



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة العامة

رسالة ماجستير بعنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء: دراسة على بلديات جنوب محافظة الخليل.

HRM Practices and their Relation to Performance Quality: A Study of Southern Hebron Governorate's Municipalities.

إعداد: زيد حماد عبد القادر سويطي

إشراف: د. سمير الجمل

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة من كلية الدراسات العليا - جامعة الخليل

فلسطين - الخليل

العام الدراسي

٢٠٢٢م

قال تعالى:

(وَإِذْ قَالَ مُوسَى لِفَتَاهُ لَا أَبْرَحُ حَتَّى أَبْلُغَ مَجْمَعَ الْبَحْرَيْنِ أَوْ أَمْضِيَ حُقُبًا)

سورة الكهف، الآية (60)

الناس ثلاثة:

محتاج للظلام، ومعتاد على الظلام، وكاره للظلام..

الأول لصّ قحّ؛ يسطو على الأموال والعقائد والأعراض والأفكار.. بل وعلى بلادٍ بأكملها، وهم كُثر.

والثاني، وهم القاسم الأعظم من القطيع البشري الخانع، ظالمي أنفسهم، الذين اعتادت أعينهم الظلام فتكيفوا معه، وساهم هوأنهم في تمكينه المشين.

أما الصنف الثالث فهم أهل الفطرة السليمة؛ الذين انقسموا بدورهم لفئتين: أولاهما العارفون للطريق؛ العاملون المجاهدون، وثانيهما اللاعنون القاعدون عن جبينٍ أو عن عجزٍ أصيل.

فتأمل أين تقف من هذا الوجود!

- عبد الرحمن أبو ذكري، أفكار خارج القفص.

"إجازة الرسالة"

ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء: دراسة على بلديات جنوب محافظة الخليل.

HRM Practices and their Relation to Performance Quality: A Study of Southern Hebron Governorate's Municipalities.

إعداد الباحث: زيد حماد سويطي

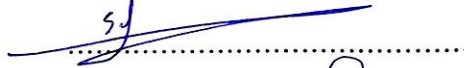
إشراف: د. سمير الجمل

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ: ٢٠٢٢/١٢/١٥ الموافق: ٢١ جمادى الأولى ١٤٤٤ هـ

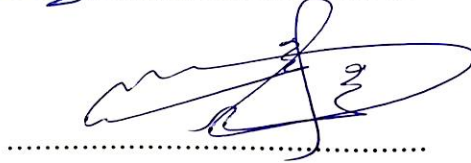
وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

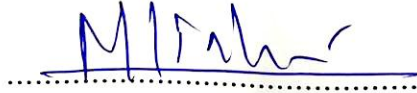
التوقيع:



١. الدكتور سمير الجمل/ مشرفاً ورئيساً



٢. الدكتور محمد عمرو/ ممتحنًا خارجيًا



٣. الدكتور محمد الجعبري/ ممتحنًا داخليًا

الإهداء:

إلى معلمنا الأول وسيد البشرية سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

إلى "والدتي" .. التي ما زلت طفلاً أمامها مهما كبرت، إلى تلك المرأة الصابرة الثابتة الصامدة التي زرعت في صدري حب التعلم لأنه منجاة لنا من وحل الجهل، إلى التي حثتني على طلب العلم، وأنارت لي دربي.. إليك يا أمي أهدي هذا البحث..

إلى روح والدي العزيز "حماد عبد القادر سويطي"، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى أختي ورفيقتي "شقيقتي الغالية" وإلى أبنائها.

إلى أخوتي وأخواتي وأبنائهم في فلسطين والأردن الشقيق.

إلى أصدقائي الأعزاء..

إلى فلسطين.. كل فلسطين

إلى القدس والمسجد والأقصى

إلى أرواح الشهداء الأبرار..

إلى الأسرى البواسل في سجون الاحتلال

إلى المصابين والجرحى في شتى أنحاء البلاد

إلى غزة المحاصرة

إلى الأحرار والشرفاء

إلى مدينتي دورا

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم.. إلى أساتذتي الذين درسوني منذ صغري حتى يومي هذا..

"أهدي إليكم جميعاً هذا البحث".

شكر وتقدير:

لله الحمد والشكر أولاً وأخيراً..

"شكري الكبير إلى أيام الشدة والإدبار قبل أيام الرخاء والإقبال..

وإلى أثقال الوعي التاريخي المبرح، وإلى أيامي وتاريخي وما سيصير تاريخي".

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم لكل من وقف معي وساندني وشاركني تعب هذا العمل، ولكل شخصٍ قال كلمةً زرعت في صدري الأمل، ولكل كلمة حثتني على الاستمرارية..

