.

كما يتبين من خلال ف (17.04) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغير المستقل والخاص بواقع تخطيط الموارد البشرية بالتركيز على أهداف التخطيط للموارد البشرية له تأثير دال احصائياً على المتغير التابع (الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية) وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة

$$Y=0.24X1+2.39$$

حيث X1: واقع تخطيط الموارد البشرية بالتركيز على اهداف التخطيط للموارد البشرية.

Y: الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.

بعد إستعراض نتائج الدراسة الكمية وبعد تحليلها احصائيًا يمكن تلخيص نتائج الدراسة واستعراض إجابات أسئلة الدراسة ونتائج إختبار فرضياتها وهي كما يلي:

1.3.4 إجابات أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا؟

فكانت الإجابة عليه: أن الدرجة الكلية لواقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا حسب مجال أهداف التخطيط جاء متوسطاً.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق مع دراسة (البيطار، 2014)، و دراسة (Sami، 2012، Abdulkader)، ودراسة (دراسة (Mohammed N. Al-Qudah وآخرون، 2018)، واختلقت مع دراسة (الزعنون، 2019) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فعالة بدرجة كبيرة في ضوء اتجاهات العاملين، كما اختلفت مع دراسة (الزيد، 2016) بأنه لم يكن هناك تأثير لاستراتيجية تحليل الوظائف، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التطوير والتدريب على الذكاء التنظيمي .

إجابات الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟ كانت الإجابة أن مستوى أهداف عملية التخطيط للموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاء متوسطاً.

السؤال الفرعي الثاني: ما دور التنبؤ بالاحتياجات في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟ تبين من تحليل النتائج أن دور التنبؤ بالاحتياجات في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاء متوسطاً.

السؤال الفرعي الثالث: ما أهمية الادوات التنظيمية في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟ فكانت إجابة السؤال أن مستوى أهمية الادوات التنظيمية في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاء متوسطاً.

السؤال الفرعي الرابع: ما أهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية؟ كانت إجابة هذا السؤال أن أهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاءت متوسطة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا؟ كانت إجابة هذا السؤال أن مستوى الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا جاء متوسطاً.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق مع دراسة (عبد الحميد، 2015)، ودراسة (Pan Suk دراسة Kim، 2011)، ودراسة (Akpanim NtekimEkpe، 2013)، وخاصة فيما يتعلق بأهمية ودور نموذج تقييم الاداء المؤسسي في تنمية الموارد البشرية، واختلفت مع دراسة (الزيد، 2016) انه لم يكن هناك تأثير لاستراتيجية تحليل الوظائف، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التطوير والتدريب، على الذكاء التنظيمي.

السؤال الثالث: هل يوجد فروقات في اجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015- 2019) وعلاقتها الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

2.3.4 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015 - 2019) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخدمة في السلطة الوطنية).

تبين من خلال فحص الفرضية ما يلي:

• **نقبل الفرضية الصفرية** بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط إحتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015- 2019) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق مع نتائج جميع الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة .

• **نرفض الفرضية الصفرية** بمعنى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط إحتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالدرجة الكلية وكل من مجالات: (أهداف التخطيط، التنبؤ بالاحتياجات، التدريب والتطوير) حسب متغير المسمى الوظيفي كانت بين وكيل مساعد وباقي المسميات مدير دائرة، رئيس وحدة، مدير عام وذلك لصالح المسمى الوظيفي وكيل مساعد. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة تختلف مع نتائج جميع الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط إحتياجات الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير مكان العمل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الإستجابة حول واقع تخطيط إحتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى الى متغير مكان العمل.

نقبل الفرضية الصفرية بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط إحتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير مكان العمل، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق مع نتائج جميع الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة .

أما بخصوص مجال التدريب والتطوير فيتضح أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين وذلك لصالح المديرية، وقد جاءت نتائج هذه

الدراسة بما يختلف مع نتائج جميع الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، والتي لم تظهر اي فروقات في اجابات المبحوثين .

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة في السلطة الفلسطينية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الفلسطينية.

فاننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق مع نتائج جميع الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية).

- نقبل الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.
- نقبل الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.
- نقبل الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي.
- نقبل الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير مكان العمل.
- نقبل الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.

وقبول الفرضيات الصفرية حسب المتغيرات الضابطة يعني انه لا توجد فروق ذات إحصائية تعزى لهذه المتغيرات.

تفردت هذه الدراسة بأنه هل يوجد فروق ام لا في اجابات المبحوثين حول مستوى الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية)، عن بقية الدراسات السابقة .

الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع تخطيط الموارد البشرية والاداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019). فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي انه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019)، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تخطيط الموارد البشرية كلما زاد الاداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق مع نتائج جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها بالدراسة ولمعرفة العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة والتي تشكل مجالات واقع تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها النسبي على المتغير التابع الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية، المتغير المستقل (أهداف التخطيط، التنبؤ بالإحتياجات، الأدوات التنظيمية، التدريب والتطوير).

المتغير التابع: الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.
تبين أن هناك نموذج واحد فقط لبيان واقع تخطيط الموارد البشرية وأثرها النسبي على المتغير التابع الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية وهي كما يلي:

النموذج الأول: فسر متغير واقع تخطيط الموارد البشرية ما مقداره 35% من التباين الكلي للمتغير المتنبأ به (الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية)، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها

تأثيراً وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة، ولها أثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.

كما يتبين أن المتغير المستقل والخاص بواقع تخطيط الموارد البشرية بالتركيز على أهداف التخطيط للموارد البشرية له تأثير دال احصائياً على المتغير التابع (الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية) حسب معادلة الانحدار الخاصة بالنموذج: $Y=0.24X1+2.39$

حيث:

- $X1$: واقع تخطيط الموارد البشرية بالتركيز على أهداف التخطيط للموارد البشرية.
- Y : الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.

4.4 تحقيق اهداف الدراسة

ومن خلال إجابات أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها نستخلص أن الدراسة قد حققت أهدافها كما يلي:

أهداف الدراسة:

كان الهدف العام للدراسة: معرفة واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين (الأولى والعليا).

وقد حققت الدراسة هذا الهدف العام إذ تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين مستوى تخطيط الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الوظيفي، وتبين أن مستوى تخطيط الموارد البشرية يفسر ما نسبته 35% من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

وكذلك تم التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية حيث تبين أن واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية جاء بدرجة متوسطة.

وانبثق عن الهدف العام الاهداف الفرعية التالية:

الاهداف الفرعية:

1. معرفة مستوى أهداف تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية، حيث تم التعرف على مستوى اهداف تخطيط الموارد البشرية وكان مستواها متوسطاً، وبذلك تحقق هذا الهدف.
2. التعرف على التنبؤ بإحتياجات تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.
إن دور التنبؤ بالإحتياجات في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاء متوسطاً، وقد تحقق هذا الهدف.
3. معرفة أهمية الأدوات التنظيمية لتخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.
إن مستوى أهمية الادوات التنظيمية في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاء متوسطاً، وقد تحقق هذا الهدف.
4. التعرف على أهمية التدريب والتطوير لتخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية.
إن أهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية جاءت متوسطة، وقد تحقق هذا الهدف.

الهدف الثاني: التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015- 2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا.

أن مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام (2015- 2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا جاء بدرجة كبيرة ، وقد تحقق هذا الهدف.

الهدف الثالث: التعرف على وجود فروقات معنوية في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية وحول مستوى الاداء الوظيفي للأعوام (2015- 2019) تعزى للمتغيرات الديمغرافية في هذه الدراسة، وقد تحقق هذا الهدف، إذ تبين ان هناك فروقات في إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط الموارد البشرية، تعزى لمتغيرات المبحوثين الضابطة حسب متغير المسمى الوظيفي (صالح مسمى وكيل مساعد) دون المسميات الأخرى (مدير، مدير عام، وكيل مساعد)، ولم يكن فروقات تعزى للمتغيرات الديمغرافية الأخرى، بينما لم يكن هناك فروقات معنوية حول مستوى الأداء الوظيفي تُعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية في الدراسة .

وبعد ان إجابات الدراسة على اسئلتها وتم فحص مدى تحقق أهدافها بات من اللازم مناقشة نتائجها وعلاقتها مع نتائج الدراسات السابقة لتسليط الضوء على ما أنجزه، وما تفردت به هذه الدراسة ومقارنة أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة .

5.4 مقارنة هذه الدراسة والدراسات السابقة:

ومن خلال مقارنة هذه الدراسة تبرز تميزها وازادتها العلمية في موضوع البحث، فقد اتفقت واختلفت وتميزت عن الدراسات السابقة نوضحها كما يلي:

• اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة جبارة (2015) في نتيجة يوجد تعاون مشترك في تنفيذ

الخطة الاستراتيجية، ومع دراسة الشيباني(2017) ودراسة الزعنون بأن ادارة الموارد البشرية

يساهم بدرجة كبيرة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين وبوجود استراتيجيات فعالة في ادارة الموارد البشرية . ومع جميع الدراسات بعدم وجود فروقات تعود للمتغيرات الضابطة، كما اختلفت مع دراسة الزيد (2016) بأنه لم يكن هناك تأثير لاستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير .

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة البيطار (2014) في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، وقصور في توفير البيئة المحفزة للتدريب وتطوير الموظفين، ومع دراسة سبرينه (2014-2015) في غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية. وغياب نظام الحوافز، ومع دراسة كل من AK-NT (2013) و P.S.K (2011) في تطبيق نموذج تقييم الاداء المؤسسي الذي يأخذ بعين الاعتبار دور تنمية الموارد البشرية، كأحد مخرجات الاداء التنظيمي.

- جاءت الدراسة مكملة للدراسات السابقة: ومن خلال القراءة التفحصية في نتائج الدراسة تلحظ الباحثة أن المتغير المستقل يفسر لوحده ما قيمته (35%) من التغير في التابع، وذلك يبين مدى اهمية تخطيط الموارد البشرية، يعني أن (65%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تفسرها متغيرات أخرى كانت محاور الدراسات السابقة قد عكستها (دعم الادارة العليا، المسار الوظيفي، الحوافز والتعويضات، التعيين، الاختيار، تقييم الوظائف، الكفايات الوظيفية، التعريف الواضح للعمل، التخطيط الاستراتيجي) وغيرها، وبناء على الفهم الدقيق للمتغيرات المؤثرة في الأداء الوظيفي تم اختيار المحاور الخاصة بهذه الدراسة والتي أثبتت نتائجها حسن إختيار تلك المحاور المكملة للدراسات السابقة الأخرى.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

بإستخدام منهج الإستنباط لقراءة النتائج العامة للدراسة والبناء عليها فإن هذه الدراسة تقدم الإستنتاجات التالية:

- إن الدرجة الكلية لواقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2019) من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية في الفئتين (الأولى والعليا)، جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يفسره: حداثة عملية التخطيط الوظيفي في الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية الفلسطينية والتي من ضمنها وزارة الداخلية الفلسطينية حيث بدأت عام (2012)، من خلال إعداد أول جدول وظيفي في فلسطين أُعد للأعوام (2013-2015)، ما ينعكس بالضرورة على واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية، وأظهرت الدراسة ان النتيجة كانت بمستوى متوسط.
- إن نجاعة التخطيط الاستراتيجي العام للوزارة وانعكاسه على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، لا يتأتى إلا من خلال إشراك القائمين على تخطيط الموارد البشرية والإهتمام بالتخطيط الوظيفي،

والمرتبط أساساً بجدول التشكيلات للوظائف الحكومية والمعتمد من مجلس الوزراء والذي بدأ العمل به في العام (2015) وما زال هناك فجوة بين جدول التشكيلات المعد من الوزارة بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام وذلك المقر من وزارة المالية في قانون الموازنة العامة السنوي، لعدم توفر إتمادات مالية كافية لتمويل الإحتياجات الوظيفية الحقيقية .

- إن الدوائر الحكومية تشكل فرقاً متخصصة لإدارة عملية التخطيط الوظيفي (جدول التشكيلات)، وإن التغيير المستمر في اعضاء فريق جدول التشكيلات في وزارة الداخلية ينعكس سلباً على مستوى عملية التخطيط ودقتها في تشخيص الواقع من جهة وفي تحديد الفجوة في طلب الموارد البشرية الجديدة من جهة أخرى.
- كما أنه تبين ضعف الارتباط والتنسيق ما بين أعضاء لجان (التخطيط الاستراتيجي للوزارة) واللجان المتخصصة في تخطيط الموارد البشرية، مما ينعكس سلباً على مستوى الخطط الإستراتيجية للوزارة في جانب تخطيط احتياجات الموارد البشرية استراتيجياً.
- وفيما يتعلق بمستوى اهداف عملية التخطيط للموارد البشرية والتي جاءت بدرجة متوسطة يعزى ذلك الى عدة اسباب من أهمها:

1. هناك فهم نظري لعملية تخطيط الموارد البشرية دون الربط بالممارسة العملية وتنفيذ

الخطط، وما تحويه من برامج ومشاريع، وحاجتها الحقيقية للموارد البشرية.

2. ضعف الالتزام بالمعايير المخطط لها في جدول التشكيلات عند عملية التطبيق وهذا ما

تظهره نتائج توزيع الموارد البشرية في وزارة الداخلية، وانحرافات عملية تسكين الموظفين

الجدد بالقياس مع ما تم طلبه كاحتياج في جدول التشكيلات.

3. ضعف عملية تقييم الموارد الفعلية المتوفرة، ومعرفة المتوفر لديها من الكفايات الوظيفية قلل

من المستوى المنشود من عملية التخطيط وظهرت بدرجة متوسطة .

4. بالرغم من وجود الأهداف الواضحة والمحددة لتخطيط الموارد البشرية في الوزارة فقره (1) والتي

حصلت على مستوى كبير، إلا أن الفقرة (14) التي تتعلق بعملية تخطيط المسار الوظيفي في

وزارة الداخلية، حصلت على مستوى متوسط، ونستنتج من ذلك :

- إن سياسة التكاليف الداخلية للموارد البشرية والتي لا تتناسب مع بطاقات الوصف الوظيفي

التي تحدد المسار الوظيفي للموظف فقرة (14)، انعكست بأثر سلبي على المسارات المهنية

للموظفين، وغيبت خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي .

- سياسة الاستثمار الامثل في الموارد البشرية الموجودة في الوزارة، لا تحقق الأهداف

المنشودة.

- كما نستنتج ان درجة التأكد للمبجوثين كانت متوسطة للفقرات التي تتعلق بمستوى أهداف

عملية التخطيط للموارد البشرية، وهذا يفسر عدم التوافق و تشتت الاراء للمبجوثين، والذي

يعزى الى التفاوت النسبي في المعرفة والاطلاع والمشاركة للمبجوثين في المحاور

التفصيلية لعملية تخطيط الموارد البشرية واهدافها في وزارة الداخلية، كما ويؤشر ذلك على

ضعف الوعي لدى بعض المبجوثين بأهمية عملية التخطيط ونتائجها في العمل والذي تبينه

كل الفقرات، وبالتركز اكثر على الفقرات التي ترتفع فيها نسبة معامل الاختلاف وهي الفقرة

(12) أهداف تخطيط الموارد البشرية محددة بجداول زمنية في وزارة الداخلية، والفقره (13)

يستند التخطيط للموارد البشرية في الوزارة على تحليل العمل، والفقره (14) يوجد عملية

تخطيط مسار وظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية، وهو عبارة عن التغيرات الوظيفية

المتعاقبة التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم

الوظيفي والنجاح الذي يحزره في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر اعلى او مكانه

وظيفيه أفضل وتحمل اعباء ومسؤوليات أكبر.

- إن نتائج التحليل الخاصة بالتنبؤ الإحتياج، جاء بمستوى متوسط، مما يقودنا الى الإستنتاجات التالية :

1. بالرغم من وجود التنسيق بين الادارات في وزارة الداخلية لتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية في الفقرة (1) إلا أن عملية تقييم الخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الإحتياجات الحالية والمستقبلية في الوزارة في الفقرة (11)، جاءت بمستوى متوسط، مما يعني الى أن إرتكاز عملية التخطيط الوظيفي في ظل عملية عدم كفاية توزيع الموارد البشرية بالشكل الأمثل، لا يتوافق وبطاقات الوصف الوظيفي، مما جعل عملية التنبؤ الوظيفي بمستوى متوسط.
2. نتبين من النتيجة الخاصة بفقرة (10) عدالة الاختيار والتعيين لجذب الموارد البشرية الماهرة أنها ظهرت بمستوى متوسط، وهذا يفسره تدني وضوح معايير الاستقطاب لدى لجان المقابلات.
3. تبين لنا من قيم معامل الإختلاف بأنه يوجد تباين في اراء المبحوثين حيث جاء درجة عدم التأكد او عدم اليقين للمبحوثين بدرجة متوسطة لل فقرات الخاصة بالتنبؤ الإحتياجات للموارد البشرية والذي يعزى الى اعتقاد بعض المبحوثين بأن (التنبؤ بالاحتياجات) لا يأخذ المنحنى الجدي، وأن نتائجها لا تتوافق واحتياجات الادارات والوحدات في وزارة الداخلية بسبب عملية التدوير الوظيفي المستمره والتكليفات الداخلية، والتي لا يُعبر عنها اثناء عملية التنبؤ وفهم اهدافها والعائد منها على عملية رفدها بالموارد البشرية اللازمة بالتخصصات والمهارات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وهذا ما يشير اليه جميع تلك الفقرات وبالتركيز على الفقرات من (6-11) والتي يرتفع بها معامل الاختلاف عن غيرها من الفقرات ولكن تبقى في حدود المتوسط .