ولكل موقف ولكل تجربة ولكل تعبٍ ولكل ألمٍ وأملٍ مررت بهم خلال دراستي هذه.

وأخص بالذكر مشرفي العزيز الدكتور سمير الجمل الذي علمني كثيراً خلال هذه الرحلة،

وأشكر لجنة المناقشة الكريمة التي أثرت هذه الدراسة بعلمها وخبرتها.

كما وأتقدم بالشكر أيضاً إلى جامعتي.. جامعة الخليل

وإلى كلية الإدارة والعاملين فيها..

وإلى بلدية دورا والعاملين فيها.

أشكر كل من علمني حرفاً، وكل من أعطاني حكمةً، وكل من نصحني،

وكل من أحبني وأقبل عليّ بالود والمحبة.

والكثير من الشكر أحمله لوالدتي وعائلتي وأصدقائي وزملائي

وكل من كان معي لين القلب رقيق الكلمة وطيب الأخلاق.

"إليكم جميعاً شكري وعظيم امتناني".

الباحث: زيد حماد سويطي

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
٢	١،١ مقدمة الدراسة
٤	٢،١ مشكلة الدراسة
٥	٣،١ أسئلة الدراسة
٥	٤،١ فرضيات الدراسة
٦	٥،١ أهداف الدراسة
٧	٦،١ أهمية الدراسة
٨	٧،١ حدود الدراسة ومحدداتها
٨	٨،١ متغيرات الدراسة
٩	٩،١ مصطلحات الدراسة
١١	١٠،١ نموذج الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
١٣	١٠،٢ الإطار النظري
١٣	١١،١،٢ المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
١٤	١١،١،٢ المحور الأول: التحليل الوظيفي
١٧	٢،١،١،٢ المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية

٢١	٣،١،١،٢ المحور الثالث: الطرق المتبعة في الاختيار والتعيين
٣٥	٤،١،١،٢ المحور الرابع: المهنية في اجراءات الاختيار والتعيين
٣٩	٥،١،١،٢ المحور الخامس: كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين
٤١	٢،١،٢ المبحث الثاني: جودة الأداء
٤٨	٣،١،٢ المبحث الثالث: العلاقة بين سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء
٤٩	٤،١،٢ المبحث الرابع: الحكم المحلي في فلسطين
٥٤	٢،٢ الدراسات السابقة
٥٤	١،٢،٢ الدراسات العربية
٦٣	٢،٢،٢ الدراسات الأجنبية
٧١	٣،٢،٢ التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
٧٧	١،٣ منهجية الدراسة
٧٧	١،١،٣ تمهيد
٧٧	٢،١،٣ منهج الدراسة
٧٧	٢،٣ مجتمع وعينة الدراسة
٧٩	٣،٣ أداة الدراسة
٧٩	٤،٣ صدق الأداة
٧٩	١،٤،٣ الصدق الظاهري
٨٠	٢،٤،٣ صدق المحتوى
٨٢	٥،٣ ثبات أداة الدراسة
٨٢	٦،٣ متغيرات أداة الدراسة
٨٣	٧،٣ المعالجة الإحصائية
٨٣	٨،٣ تصحيح المقياس
الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها	
٨٦	١،٤ عرض نتائج أسئلة الدراسة
٩٨	٢،٤ عرض نتائج فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج، الاستنتاجات، التوصيات	
١١٢	١،٥ مناقشة نتائج الدراسة
١١٢	١،١،٥ مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
١١٦	٢،١،٥ مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
١١٩	٢،٥ نتائج الدراسة
١٢١	٣،٥ التوصيات
المصادر والمراجع	
١٢٢	المصادر العربية
١٢٧	المصادر الأجنبية
١٢٩	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٧٧	خصائص عينة الدراسة.	(١-٣)
٨٠	مصنوفة معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة مع أبعاده.	(٣-٢/أ)
٨١	مصنوفة معاملات الارتباط لفقرات جودة الأداء.	(٣-٢/ب)
٨٢	مصنوفة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لبعثات الدراسة الخاصة بسياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء على الدرجة الكلية وفي كل بعد من بعثات الدراسة.	(٣-٣)
٨٣	تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.	(٤-٣)
٨٤	مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستبانة.	(٥-٣)
٨٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد واقع سياسات الاختيار والتعيين والدرجة الكلية في بلديات جنوب محافظة الخليل حسب الأهمية.	(٦-٤)
٨٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحليل الوظيفي حسب الأهمية.	(٧-٤)
٨٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تخطيط الموارد البشرية حسب الأهمية.	(٨-٤)
٩٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية حسب الأهمية.	(٩-٤)
٩٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المهنية في اجراءات الاختيار والتعيين حسب الأهمية.	(١٠-٤)
٩٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التدريب حسب الأهمية.	(١١-٤)
٩٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة الأداء والدرجة الكلية في بلديات جنوب محافظة الخليل حسب الأهمية.	(١٢-٤)

٩٨	معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء.	(١٣-٤)
٩٩	معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين تحليل الوظائف وجودة الأداء.	(١٤-٤)
١٠٠	معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين عملية تحليل الوظائف وجودة الأداء.	(١٥-٤)
١٠٠	معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء.	(١٦-٤)
١٠١	معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين المهنية في الاختيار والتعيين وجودة الأداء.	(١٧-٤)
١٠٢	معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء.	(١٨-٤)
١٠٢	نتائج اختبار "ت" للفروق في وجهات نظر المبحوثين حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجًا" تعزى لمتغير الجنس.	(١٩-٤)
١٠٣	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجًا" تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	(٢٠-٤)
١٠٤	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة.	(٢١-٤)
١٠٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجًا" تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	(٢٢-٤)
١٠٥	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجًا" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(٢٣-٤)
١٠٦	نتائج اختبار "ت" للفروق في وجهات نظر المبحوثين حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجًا"	(٢٤-٤)

	تعزى لمتغير الجنس.	
١٠٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجًا" تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	(٢٥-٤)
١٠٨	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة.	(٢٦-٤)
١٠٨	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجًا" تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.	(٢٧-٤)
١٠٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجًا" تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	(٢٨-٤)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١١	نموذج الدراسة	(١-1)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٣٠	الاستبانة قبل التحكيم.	ملحق رقم (١)
١٣٦	الاستبانة بعد التحكيم.	ملحق رقم (٢)
١٤١	أسماء المحكمين للاستبانة.	ملحق رقم (٣)
١٤٢	إعلان توظيف لبلدية دورا.	ملحق رقم (٤)
١٤٣	كتاب تسهيل مهمة.	ملحق رقم (٥)

ملخص الدراسة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء: دراسة على بلديات جنوب محافظة الخليل.

إعداد الباحث: زيد حماد عبد القادر سويطي

إشراف: د. سمير الجمل

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، كما هدفت إلى التعرف إلى أهم الفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (١٩٣) موظفة وموظف يعملون في بلدية دورا، وقد تم استرداد (٥٨) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (٣٠%) من حجم المجتمع الكلي، وهي عينة ممثلة إحصائياً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلدية دورا من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعاً، كما وجاءت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الترتيب: (كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية، المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية، التحليل الوظيفي)، وأشارت النتائج أيضاً أن مستوى جودة الأداء في بلدية دورا مرتفع، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاختيار والتعيين بأبعادهما كافة: (كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية، المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية، التحليل الوظيفي) وجودة الأداء في بلدية دورا، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، بينما وجدت

فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح من كانت خدمتهم دون ١٠ سنوات، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلدية دورا تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، في حين وجدت فروق حسب متغير سنوات الخدمة، ولصالح من كانت خدمتهم دون ١٠ سنوات).

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات، منها: (الاستمرارية في المحافظة على المستوى المرتفع في ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل، بالإضافة إلى الاستمرار في استخدام الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المتخصصة. وأيضاً الاستمرار في المحافظة على جودة الأداء المرتفع).

الكلمات المفتاحية: الممارسات، إدارة الموارد البشرية، جودة الأداء، بلدية جنوب محافظة الخليل.

Abstract

HRM Practices and their Relation to Performance Quality: A Study of Southern Hebron Governorate's Municipalities.

The study aims to identify human resources management practices and their relationship to level of performance in the municipality of Dura in the Hebron governorate, and the correlation between the level of employee performance and the variables of gender, years of service, administrative position and academic qualifications of the employees, based on the perception of the sample members. The field study employed the descriptive analytical approach and the empirical techniques in data collection and analysis. A well-designed questionnaire was used to collect data from a convenient sample comprised of 193 male and female employees working in Dura Municipality. The number of valid questionnaires retrieved represented 30% of the total study population, The most significant findings of the study, based on the perceptions of the targeted sample, was that the level of compliance of the human resources department in the municipality of Dura with the best practices was high in terms of employee recruitment and selection , human resources planning, and job analysis).