• أما بخصوص الأدوات التنظيمية التي تستخدمها الوزارة في عملية تخطيط الموارد البشرية، فقد أظهرت الفقرات التزام وزارة الداخلية بالأدوات التنظيمية والمتمثلة بجدول التشكيلات الوظيفية والذي يعد أداة هامة في ضبط التغييرات التنظيمية في العمليات الإدارية، إذ حصل على مستوى كبير، وهذا يفسره الأسباب التالية :

1. وجود هيكل تنظيمي معتمد لدى وزارة الداخلية مرفقاً به بطاقات وصف وظيفي كأدوات تنظيمية مهمة في عملية تخطيط الموارد .

2. بالرغم من ذلك فإن تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب وفق قدراته ومؤهلاته، جاء بمستوى متوسط، وهذا يقودنا الى الإستنتاج بأن الأدوات صحيحة ولكن إستخدامها في عملية التطبيق غير دقيق.

3. ان درجة عدم اليقين في اجابات المبحوثين لجميع الفقرات بخصوص الأدوات التنظيمية التي تستخدمها الوزارة في عملية تخطيط الموارد البشرية جاءت متوسطة، ويعود ذلك الى حداثة الأدوات التنظيمية (كجدول التشكيلات وبطاقات الوصف الوظيفي)، والذي ادى الى ضعف الفهم الموضوعي لبعض المبحوثين لفعالية هذه الأدوات، والى النظرة التقليدية لتأثير هذه الأدوات في العمليات الإدارية، وغياب الضوابط العملية على انفاذ هذه الأدوات في ميدان العمل والانشطة الإدارية، وهذا ما تشير له الفقرات جميعاً وبالأخص الفقرات من (9 - 14) والتي يرتفع بها معامل الاختلاف عن غيرها من الفقرات ولكن في حدود المتوسط .

• و فيما يتعلق بأهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية، أظهرت النتائج أن خطط التدريب في الوزارة توضع في ضوء الامكانيات المالية المتاحة فقرة (1)، والتي حصلت على مستوى كبير، إلا أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للموظف بناءً على تقييمه السنوي فقرة (12) حصلت على مستوى متوسط، وهذا يقودنا الى إستنتاج :

1. أن بناء الاحتياجات التدريبية للموظفين لا يتوافق ومخرجات تقييم الاداء السنوي، وهذا إنعكاساً

لعدم توفر خطة تدريبية بناءً على الاحتياجات الحقيقية لموظفي وزارة الداخلية.

2. التدريب والتطوير لا يحظى بالاولوية لدى الوزارة في سياسة تجنيد الاموال، لغياب فناعة

الادارة العليا بأهمية عملية التطوير والتدريب في تحسين الأداء، وهذا ما أظهرته الفقرة (1)

توضع خطط التدريب في ضوء الامكانيات المادية المتاحة لدى وزارة الداخلية.

3. ظهرت نسبة التدريب والتطوير لدى المديرية بمستوى متوسط حسب (متغير مكان العمل)، وهذا

مؤشر على ان المديرية اقل حظاً في عملية التدريب والتطوير، بسبب تركيز التدريب في المقر

الرئيسي والاكتفاء بما هو معروض على الوزارة من جهات اخرى .

4. عدم التطابق بالاراء لدى المبحوثين فيما ما يتعلق بأهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط

الموارد البشرية والذي يعود الى ضعف مشاركة بعض المبحوثين في تحديد الاحتياجات التدريبية

بناءً على نتائج تقييم الاداء، كما ويعزى الى اعتبار الخطط التدريبية في الوزارة لدى البعض

من المبحوثين بأنها هي اطار ديكوري لا يُحتكم اليها عند التطبيق ولا يتم ربط الاحتياجات

التدريبية بمتطلبات الوظيفة أي (غياب التخصصية التدريبية) والذي بدوره اي العائد من

التدريب لا يتم قياسه وقياس نسبة تحسن الأداء الوظيفي بعد عملية التدريب، وهذا ما تم عكسه

في معظم الفقرات وبالأخص الفقرات من (11 - 13) والذي كان الاعلى لمعامل الاختلاف

ولكن بحدود المتوسط .

• اما فيما يتعلق بمستوى الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية والذي جاء بدرجة كلية كبيرة، أظهرت

الفقرة (1) اسعى لاتمام عملي في الوقت المحدد بدرجة كبيرة جدا ، والفقرة (2) لدي القدرة على

تحمل اعباء العمل درجة كبيرة جداً، الا ان الفقرة (17) الخاصة بإجراء تعديلات على الخطط بناءً

على نتائج قياس الاداء ظهرت بدرجة متوسطة وهذا يفسره :

1. إن لدى الموظفين الرغبة والقدرة في العمل، ولكن تدني الرضا الوظيفي لديهم جعل من مستوى قبولهم (لإجراء تعديلات على الخطط بناءً على نتائج قياس الأداء) أقل قبولاً وهذا يقودنا إلى الاستنتاج أن تدني مستوى نظام الحوافز وربطه بالأداء المتميز ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي بشكل عام .

2. نلاحظ بأن الدرجة الكلية لمعامل الاختلاف فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية (0.17) وهذا يدل على مدى التطابق بالآراء لدى المبحوثين وبدرجه مرتفعه جدا في معظم الفقرات بإستثناء الفقرات من (12-17) حيث كان معامل الاختلاف اعلى وبحدود المتوسط ويعزى هذا التشتت في الاجابات لدى المبحوثين للفقرتين (12) يعمل التدريب على تحسين نوعية انتاج المؤسسة، والفقرة (13) يعمل التدريب على زيادة حجم إنتاج المؤسسة، بوجود انفصام ما بين تخطيط التدريب وتطبيقه، ويتعدى ذلك إلى الرقابة على التدريب وقياس العائد منه، أما بالنسبة إلى تشتت الاجابات في الفقرة (14) تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي، يعود ذلك إلى وجود بعض الموظفين الذين لا تتناسب طبيعة عملهم مع المؤهل العلمي بسبب وجود تكاليفات ادارية مخالفة للواقع الفعلي المسكن عليه الموظف حسب بطاقة الوصف الوظيفي لوظيفته ، وهذا ينسجم مع الفقرات (15+16+17) والتي تظهر فجوه فعلية لآراء المبحوثين حول خطط تحسين الاداء وربطها بتقييم الاداء .

و عند إستعراض النتيجة الكلية لواقع تخطيط الموارد البشرية بمحاورة (أهداف،التنبؤ،الادوات التنظيمية،التدريب والتطوير) كانت بمستوى متوسط أي بمستوى حسابي (3.13).

بينما ظهرت الدرجة الكلية لمستوى الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية بمستوى كبير بمتوسط حسابي (3.90)، وان محاور المتغير المستقل (واقع التخطيط) يفسر (35%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، أي أن مستوى تخطيط الموارد البشرية لوحده يفسر ما نسبته (35%) من التغير

في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وأن العوامل الأخرى مجتمعة التي تؤثر في الأداء الوظيفي،
تفسر ما قيمته (65%) من التغير في مستوى الأداء الوظيفي .

2.5 التوصيات:

1.2.5 توصيات لقيادة وزارة الداخلية:

1. عمل دراسة لمخزون كفايات الموظفين لديها (القدرات المهارات، الخبرات)، وتوظيفها في عملية تخطيط الموارد البشرية.
2. ضرورة إيلاء تنمية الموارد البشرية اهتمام خاص، من خلال التدريب والتطوير لكافة الموظفين، وخاصة العاملين منهم في المديریات .
3. ضرورة الأهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الوزارة، حيث أن ضعف نظام الحوافز من المعوقات التي تواجه تطوير الأداء وتعزيز الإنتاجية لتقديم أفضل الخدمات للمواطن الفلسطيني .
4. ضرورة الأهتمام (بنموذج تقييم الاداء للموظف)، لكي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة، والذي ينعكس إيجاباً على الوظيفة العمومية، عبر تنمية الموارد البشرية وتمكينها، لتحسين أدائها وتجويد الخدمات التي تقدمها تلك الموارد للمواطن الفلسطيني.

2.2.5 توصيات لديوان الموظفين العام :

1. توصية لديوان الموظفين العام / اللجنة العليا للتشكيلات الوظيفية، بخصوص (ثقافة عملية التخطيط)، عقد مزيد من الورشات المفعمه و حلقات نقاشية للفئتين الأولى والعليا في الدوائر الحكومية، في موضوع (تخطيط الموارد البشرية واهميته ومرتكزاته وإجراءات عملية التطبيق) بإعتبار هاتين الفئتين ممن يصنع القرارات الادارية والتي تسهم في تحقيق اهداف الدوائر الحكومية ويرفدها بالإحتياجات اللازمة من الموارد البشرية .