The results indicated that the quality of performance in the municipality of Dura was high. The findings also showed a statistically significant correlation between selection practices and the quality of performance in the municipality of Dura. The study found no statistically significant correlation in the perceptions of the sample members towards performance attributed to the variables of gender, managerial position and academic qualifications. However, a significant correlation was detected between perception of performance and the length of service on the job and in favor of the employees who spent more than 10 years in the municipality.

Based on the conclusions of the study, the researcher recommends the continuation and upgrading of the present policy regarding the extant human resources practices in the municipality as well as the necessity of introducing and developing a needs assessment strategy to enable the utilization of the highly qualified candidates to serve in the municipality and maintain a high level of performance.

Key words, human resources practices, performance, municipality.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ١،١ مقدمة الدراسة
- ٢،١ مشكلة الدراسة
- ٣،١ أسئلة الدراسة
- ٤،١ فرضيات الدراسة
- ٥،١ أهداف الدراسة
- ٦،١ أهمية الدراسة
- ٧،١ حدود الدراسة ومحدداتها
- ٨،١ متغيرات الدراسة
- ٩،١ مصطلحات الدراسة
- ١٠،١ نموذج الدراسة

١،١ مقدمة الدراسة:

لطالما كانت الموارد البشرية هي العمود الفقري في أي مؤسسة، ولا نقصد هنا بالتحديد المؤسسات الحكومية والعامّة فقط، بل أيضا المؤسسات الخاصة والشركات، والمؤسسات الربحية وغير الربحية، وذلك لأن الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة في أي قطاع، وهو رأس المال البشري ويسمى أيضا برأس المال الفكري.

وقد ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية العقد السابع من القرن الماضي، كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد، في الوقت الذي كنا ولا نزال نستخدم فيه مصطلحا آخر هو شؤون العاملين، وتدور إدارة الموارد البشرية حول إدارة الأشخاص العاملين في المنظمة، من خلال استخدام وتطبيق استراتيجيات وأدوات وممارسات مختلفة لدعم روح الولاء والالتزام نحو العمل وتحسين الأداء، وتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المنظمة. (كافي، ٢٠١٤، ص ٩).

ولتحقيق أهداف المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية فيها، فإن المؤسسات تعمل على أن يتوافر فيها مورد بشري فعال، ودائما ما تسعى المؤسسات إلى المحافظة على الأداء سواء كان أداء الأفراد داخل المؤسسة أو أداء المؤسسة بشكل عام والمحافظة على جودته.

ولما كان هذا الاهتمام بالموارد البشري يزيد شيئا فشيئا صار من الواجب على المؤسسات أن تهتم بعملية اختيار الموظفين وتعيينهم، ووضع سياسات اختيار وتعيين مناسبة، وواضحة، من أجل تسهيل عملية التقدم للوظائف والترشح لها، هذا من ناحية الأفراد، أما من ناحية المؤسسات فإن سياسات الاختيار والتعيين تساعد على تسهيل عملية الاختيار، وتوفير الوقت والجهد، بحيث أن سياسات الاختيار والتعيين تضع شروطا معينة للتقدم يعرفها المتقدم للوظيفة بشكل واضح، ومن خلالها تستطيع المؤسسة الاختيار بناء على هذه الشروط.

ومن خلال البحث في هذا المجال تبين للباحث أن قضية الجودة حظيت على أهمية كبيرة في الفترة الزمنية الأخيرة على الصعيدين العالمي والمحلي، ولذلك نلاحظ أن المنظمات أصبحت على وعي

كامل بضرورة تواجد الجودة وتطبيقها، حيث أنها دخلت في مجالات عدة تخصصات كثيرة، وحتى أنها باتت لا تقتصر على المنتجات الاستهلاكية والسلع، بل هي عنوان للكثير من الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة والخاصة.

ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي تختص بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، واتخذت بلدية دورا كدراسة حالة، ويعود السبب في اتخاذ البلديات موضوعا لهذه الدراسة هو طبيعة التقسيمات الإدارية المختلفة في فلسطين، بالإضافة إلى التقسيمات الجغرافية الناتجة عن وجود الاحتلال "الإسرائيلي"، لأن البلديات تتبع الهيئات المحلية في فلسطين، وهي تدرج تحت وزارة الحكم المحلي، وتتم عملية اختيار وتعيين الموظفين في البلديات تحت قانون الهيئات المحلية في فلسطين بالإضافة إلى قانون العمل الفلسطيني، ولهذا ينظر الباحث على اختلاف ممارسات إدارة الموارد البشرية في البلديات، ووجد أنه من الضروري البحث في هذه هذه الممارسات، والسعي وراء ما إذا كان لها أثر على جودة الأداء أم لا، وتسعى هذه الدراسة إلى توصيف المشكلة توصيفا دقيقا والوقوف عند هذه المشكلات من أجل تقديم الحلول المناسبة والاقتراحات والتوصيات التي تضمن حلا لها.