2. ضرورة تمكين لجان المقابلات في الدوائر الحكومية، وعمل دليل إرشادي لها، وتدريبهم عليه لتوحيد المعايير والأسس الخاصة بالمقابلات .

3.2.5 توصيات لصناع القرار في الدوائر الحكومية (مسؤولي الدوائر):

1. ضرورة المحافظة على ثبات أعضاء فرق التشكيلات، لضمان إستدامة جودة عملية تخطيط

الموارد البشرية من خلال مُراكمة الخبرات، والعمل ايضاً على إيجاد التنسيق والإنسجام لفريق

التشكيلات الوظيفية ودمجه في عملية التخطيط الإستراتيجي الشمولي في الدائرة الحكومية .

2. توصية بضرورة إقرار سياسات لإلزام الدوائر الحكومية بضرورة إعادة توزيع الموارد البشرية وفقاً

لمؤهلاتهم وتخصصاتهم وكفاياتهم وبطاقة الوصف الوظيفي.

4.2.5 توصية لوزارة المالية :

ضرورة التزام وزارة المالية بتوفير الاحداثات المالية اللازمة، لتمويل الاحتياجات الوظيفية الحقيقية

والمدرجة في جداول تشكيلات الدوائر الحكومية المعتمدة من مجلس الوزراء وبالتنسيق مع الدوائر

الحكومية وديوان الموظفين العام .

5.2.5 توصية عامة

ضرورة إجراء مزيداً من الدراسات المتخصصة والبحث في محاور المتغيرات المستقلة الأخرى والتي

لم تظهر في دراستي او في الدراسات الاخرى و المؤثرة في الأداء الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية

1. ابو عساف ومرعي .(2019): **التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة**، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان .
2. حمدي، ر . (2012): **التدريب الاداري المفاهيم والاساليب**، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. الحويلي، ع .(2014): **ادارة الموارد البشرية**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن.
4. دروش ومصطفى.(2018): **اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر .
5. ديوان الموظفين العام الفلسطيني.(2015، 2017، 2018): **الدليل الارشادي لاعداد بطاقات الوصف الوظيفي**، الادارة العامة للتخطيط وجدول التشكيلات ،اللجنة التخصصية، فلسطين.
6. ربايعه ،ع .(2003): **ادارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
7. رضوان، م.(2012): **مهارات التوصيف الوظيفي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
8. الزعبي والسميعات.(2019) : **ادارة العلاقات العامه**، دار اليازوري، عمان، الاردن .
9. زويلف، م . (2003): **ادارة الافراد**، دار الصفاء، عمان، الاردن .
10. السالم و حرحوش . (2002): **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي**،عالم الكتب الحديث، الاردن .
11. السلمي،ع.(2000): **ادارة الموارد البشرية**، مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة، مصر .
12. سوية، ل . (2015): **اسهامات التدريب في تطوير القنوات التلفزيونية في الجزائر**، مجلة الانسان والمجال، العدد 2، معهد العلوم الانسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير، الجزائر .

13. الضمور، م.(2011): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار المنهل للنشر .
14. الطائي، ي والعبادي، هـ.(2015): ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الاردن .
15. عامر، س.(2011): استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دارالفكر للنشر، دمشق، سوريا.
16. العامري، م.(2015): نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
17. عبد الرحمن ، س.(2015): الادارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين، المنظمة العربية للتنمية الادارية للمنشورات، القاهرة .
18. عبدالله، ك.(2019): ادارة الاداء الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
19. عبوي، ز.(2017): الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
20. علي، ع .(2014): ادارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية، عمان، الاردن.
21. غربي، ع، سلاطينية، ب، بوقبرة، ا.(2007): تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة .
22. المبيضين والاكليبي .(2011): التخطيط في الموارد البشرية، اليازوري، عمان ، الاردن.
23. محمد، ج .(2016): التخطيط الاستراتيجي، دار المعتز للنشر، عمان .
24. المرسي، جمال .(2003): الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ، مصر .
25. نظمي واخرون شحادة. (2000): ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الاردن .
26. نوري وكورتل .(2011): ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الاردن.

27. هلال، م. (2011): الإدارة من أجل التميز التوجيه والرقابة، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

28. يوسف، م. (2016): إدارة الاداء ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

المراجع الاجنبية

1. Charles W.L. and HILL, a. G. (2008): "Strategic Manaagment Thoery. Boston: Houghton Mifflin Company :MA.
2. McLean, G. N., & McLean, L. (2001): If we can't define HRD in one country,how can we define it in another? Human Resource Development International, 4(3).
3. Swanson, R. A. (2010): Foundations of H.R Development. San Francisco, California 94104-2916: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

رسائل ماجستير

رسائل ماجستير عربية

1. بويديّة، ن.(2017): اثر ادارة الوقت على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
2. جبارة، م.(2015): التخطيط الاستراتيجي واثره على اداء الموارد البشرية لقطاع النفط، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة حالة (شركة سوادبت)، السودان .
3. سبرينة، م. (2014-2015) أثر استراتيجيّة تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات/ دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، الجزائر .

4. أبوماضي، عبدالفتاح.(2017): تقييم اداء البلديات الفلسطينية في تنفيذ خططها الاستراتيجية" رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس. فلسطين،
5. ايكو، م .(2016): عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في فلسطين الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .
6. البيطار، ش. (2014) : دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، فلسطين .
7. الزعنون، م.(2019) فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة ، مجلة جامعة الاستقلال للابحاث ، غزة ، فلسطين .
8. زقوت،خ.(2013) واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غي الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الاعداد اللازمة من العاملين(رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،الجامعة الاسلامية -غزة ، فلسطين .
9. الزيد، ع.(2016) : اثر ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي، الكويت .
10. الشيباني ومنيرة، م .(2017): دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في صندوق التنمية الزراعية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، الرياض، السعودية .
11. عبد الحميد، ع .(2015): واقع تخطيط القوى العاملة في ادارة الموارد البشرية، بجامعة مولانا ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج ، اندونيسيا .

12. غزاوي، ر. (2012). إدارة الوقت واثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الاردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة اعمال، جامعة اليرموك، اربد، الاردن .

13. لوقاسي، و، ه. (2014/ 2015): القيادة بالتمكين واثرها على أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص ادارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة الجبيلي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلي، الجزائر .

رسائل ماجستير اجنبية :

1. Sami Abdulkader. (2012): ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والاداء التنظيمي في

صناعة التأمين النيجيرية: اثر المناخ التنظيمي ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، نيجيريا .

2. دراسة Mohammed S. Al-Amri وآخرون،(2016): العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد

البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك السعودية، الرياض، الرياض، السعودية .

3. دراسة AbdulHamid bin Abdulla (2010) : تطوير نماذج كفايات المورد البشرية

حسب وجهة نظر ممارسي ومستشاري المارد البشرية في ماليزيا، ماليزيا.

4. دراسة Anyadike, Nkechi O (2013) : تخطيط الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين في

المنظمة العامة في نيجيريا، نيجيريا.

5. دراسة Mohammed N. Al-Qudah وآخرون(2018): فعالية تنفيذ التمارين العملية

للموارد البشرية في قطاع الصحة الأردني، الاردن.

6. دراسة Adams Karia، وآخرون (2016): دور تخطيط الموارد البشرية في أداء مرافق المياه

العامة في تنزانيا، تنزانيا.

7. Akpanim Ntekim Ekpe (2013) : تحليل نظام تقييم الأداء في منظمات القطاع العام

النيجيرية، نيجيريا.

8. Pan Suk Kim (2011) : إدارة وتقييم الأداء في القطاع العام، نيويورك .

"Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector".

مواقع الكترونية

1. ادريس، ج. (2017): موسوعة مقالات مهارات النجاح مفهوم التنظيم واساليب العمل، الاطلاع

<https://sst5.com/Article> (2019/9/12)

2. اسماعيل، ا. (2011): تطور نظريات الاداء في الادارة، مقالة في المنتدى العربي لادارة الموارد

البشرية: دخولي الساعة (8) صباحا (2018/3/1) .

3. اسماعيل، ا. (2011) العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية ،مقالة في المنتدى العربي لادارة

الموارد البشرية: دخولي (9 /2020/3/9)، الساعة الثامنة مساءً.

4. حمدان، م . (2019): مقالة في جريدة الحياة الجديدة (ص5) (2019/3/13) .

5. خاطر، ا . (2019) : اهداف تخطيط الموارد البشرية ،موقع موضوع، الاطلاع (2019/9/5).

6. السنوسي، ق . (2013): المداخل الرئيسية لعلم الادارة ،مقالة المنتدى العربي لادارة الموارد

البشرية دخولي (10) صباحا،(2019/3/10) .<https://hrdiscussion.com>.