٢،١ مشكلة الدراسة:

أشارت أدبيات الإدارة بشكل عام إلى العلاقة الجدلية المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية وبين أداء العاملين، وقد تفضي إلى نتائج سلبية أو إيجابية حسب تلك العلاقة، فكلما كانت ممارسات الموارد البشرية تسير في الاتجاه الصحيح كلما كان أداء العاملين أجدى وأفضل، من هنا يأتي الحفاظ على المورد البشري في المؤسسة والعناية به أمر مفروض، لاستخدامه كوسيلة تتصدى به إدارة المؤسسة التحديات التي قد تواجهها، فبرامج التطوير يجب أن تكون حاضرة ومتجددة حسب التغيرات المتوقعة بهدف تغيير وتطوير أداء العاملين والذي يعكس مدى تقدم المؤسسة كما أسلفنا، ففي حال نجحت الإدارة في تحقيق ذلك، هذا يعني نجاح الفرد ونجاح المؤسسة معاً، كما يطور العلاقة بين الأفراد في المؤسسة وبين المتعاملين معها، لذا من الضروري أن توجه الإدارة اهتمامها الكبير بالموارد البشرية في مؤسستها، والتي تأخذ بيدها نحو التقدم المنشود باستحداث وسائل التدريب اللازمة لتطوير العاملين وتوفير سبل المحافظة على الموارد البشرية، الأمر الذي يعزز أداء الموظفين والتي تحقق لهم أيضا الأمن الوظيفي والرضا بالوظيفة الذي يدفع العامل أو الموظف إلى الإبداع في الأداء ومن ثم زيادة إنتاجيته. (غانم، ٢٠١٥).

ولا شك أن أداء العاملين هو سبب مباشر في نجاح أية منظمة، فالمنظمات عادة تسعى بشكل مستمر للرفع من مستوى أداء العاملين فيها، لأنها على قناعة بأنهم قيمة ومورد مهم لإنجاز العمل، ولا يمكن أن يحصلوا عليه بسهولة، كما لا يمكن أن ينوب عنهم أي شيء آخر، وبالتالي تأتي جهود المدراء في المنظمات منصبّة على الاهتمام بالعاملين، وتحسين أدائهم هو العامل المشترك الأعلى لعناية المهتمين بشؤون الإدارة حيث يعتبرونه من الأنشطة الأساسية التي لا بد منها لتحقيق الأهداف، يرافقها الوسائل المطلوب توافرها لتحقيق تلك الأهداف، من جانب آخر يعتبر أداء العاملين هو العنصر الذي يحدد من خلاله مدى نجاح إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، ومن ثم معرفة أين يكمن الضعف والقوة لديهم، ويعرّف الإدارة هل البرامج التي تعدها سليمة أم لا، للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهداف وغايات العاملين أنفسهم من جهة أخرى. (رشيد، ٢٠١٨).

بناء على ما تقدم يلاحظ وجود فجوة بين ما تشير إليه أدبيات الإدارة والنظرية القائمة على الموارد، بوجود علاقة إيجابية ومباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين من جهة وبين الوضع القائم حالياً في بلديات جنوب محافظة الخليل من وجود بعض اختلالات في أداء الموظفين وعليه فإن الباحث بصدد دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل، ومدى تطبيقها داخل المؤسسات، وإذا ما كان لها تأثير على جودة الأداء أم لا.

٣،١ أسئلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة منها:

١. ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل؟

٢. ما مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل؟

٤،١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيات عدة منها:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحليل الوظائف وجودة الأداء.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء.

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين وجودة الأداء.

٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية وجودة الأداء.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

٥،١ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى:

١. ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل.
٢. مستوى جودة الأداء لدى هذه البلديات في جنوب محافظة الخليل.
٣. العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.
٤. مدى وجود فروق دالة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل وفقاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
٥. مدى وجود فروق دالة في جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل وفقاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
٦. تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لاختيار الكفاءات المهنية.
٧. إثراء البحث بحيث يكون مصدراً للعديد من الدارسين في هذا المجال.