7. صلاح، ر. (2018): خطوات تخطيط الموارد البشرية ، موقع موضوع، الاطلاع (2019/3/18)

(<https://mawdoo3.com>)

8. الطباع، ه . (2018): تخطيط الموارد البشرية ،موقع موضوع، الاطلاع، (2019/2/24)،

الساعة (1) مساء ،. <https://mawdoo3.com>.

9. عيسى، ا. (2016): المقارنة بين ادارة الافراد وادارة الموارد البشرية ، مقالة في المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية ، تاريخ الدخول (2019/4/21) الساعة (10) صباحا .
10. غافل، م .(2016): تخطيط القوى العاملة النظرية والأساليب المستخدمة،الاطلاع (2019/3/1) <http://www.almerja.com>
11. فاشكل. (2008): مدارس الادارة الحديثة الاطلاع (2019/7/21) مساءا <https://hrdiscussion.com/hr3278.html>
12. كاظم، ر. (2013): محاضرة في الادارة العلمية، جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد الدخول <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture>. (2019/7/21)
13. كردي، ا.(2010): نظرية العلاقات الانسانية الدخول (2019/7/7). <http://kenanaonline.com>
14. كردي، ا. (2010): تنمية الاداء ، مقالة – بوابات كنانة اون لاين 5 مايو تاريخ الدخول (2018/2/28) الساعة 10 ليلا.
15. مشعل، ط .(2017). تخطيط الموارد البشرية ،موقع موضوع ، (2019/2/24) .
16. المكارى، د.(2019): مفهوم التنظيم واساليب العمل ،موسوعة مقالات مهارات النجاح <https://sst5.com/Article>.(2020/7/5)
17. المنتدى العربي .(2015): تعريفات ادارة الموارد البشرية ،الاطلاع (2019/3/8) الساعة (12) مساءا . <https://hrdiscussion.com>.
18. المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية.(2013): اهداف تخطيط الموارد البشرية،الاطلاع (2019/2/27) .

19. نجاء، د. (2018) : مفهوم الهيكل التنظيمي ، الاطلاع (2019/3/17)

<https://mawdoo3.com/>

20. نعيرات، ا. (2018): تخطيط الموارد البشرية، المفهوم والتطبيق ،مقالة المنتدى العربي لادارة

الموارد البشرية ، الاطلاع (2019/2/26) .

21. مستشار. (2013) : العوامل المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية ، مقالة في المنتدى العربي

لادارة الموارد البشرية ، الاطلاع (2019/7/21) <https://hrdiscussion.com>

22. هاجر. (2016) : تنمية بشرية ، الاطلاع (2019/3/18) <https://www.almrsal.com>.

الملاحق

ملحق رقم (1)

اسماء المحكمين

1. د. عزمي الاطرش / جامعة القدس
2. د. يوسف ابو فاره / جامعة القدس المفتوحة
3. د. عادل الطائي / جامعة الموصل .
4. د. محمد الملاحسن / جامعة الموصل.
5. د. هزار اسماعيل / جامعة الاستقلال.
6. د. عبد الرحمن التميمي / جامعة القدس.
7. د. احمد حرز الله / جامعة القدس .
8. د. احمد الرمحي / جامعة النجاح الوطنية

ملحق رقم (2)

الاستبانة قبل التعديل
قبل عينه الاستطلاعيه



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

الموظف المحترم /الموظفة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالاداء الوظيفي في وزارة الداخلية ، للاعوام (2015- 2019) ، وذلك استكمالاً لإنهاء متطلبات التخرج ،رسالة ماجستير ،ونظرا لاهمية رأيك في هذا المجال ،فأن الباحثة تضع بين يديك هذه الاستبانة التي قامت بتصميمها بهدف جمع المعلومات عن موضوع الدراسة ،ونرجو منك التكرم بقراءتها بدقة وابداء الرأي حولها ،مع العلم ان المعلومات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة وسيقتصر استخدامها لاغراض الدراسة العلمي فقط .

وتقبل/ي خالص الاحترام والتقدير

الباحثة

ميساء جمال احمد

القسم الأول :البيانات الاولية :

يرجى التكرم بوضع علامة (√) امام العبارة التي تراها مناسبة مع حالتك :

1. الجنس :

ذكر انثى

2. المؤهل العلمي :

دبلوم فأقل بكالوريوس دراسات عليا .

3. المسمى الوظيفي :

مدير دائرة . رئيس وحدة .
 مدير عام . وكيل مساعد .

4. مكان العمل.

المقر الرئيسي المديرية المكاتب الفرعية

5. سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية .

أقل من خمس سنوات . سنوات و أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة. 1 سنة فأكثر .

القسم الثاني : محاور الدراسة :

تهدف المحاور التالية الى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالاداء الوظيفي في وزارة الداخلية ، للاعوام (2015- 2019) من وجهة نظرك، يرجى اختيار درجة الاجابة (دائماً ، غالباً" ، أحياناً" ، نادراً" ، ابدا")

المحور الاول : تخطيط الموارد البشرية

(تخطيط الموارد البشرية : عبارة عن تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها).

المجال الأول : اهداف التخطيط :

(اهداف تخطيط الموارد البشرية والتي يشترط ان توضع في ضوء اهداف وسياسات ادارة الموارد البشرية والتي يجب ان تتلائم وتسير جنباً الى جنب مع الخطة التنظيمية للمؤسسة واهدافها الاستراتيجية).

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
1	يوجد اهداف واضحة ومحدده لتخطيط الموارد البشرية تسعى الدائرة التي اعمل بها لتحقيقها .					
2	تهدف خطط الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية .					
3	تركز استراتيجية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية على تحقيق الاهداف الاستراتيجية .					
4	يتم تطوير الموارد البشرية بطريقة تضمن للوزارة تحقيق اهدافها واستراتيجيتها.					
5	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية بانتظام .					
6	تتسجم عملية التخطيط للموارد البشرية في جدول تشكيلات الوظائف مع اهداف الخطة الاستراتيجية .					
7	يستند التخطيط للموارد البشرية في الوزارة على تحليل العمل .					
8	تستند اهداف التخطيط للموارد البشرية على الرؤية الاستراتيجية لوزارة الداخلية الفلسطينية .					
9	تضع وزارة الداخلية الفلسطينية موازنات وبرامج خاصة بانشطة الموارد البشرية.					
10	يوجد فهم للعاملين في ادارة الموارد البشرية للتخطيط الاستراتيجي ووضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .					
11	يساهم تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية على تنفيذ اهداف المؤسسة الموضحة في الخطة الاستراتيجية .					
12	يوجد عملية تخطيط مسار وظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية. (هو عبارة عن التغيرات الوظيفية المتعاقبة التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر اعلى او مكانه وظيفيه افضل وتحمل اعباء ومسئوليات اكبر).					
13	اهداف تخطيط الموارد البشرية قابلة للتطبيق في وزارة الداخلية الفلسطينية					
14	اهداف تخطيط الموارد البشرية محددة بجدول زمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية					

المجال الثاني: التنبؤ بالاحتياجات :

(اي معرفة نوعية وحجم العمل المطلوب، والحاجة الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لادائه (كما" ونوعاً") من خلال تحليل التركيبة الحالية والمستقبلية لقوى العمل، (العرض والطلب)ومعرفة المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية واثارها المحتملة، بهدف التعرف على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لاعمال المؤسسة).

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تستخدم وزارة الداخلية الفلسطينية أساليب وطرق علمية في عملية تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية .					
2	هناك تنسيق بين الإدارات في وزارة الداخلية الفلسطينية حول عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.					
3	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بدراسة وتحليل أنظمة الموارد البشرية الداخلية (نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها)					
4	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية باستخدام قواعد بيانات الموارد البشرية في عملية التخطيط .					
5	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بصياغة خطط الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات.					
6	تتبع وزارة الداخلية الفلسطينية طرق عادلة للاختيار والتعيين لجذب الموارد البشرية الماهرة					
7	تحرص وزارة الداخلية الفلسطينية على مراجعة وتصويب خطط الموارد البشرية لتتلائم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية .					
8	تتم عملية تقييم للخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
9	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بعمل مسح شامل لحصر الاحتياجات من الموارد البشرية.					
10	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على الاسترشاد بالسنوات السابقة.					
11	يتم التنبؤ المسبق بعدد الوظائف المطلوبة بناء على عملية المسح لتحديد الاحتياجات في وزارة الداخلية الفلسطينية.					

المجال الثالث : الادوات التنظيمية :

(هي الادوات التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في اعداد و تنفيذ الخطط وتحديد ادوار ومسؤوليات الافراد والانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة . (الهيكل التنظيمي ،جدول التشكيلات الوظيفية وبطاقات الوصف الوظيفي).

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتم اختيار الموارد البشرية وفق مواصفات ومعايير شغل الوظيفة في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
2	يوجد ضبط للترقيات الوظيفية في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
3	لدى موظفي الفئة العليا في وزارة الداخلية الفلسطينية فهم كامل لمدى اهمية تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية .					
4	توجد لدى وزارة الداخلية الفلسطينية بيانات متجددة حول الموظفين يتم الاستناد اليها عند ترقية وتعيين موظفين.					
5	يتم طلب الاحتياجات من الموارد البشرية الجديدة وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
6	القائمون بعملية تحليل الوظائف وتصميم العمل على اطلاع ودراية تامة لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
7	يتنقل الموظفون مواقعهم الاشرافية وفقاً لما حدده الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية الفلسطينية.					
8	يعد جدول التشكيلات الوظيفية اداة هامة في ضبط التغيرات التنظيمية في العمليات الادارية في وزارة الداخلية الفلسطينية					
9	بناء بطاقات الوصف الوظيفي جاء عبر عملية تحليل وظيفي مع شاغلي الوظائف في وزارة الداخلية الفلسطينية					
10	يتم الرجوع الى بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة عند تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في جدول التشكيلات الوظيفية في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
11	يعد الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الداخلية الفلسطينية محفزاً لتطوير أعمال الوزارة.					
12	من خلال تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية يتم وضع الموظف في المكان المناسب وفقاً لقدراته ومؤهلاته .					
13	الالتزام بتطبيق جداول التشكيلات الوظيفية يحدد الفائض الكمي للموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
14	الالتزام بتطبيق جداول التشكيلات الوظيفية يحدد الفائض النوعي للموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية					

المجال الرابع : التدريب والتطوير

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تتسجم أهداف التدريب في وزارة الداخلية الفلسطينية مع الاحتياجات الفعلية					
2	توجد خطة سنوية شاملة للتدريب على مستوى وزارة الداخلية الفلسطينية ككل.					
3	يتم تحديد احتياجات الافراد التدريبية بشكل مسبق في وزارة الداخلية الفلسطينية					
4	توضع خطط التدريب في ضوء الامكانيات المادية المتاحة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية					
5	يتم تنفيذ خطة التدريب الموضوعة في وزارة الداخلية الفلسطينية					
6	يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة .					
7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناء على تقييمه السنوي في وزارة الداخلية الفلسطينية					
8	يشارك الموظفون أنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية في وزارة الداخلية الفلسطينية					
9	يتأكد المديرون في وزارة الداخلية الفلسطينية ان ما تم تعليمه للموظف في الدورة يجري تطبيقه .					
10	يتم تحليل العمليات والانشطة في وزارة الداخلية الفلسطينية لتحديد الاحتياجات التدريبية					
11	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بتنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر التدريب					
12	يتم الاستفادة من المهارات الجديدة لدى الموظفين لشغل وظائف جديدة تحتاجها وزارة الداخلية الفلسطينية					
13	يوجد لدى وزارة الداخلية الفلسطينية خطة إحلال وتعاقب وظيفي (الاحلال الوظيفي هو عملية ايجاد الشخص البديل الذي يمكنه ان يشغل او ينوب عن الشخص شاغل المنصب حال غيابه لاي سبب كان ،اي عملية تشبه (التنبؤ بما يحدث في المستقبل).					

المحور الثاني : الاداء الوظيفي :

(هو ما ينتج عن العمل المبذول من قبل الافراد او الجماعات ،لتنفيذ اهداف المنظمة ،من خلال ادارة فعالة ورشيده تحول تلك الطاقات الى مخرجات ذات كفاءة وفاعلية) .

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
1	لدي القدرة على تحمل أعباء العمل					
2	أسعى لإتمام عملي في الوقت المحدد					
3	تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي .					
4	يتناسب حجم العمل مع اوقات الدوام الرسمي					
5	لدي امكانيات جيدة للتأثير على وقت انجاز عملي					
6	استخدم ادوات مناسبة تزيد من كفاءة الأداء					
7	يقوم الرئيس المباشر بتحديد الصلاحيات والمهام لكل موظف.					
8	اقدم مقترحات محددة لتحسين وتطوير العمل .					
9	يضع رئيسي المباشر خطة تساهم في تحسين الأداء					
10	لدي صلاحيات تمكنني من تحمل المسؤولية بشكل فعال					
11	اقوم بتحديد اولوياتي للاهداف قبل البدء بها .					
12	اعد تقارير دورية بالانجازات المتحققة .					
13	اقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة اثناء تأدية المهام المناطة					
14	يساهم نظام تقييم الاداء في تنمية قدراتي .					
15	يتم اجراء تعديلات على الخطط بناء على نتائج قياس الاداء.					
16	يعمل التدريب على زيادة حجم انتاج المؤسسة .					
17	يعمل التدريب على تحسين نوعية انتاج المؤسسة					
18	اقوم بتحديد مهامي بشكل يومي .					

انتهى

ملحق رقم (3)

نتائج العينة الاستطلاعية

تم اختيار عينة استطلاعية عشوائية بلغت 30 من العاملين في وزارة الداخلية، وذلك لحساب صدق البناء الداخلي والتحليل العاملين "معامل الاستخراج" والثبات للعينة الاستطلاعية وذلك لمعرفة مدى وضوح الفقرات وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، وهذه العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة وسيتم استثناء أفرادها في عينة البحث.

الجدول التالية توضح ذلك:

الجدول (1) نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات تخطيط

الموارد البشرية

معامل الاستخراج	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الاستخراج	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.92	0.68	27	0.92	0.81	1
0.93	0.77	28	0.93	0.90	2
0.83	0.72	29	0.90	0.85	3
0.86	0.73	30	0.97	0.77	4
0.96	0.80	31	0.82	0.74	5
0.89	0.44	32	0.90	0.80	6
0.88	0.69	33	0.88	0.74	7
0.95	0.69	34	0.84	0.80	8
0.97	0.74	35	0.92	0.73	9
0.93	0.71	36	0.84	0.71	10
0.95	0.70	37	0.94	0.81	11
0.95	0.87	38	0.93	0.81	12
0.95	0.84	39	0.87	0.45	13
0.84	0.68	40	0.90	0.88	14
0.88	0.86	41	0.70	0.70	15
0.96	0.86	42	0.92	0.68	16
0.95	0.78	43	0.88	0.87	17

معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الاستخراج	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.96	0.91	44	0.91	0.83	18
0.96	0.90	45	0.87	0.88	19
0.91	0.90	46	0.93	0.65	20
0.88	0.76	47	0.92	0.86	21
0.96	0.81	48	0.95	0.80	22
0.92	0.87	49	0.85	0.86	23
0.80	0.77	50	0.93	0.91	24
0.95	0.91	51	0.89	0.86	25
0.91	0.82	52	0.88	0.82	26

يتضح من الجدول (1) أن معامل الارتباط لمصفوفة ارتباط فقرات تخطيط الموارد البشرية يتراوح ما بين (0.44-0.91) وأن معامل الاستخراج يتراوح ما بين (0.70-0.97) وبما أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من 0.40 وأن معامل الاستخراج جاء أكبر من 0.50 ونتيجة لذلك فإن جميع قيم هذه الفقرات مقبولة ودالة إحصائياً وان كل فقرة ترتبط بالمجال التابعة له.

الجدول(2) نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات الاداء الوظيفي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج
1	0.46	0.67	10	0.59	0.75
2	0.48	0.85	11	0.49	0.63
3	0.61	0.75	12	0.51	0.92
4	0.28	0.67	13	0.65	0.81
5	0.74	0.90	14	0.60	0.82
6	0.69	0.79	15	0.56	0.92
7	0.52	0.84	16	0.63	0.95
8	0.72	0.75	17	0.53	0.93
9	0.51	0.82	18	0.51	0.79

يتضح من الجدول(2) أن معامل الارتباط لمصفوفة الاداء الوظيفي يتراوح ما بين (0.28-0.74) وأن معامل الاستخراج يتراوح ما بين (0.63-0.95) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) لأنها لا تقل عن 0.40 ما عدا الفقرة 4 فقد بلغ معامل الارتباط 0.28، كما يبين الجدول (2) أن معامل الاستخراج جاء أكبر من 0.50 لجميع فقرات هذا المحور، ونتيجة لذلك فإن جميع قيم هذه الفقرات مقبولة ودالة إحصائياً وان كل فقرة ترتبط بالمجال التابعة له.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب محاور الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدول(3)

جدول رقم (3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المجالات والدرجة الكلية لفقرات الأداة

الدرجة	المحور	أرقام البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
1	أهداف التخطيط	14-1	0.947	0.00
2	التنبؤ بالاحتياجات	25-15	0.946	0.04
3	الأدوات التنظيمية	39-26	0.931	0.01
4	التدريب والتطوير	52-40	0.962	0.00
5	الاداء الوظيفي	70-53	0.868	0.00
الدرجة الكلية				0.00
		70-1	0.967	0.00

يتضح من الجدول (3) السابق أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات الأداة بلغ 0.967 وتراوح معامل الثبات للمحاور ما بين 0.868 لمحور الاداء الوظيفي و0.962 لمجال التدريب والتطوير والتابع لمحور تخطيط الموارد البشرية وجميع قيم معامل الثبات أكبر من 0.70 مما يعني أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

ملحق رقم (4)
الاستبانة بعد التعديل



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

الموظف المحترم /الموظفة المحترمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالاداء الوظيفي في وزارة الداخلية ، للاعوام (2015- 2019) ، وذلك استكمالاً لإنهاء متطلبات التخرج ،رسالة ماجستير، ونظرا لاهمية رأيك في هذا المجال، فان الباحثة تضع بين يديك هذه الاستبانة التي قامت بتصميمها بهدف جمع المعلومات عن موضوع الدراسة ، ونرجو منك التكرم بقراءتها بدقة وابداء الرأي حولها ، مع العلم ان المعلومات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة وسيقتصر استخدامها لاغراض الدراسة العلمي فقط .