٦،١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية مضمونها كونها تتحدث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكونها مهتمة بأهم عنصر داخل المؤسسات وهو العنصر البشري وتتبع أهميتها أيضا من أهمية متغيراتها فالمتغير المستقل هو ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع هو جودة الأداء، ودراسة ما مدى تأثير كل منهما على الآخر هو ضرورة حتمية، وقد قسم الباحث الأهمية إلى شقين مهمين، الأول الأهمية النظرية، والثاني هو الأهمية العملية وهي على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية (الأكاديمية): تتمثل أهمية هذه الدراسة النظرية في قلة الدراسات السابقة والأبحاث التي تحدثت عن "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، وذلك بما تضيفه من معلومات علمية قيمة للمكتبة الفلسطينية، من خلال البحث في الأدبيات التي كتبت عن ممارسات الموارد البشرية، وآليات الاستقطاب والتوظيف، بالإضافة إلى أنها بحثت في الدراسات السابقة التي تحدثت عن بعض المتغيرات التي لها علاقة بالموضوع.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية): تعمل الدراسة على الوقوف بشكل جدي لحل مشكلة الدراسة وأسئلتها ومعالجة الفجوات بين الممارسات المتبعة في بلديات جنوب محافظة الخليل وبين تطبيق هذه الممارسات على أرض الواقع، بالإضافة إلى أن أهمية الدراسة تكمن في أنها تبين أمام المسؤولين وصناع القرار حقيقة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة والمعمول بها، والحلول اللازمة والمناسبة من أجل الإصلاح، ولأن هذه الدراسة تهتم بالبلديات فإن الحديث يكون عن الهيئات المحلية في فلسطين، وبالتالي تعطي هذه الدراسة فرصة كبيرة أمام الهيئات المحلية والحكم المحلي في فلسطين، بالعمل على تحسين الممارسات المتبعة.

٧،١ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

الحد المكاني: بلدية دورا جنوب محافظة الخليل.

الحد البشري: جميع العاملين في بلدية دورا جنوب محافظة الخليل.

الحد الزمني: ٢٠٢٢.

٨،١ متغيرات الدراسة:

المتغيرات الديموغرافية والشخصية:

١. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).

٢. سنوات الخدمة، ولها ثلاثة مستويات: (دون ١٠ سنوات، ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة).

٣. المسمى الوظيفي، وله خمسة مستويات: (إداري، مالي، فني).

٤. المؤهل العلمي، وله أربع مستويات: (ثانوية عامة فما دون، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل.

المتغير التابع: جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

٩،١ مصطلحات الدراسة:

الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، سواء رؤساء أو مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة، والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق أهدافها ورسالتها واستراتيجياتها المستقبلية، مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة بينها وبينهم، تتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية. (المبيضين، الأكلبي، ٢٠١٣، ص ٤).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها جميع العاملين داخل مؤسسة ما سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص، وهي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة أو منظمة وهي تعبر رأس المال الفكري لكل المؤسسات وهم الأنااس التي تقوم عليهم الشركة من أجل الانتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة ويشمل ذلك جميع من يعمل تحت مظلة هذه المؤسسة من مديرين وموظفين ورؤساء أقسام وعمال وفنيين وغيرهم.

إدارة الموارد البشرية: وهي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة. (المبيضين، الأكلبي، ٢٠١٣، ص ٤).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مجموعة من الموظفين الذين يعملون ضمن منظومة واحدة داخل المؤسسة هدفهم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنظيم العاملين داخلها والعمل على التحليل الوظيفي ودراسة المؤسسات واحتياجاتها من الموارد البشرية والإشراف على عملية الاختيار الصحيحة للموظفين وتدريبهم وتقييمهم.

ممارسات إدارة الموارد البشرية: عرفها (Dessler,2009) هي السياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف والاختيار والتوجيه والتعويض وتقييم الأداء والتدريب والتطوير ومشاركة العمل.

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مجموعة العمليات والاجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل تنظيم العاملين داخل المؤسسة من خلال اتباع سلسلة من العمليات الإدارية وتشمل التحليل الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم، ويكون هدفها الوقوف على المورد البشري من أجل تحقيق إنتاجية كبيرة وبأداء فعال وجودة عالية.

جودة الأداء: ويقصد بها تحقيق الأهداف أو النتائج التي يتوقعها المستفيدون من السلع والخدمات التي تقدمها منظمة معينة في وقت معين وقضية تحقيق الجودة هي مسؤولية مشتركة بين جميع عناصر المنظمة وعلى كل المستويات. (سمشة، ٢٠١٩، ص ٢٧).