وتقبل/ي خالص الاحترام و التقدير

الباحثة

ميساء جمال احمد

القسم الأول :البيانات الاولية :

يرجى التكرم بوضع علامة (√) امام العبارة التي تراها مناسبة مع حالتك :

1. الجنس :

ذكر نثى

2. المؤهل العلمي :

دبلوم فأقل بكالوريوس دراسات عليا .

3. المسمى الوظيفي :

مدير دائرة . رئيس وحدة .
 مدير عام . وكيل مساعد .

4. مكان العمل.

المقر الرئيسي المديرية المكاتب الفرعية

5 . سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية .

اقل من خمس سنوات . 5 سنوات و اقل من 10 سنوات

10 سنوات الى اقل من 15 سنة. سنة فاكثر .

القسم الثاني : محاور الدراسة :

تهدف المحاور التالية الى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالاداء الوظيفي في وزارة الداخلية ، للاعوام (2015- 2019) من وجهة نظرك، يرجى اختيار درجة الاجابة (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، ابدأ")

المحور الاول : تخطيط الموارد البشرية

(تخطيط الموارد البشرية : عبارة عن تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها).

المجال الأول : اهداف التخطيط :

(اهداف تخطيط الموارد البشرية والتي يشترط ان توضع في ضوء أهداف وسياسات ادارة الموارد البشرية والتي يجب ان تتلائم وتسير جنباً الى جنب مع الخطة التنظيمية للمؤسسة واهدافها الاستراتيجية).

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
1	يوجد اهداف واضحة ومحدده لتخطيط الموارد البشرية تسعى الدائرة التي تعمل بها لتحقيقها .					
2	تهدف خطط الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية .					
3	تركز استراتيجية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية على تحقيق الاهداف الاستراتيجية .					
4	يتم تطوير الموارد البشرية بطريقة تضمن للوزارة تحقيق اهدافها واستراتيجيتها .					
5	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية بانتظام .					
6	تتسجم عملية التخطيط للموارد البشرية في جدول تشكيلات الوظائف مع اهداف الخطة الاستراتيجية .					
7	يستند التخطيط للموارد البشرية في الوزارة على تحليل العمل .					
8	تستند اهداف التخطيط للموارد البشرية على الرؤية الاستراتيجية لوزارة الداخلية الفلسطينية .					
9	تضع وزارة الداخلية الفلسطينية موازنات وبرامج خاصة بانشطة الموارد البشرية .					
10	يوجد فهم للعاملين في ادارة الموارد البشرية للتخطيط الاستراتيجي .وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .					
11	يساهم تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية على تنفيذ اهداف المؤسسة الموضحة في الخطة الاستراتيجية .					
12	يوجد عملية تخطيط مسار وظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية. (هو عبارة عن التغيرات الوظيفية المتعاقبة التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر اعلى او مكانه وظيفيه افضل وتحمل اعباء ومسئوليات اكبر).					
13	اهداف تخطيط الموارد البشرية قابلة للتطبيق في وزارة الداخلية الفلسطينية					
14	اهداف تخطيط الموارد البشرية محددة بجداول زمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية					

المجال الثاني: التنبؤ بالاحتياجات :

(اي معرفة نوعية وحجم العمل المطلوب، والحاجة الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لادائه (كما"ونوعاً") من خلال تحليل التركيبية الحالية والمستقبلية لقوى العمل، (العرض والطلب) ومعرفة المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية واثارها المحتملة ،بهدف التعرف على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لاعمال المؤسسة).

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تستخدم وزارة الداخلية الفلسطينية أساليب وطرق علمية في عملية تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية .					
2	هناك تنسيق بين الإدارات في وزارة الداخلية الفلسطينية حول عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.					
3	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بدراسة وتحليل أنظمة الموارد البشرية الداخلية (نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها)					
4	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية باستخدام قواعد بيانات الموارد البشرية في عملية التخطيط .					
5	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بصياغة خطط الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات.					
6	تتبع وزارة الداخلية الفلسطينية طرق عادلة للاختيار والتعيين لجذب الموارد البشرية الماهرة					
7	تحرص وزارة الداخلية الفلسطينية على مراجعة وتصويب خطط الموارد البشرية لتتلائم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية .					
8	تتم عملية تقييم للخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
9	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بعمل مسح شامل لحصر الاحتياجات من الموارد البشرية.					
10	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على الاسترشاد بالسنوات السابقة.					
11	يتم التنبؤ المسبق بعدد الوظائف المطلوبة بناء على عملية المسح لتحديد الاحتياجات في وزارة الداخلية الفلسطينية.					

المجال الثالث : الادوات التنظيمية :

(هي الادوات التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في اعداد و تنفيذ الخطط وتحديد ادوار ومسؤوليات الافراد والانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة . (الهيكل التنظيمي ،جدول التشكيلات الوظيفية وبطاقات الوصف الوظيفي).

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتم اختيار الموارد البشرية وفق مواصفات ومعايير شغل الوظيفة في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
2	يوجد ضبط للترقيات الوظيفية في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
3	لدى موظفي الفئة العليا في وزارة الداخلية الفلسطينية فهم كامل لمدى اهمية تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية .					
4	توجد لدى وزارة الداخلية الفلسطينية بيانات متجددة حول الموظفين يتم الاستناد اليها عند ترقية وتعيين موظفين.					
5	يتم طلب الاحتياجات من الموارد البشرية الجديدة وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
6	القائمون بعملية تحليل الوظائف وتصميم العمل على اطلاع ودراية تامة لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
7	يتقصد الموظفون مواقعهم الاشرافية وفقاً لما حدده الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية الفلسطينية.					
8	يعد جدول التشكيلات الوظيفية اداة هامة في ضبط التغيرات التنظيمية في العمليات الادارية في وزارة الداخلية الفلسطينية					
9	بناء بطاقات الوصف الوظيفي جاء عبر عملية تحليل وظيفي مع شاغلي الوظائف في وزارة الداخلية الفلسطينية					
10	يتم الرجوع الى بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة عند تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في جدول التشكيلات الوظيفية في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
11	يعد الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الداخلية الفلسطينية محفزاً لتطوير أعمال الوزارة.					
12	من خلال تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية يتم وضع الموظف في المكان المناسب وفقاً لقدراته ومؤهلاته .					
13	الالتزام بتطبيق جداول التشكيلات الوظيفية يحدد الفائض الكمي للموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية.					
14	الالتزام بتطبيق جداول التشكيلات الوظيفية يحدد الفائض النوعي للموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية					

المجال الرابع : التدريب والتطوير :

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تتسجم أهداف التدريب في وزارة الداخلية الفلسطينية مع الاحتياجات الفعلية					
2	توجد خطة سنوية شاملة للتدريب على مستوى وزارة الداخلية الفلسطينية ككل.					
3	يتم تحديد احتياجات الافراد التدريبية بشكل مسبق في وزارة الداخلية الفلسطينية					
4	توضع خطط التدريب في ضوء الامكانيات المادية المتاحة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية					
5	يتم تنفيذ خطة التدريب الموضوعة في وزارة الداخلية الفلسطينية					
6	يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة .					
7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناءً على تقييمه السنوي في وزارة الداخلية الفلسطينية					
8	يشارك الموظفون أنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية في وزارة الداخلية الفلسطينية					
9	يتأكد المديرون في وزارة الداخلية الفلسطينية ان ما تم تعليمه للموظف في الدورة يجري تطبيقه .					
10	يتم تحليل العمليات والانشطة في وزارة الداخلية الفلسطينية لتحديد الاحتياجات التدريبية					
11	تقوم وزارة الداخلية الفلسطينية بتنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر التدريب					
12	يتم الاستفادة من المهارات الجديدة لدى الموظفين لشغل وظائف جديدة تحتاجها وزارة الداخلية الفلسطينية					
13	يوجد لدى وزارة الداخلية الفلسطينية خطة إحلال وتعاقب وظيفي (الإحلال الوظيفي هو عملية ايجاد الشخص البديل الذي يمكنه ان يشغل او ينوب عن الشخص شاغل المنصب حال غيابه لاي سبب كان ،اي عملية تشبه (التنبؤ بما يحدث في المستقبل) .					

المحور الثاني : الاداء الوظيفي :

(هو ما ينتج عن العمل المبذول من قبل الافراد او الجماعات ،لتنفيذ اهداف المنظمة ،من خلال ادارة فعالة ورشيده تحول تلك الطاقات الى مخرجات ذات كفاءة وفاعلية) .

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
1	لدي القدرة على تحمل أعباء العمل					
2	أسعى لإتمام عملي في الوقت المحدد					
3	تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي .					
4	لدي امكانيات جيدة للتأثير على وقت انجاز عملي					
5	استخدم ادوات مناسبة تزيد من كفاءة الأداء					
6	يقوم الرئيس المباشر بتحديد الصلاحيات والمهام لكل موظف.					
7	اقدم مقترحات محددة لتحسين وتطوير العمل .					
8	يضع رئيسي المباشر خطة تساهم في تحسين الأداء					
9	لدي صلاحيات تمكني من تحمل المسؤولية بشكل فعال					
10	اقوم بتحديد اولوياتي للاهداف قبل البدء بها .					
11	اعد تقارير دورية بالانجازات المتحققة .					
12	اقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة اثناء تأدية المهام المناطة					
13	يساهم نظام تقييم الاداء في تنمية قدراتي .					
14	يتم اجراء تعديلات على الخطط بناء على نتائج قياس الاداء.					
15	يعمل التدريب على زيادة حجم انتاج المؤسسة .					
16	يعمل التدريب على تحسين نوعية انتاج المؤسسة					
17	اقوم بتحديد مهامي بشكل يومي .					

انتهى

فهرس الملاحق

147	ملحق رقم (1) اسماء المحكمين
148	ملحق رقم (2) الاستبانة قبل التعديل
155	ملحق رقم (3) نتائج العينة الاستطلاعية
159	ملحق رقم (4) الاستبانة بعد التعديل
166	ملحق رقم (5) هيكلية وزارة الداخلية

فهرس الجداول

- جدول رقم (1.2) يوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والفلسفة الجديدة للموارد البشرية. 19
- الجدول (1.3) توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية (ن=133) ... 75
- الجدول (2.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات تخطيط الموارد البشرية. 79
- الجدول (3.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الإستخراج لمصفوفة إرتباط فقرات الأداء الوظيفي 80
- جدول رقم (4.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المجالات والدرجة الكلية لفقرات الأداة. 81
- الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا. 86
- الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أهداف عملية تخطيط للموارد البشرية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية. 87
- الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التنبؤ بالاحتياجات في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية. 90
- الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاهمية الادوات التنظيمية في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية. 92
- الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاهمية التدريب والتطوير في عملية تخطيط الموارد البشرية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا في وزارة الداخلية. 94
- الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 من وجهة نظر مسؤولي الوحدات التنظيمية للفئتين الأولى والعليا. 96
- الجدول (7.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لمستويات مجالات واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 والدرجة الكلية بحسب متغير الجنس. 99

الجدول (8:4) المتوسطات الحسابية لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 تبعاً لمتغير للمجالات والدرجة الكلية المؤهل العلمي.....	100
الجدول (9:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	100
الجدول (10:4) المتوسطات الحسابية لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 تبعاً لمتغير المجالات والدرجة الكلية للمسمى الوظيفي.....	102
الجدول (11:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	102
الجدول (12:4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية حسب مستويات المسمى الوظيفي.....	104
الجدول (13:4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لمستويات مجالات واقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 والدرجة الكلية بحسب متغير مكان العمل.....	106
الجدول (14:4) المتوسطات الحسابية لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.....	108
الجدول (15:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.....	108
الجدول (16:4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 بحسب متغير الجنس.....	110
الجدول (17:4) المتوسطات الحسابية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	111
الجدول (18:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	111
الجدول (19:4) المتوسطات الحسابية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	112

- الجدول (20:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....112
- الجدول (21.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لإختبار مستوى دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام 2015-2019 بحسب متغير مكان العمل.....113
- الجدول (22:4) المتوسطات الحسابية حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام 2015 2019 تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.....114
- الجدول (23:4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.....114
- الجدول (24.4): معامل ارتباط بيرسون بين واقع تخطيط الموارد البشرية والاداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية للأعوام (2015-2016).....115
- الجدول (25.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري.....116
- الجدول (26.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي واقع تخطيط الموارد البشرية وأثرها النسبي على المتغير التابع الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.....116
- الجدول (27.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة واقع تخطيط الموارد البشرية والمتنبأ بها الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية.....117

فهرس الأشكال

- الشكل (1.2) أبعاد إدارة الموارد البشرية.....22
- الشكل (2.2) مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية29
- شكل (3.2) العلاقة بين الوظيفة و شاغلها.....34
- شكل(1.3) متغيرات الدراسة82

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج	مصطلحات الدراسة الإجرائية
و.....	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
1	1.1 المقدمة.
2	2.1 مشكلة الدراسة.
4	3.1 مبررات الدراسة.
5	4.1 أهمية الدراسة.
6	5.1 أهداف الدراسة.
7	6.1 أسئلة الدراسة.
8	7.1 الفرضيات
10.....	9.1 حدود الدراسة.
10.....	10.1 هيكلية الدراسة
12.....	الفصل الثاني
12.....	1.2 المبحث الاول: إدارة الموارد البشرية
12.....	1.1.2 مقدمة
14.....	2.1.2 تعريف إدارة وتنمية الموارد البشرية
15.....	3.1.2 نظريات علم الإدارة.
20.....	4.1.2 أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.
22.....	5.1.2 أبعاد ادارة الموارد البشرية.
23.....	2.2 المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية.
23.....	1.2.2 تعريف التخطيط كمصطلح

24.....	2.2.2 تعريف تخطيط الموارد البشرية
27.....	3.2.2 مراحل تخطيط الموارد البشرية
34.....	4.2.2 العلاقة بين الوظيفة والفرد الذي يشغلها
35.....	5.2.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية
35.....	6.2.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية
37.....	7.2.2 فوائد تخطيط الموارد البشرية
37.....	8.2.2 العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
40.....	3.2 المبحث الثالث: الأدوات التنظيمية
40.....	1.3.2 الهيكل التنظيمي
42.....	2.3.2 بطاقات الوصف الوظيفي
43.....	3.3.2 جداول التشكيلات
45.....	4.2 المبحث الرابع: التدريب والتطوير
45.....	1.4.2 مفهوم التدريب
46.....	2.4.2 أهمية التدريب
48.....	5.2 المبحث الخامس:- الاداء الوظيفي
48.....	1.5.2 تعريف الإداء الوظيفي وإدارة الاداء
49.....	2.5.2 المعايير الرئيسية لنظم قياس الاداء وأهم أنواعها
51.....	3.5.2 مكونات وأبعاد الأداء
52.....	4.5.2 عناصر إدارة الأداء
53.....	5.5.2 تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة في التقييم
56.....	6.2 المبحث السادس: الدراسات السابقة
56.....	1.6.2 دراسات عربية
65.....	2.6.2 دراسات اجنبية:
70.....	3.6.2 تحليل (تعقيب) على الدراسات السابقة
72.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
72.....	1.3 مقدمة

72	2.3 منهجية الدراسة
73	3.3 الطريقة والاجراءات
74	4.3 مجتمع الدراسة
74	5.3 عينة الدراسة
76	6.3 أداة الدراسة
77	7.3 اختبار أداة الدراسة
77	1.7.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)
78	2.7.3 صدق أداة الدراسة
81	3.7.3 ثبات الأداة
82	8.3 متغيرات الدراسة
82	9.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
83	10.3 المعالجة الإحصائية
84	11.3 تصحيح المقياس:
85	الفصل الرابع
85	1.4 نتائج الدراسة
85	1.1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
98	2.1.4 فرضيات الدراسة
117	2.4 المتغير التابع: الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية
118	1.3.4 إجابات أسئلة الدراسة
120	2.3.4 الفرضية الأولى
124	4.4 تحقيق اهداف الدراسة
126	5.4 مقارنة هذه الدراسة والدراسات السابقة:
128	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
128	1.5 الاستنتاجات
136	2.5 التوصيات
138	المراجع

138	المراجع العربية.....
140	المراجع الاجنبية.....
140	رسائل ماجستير.....
140	رسائل ماجستير عربية.....
142	رسائل ماجستير اجنبية :
143	مواقع الكترونية.....
146	الملاحق.....
168	فهرس الجداول.....
171	فهرس الأشكال.....
172	فهرس المحتويات.....