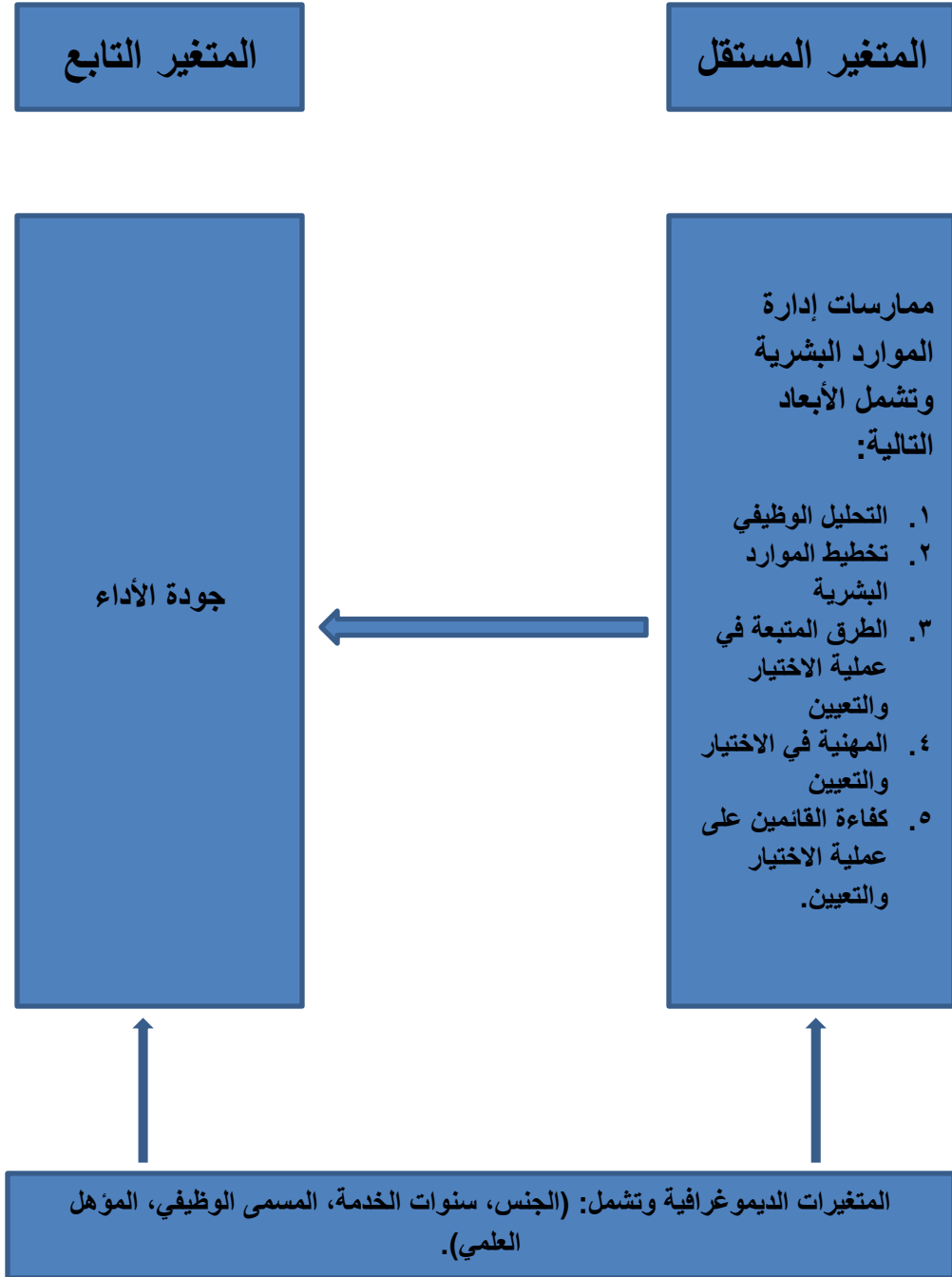
ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها تقديم السلع والخدمات لأصحابها بالشكل الصحيح والمطلوب وجودة عالية من خلال أداء الأفراد الجيد داخل المؤسسة، بهدف تحقيق رضا المستفيدين من تلك السلع والخدمات ويعود ذلك بمنفعة كبرى للمؤسسات.

بلديات جنوب محافظة الخليل: ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها جميع البلديات التي تقع في جنوب محافظة الخليل وتتبع وزارة الحكم المحلي.

بلدية دورا: ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مؤسسة شبة حكومية "خدماتية" لتخدم مدينة دورا التي هي إحدى المدن في محافظة الخليل، وتقع إلى جنوب وغرب مدينة الخليل، وعلى بعد ٨ كم منها على ارتفاع (٨٣٩) متر فوق سطح الأرض.

شكل (١-١):

١٠،١ نموذج الدراسة:



الفصل الثاني
الإطار النظري
الدراسات السابقة

الفصل الثاني:

١،٢ الإطار النظري

يتألف هذا الفصل من أربعة مباحث، مقسمة على نحوٍ يحاول الباحث فيه شرح مواضيع مهمة في لب الدراسة وهي مقسمة على النحو التالي: المبحث الأول في هذا الفصل يتحدث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما ويتحدث المبحث الثاني عن جودة الأداء ومفاهيمها وأهميتها، وأما المبحث الثالث ففيه يحاول الباحث الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين جودة الأداء، وأخيرا المبحث الرابع يتحدث فيه الباحث عن الحكم المحلي في فلسطين.

١،١،٢ المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

في هذه الدراسة يتم الحديث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية ويحاول الباحث في هذا المبحث توضيح ما هي هذه الممارسات وكيف تؤثر على جودة الأداء.

وبطبيعة الحال فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية كثيرة ابتداءً من التحليل الوظيفي والتخطيط الوظيفي وانتهاءً بقرار التعيين وانتقلت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات التي ذكرت هذه المجالات كدراسة (أبو سنيّة، ٢٠١٧)، وبعد البحث في هذا الموضوع ارتأى الباحث أن يذكر أهم خمسة محاور وممارسات للموارد البشرية وهي على النحو التالي (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في الاختيار والتعيين، المهنية في اجراءات الاختيار والتعيين، كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين)، وسيتم توضيح كل محور من هذه المحاور، ولنفهم طبيعة هذه المحاور لابد لنا من الحديث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وقد عرفها الباحث إجرائيا بأنها: مجموعة العمليات والاجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل تنظيم العاملين داخل المؤسسة من خلال اتباع سلسلة من العمليات الإدارية وتشمل التحليل الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم، ويكون هدفها الوقوف على المورد البشري من أجل تحقيق إنتاجية كبيرة وبأداء فعال وجودة عالية.

وعرفها (Dessler,2009) هي السياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف والاختيار والتوجيه والتعويض وتقييم الأداء والتدريب والتطوير ومشاركة العمل.

وسيتم التطرق للحديث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يلي:

١،١،١،٢ المحور الأول: التحليل الوظيفي:

تعرف عملية التحليل والتوصيف بانها العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات للوصول إلى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وكذلك الظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة وأيضا الصفات والخصائص المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة والخصائص الشخصية. (كافي، ٢٠١٤، ص ١٤٧)

ومن الممكن تعريف تحليل الوظائف ببساطة على أنه تلك العملية التي تهدف إلى تجميع المعلومات عن خصائص الوظيفة (عادة ما يشغلها أكثر من موظف) والتي تميزها عن غيرها من الوظائف (المغربي، ٢٠١٦، ص ٨٨).

كما يعرف على أنه التجميع المنظم للبيانات الأساسية المتعلقة بمجموعة الواجبات التي تكوّن عملا ما والمتطلبات، العقلية والاجتماعية والبدنية والمسؤولية التي يجب توافرها في الفرد لكي يقوم بأداء مهامه بنجاح،(عباس، ٢٠٠٣، ص ٨٧).

أهمية التحليل الوظيفي:

للتحليل الوظيفي أهمية كبرى ومنها ما يلي: (مجدي، ٢٠١٦)

١. من خلال الوصف الوظيفي نستطيع أن نكتشف المهام التي لا يوجد من يقوم بها.
٢. نتأكد من عدم وجود نفس المهمة يقوم بها أكثر من شخص.

٣. معرفة الإجراءات المتبعة في إدارة المشاريع ومعرفة دور كل موظف فيه.
٤. معرفة مهام كل موظف يساعد في إعداد نظام لتقييم الأداء ونظام الرواتب والحوافز.
٥. نستطيع أن نتعرف على النماذج الإدارية ودور كل موظف (تحرير- مراجعة - اعتماد.....الخ) فعن طريق ذلك نستطيع أن نجري التحديث اللازم على النماذج والإجراءات المتبعة.
٦. معرفة مواصفات شاغل الوظيفة يفيد في عملية التدريب والتطوير وفي عملية الاختيار والتعيين.
٧. معرفة المهام الذي يقوم بها غير صاحبها.(كأن تقوم السكرتيرة بمراجعة الفواتير وهي مسئولية المحاسب.
٨. نستطيع أن نصمم الهيكل التنظيمي الحالي وإجراء التحديث اللازم
٩. يساعد التحليل الوظيفي على تحليل عبء العمل (المهام والوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة) وبناء على ذلك نستطيع تحديد بدقة احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.

مراحل عملية تحليل الوظائف:

تتضمن عملية تحليل الوظائف الخطوات التالية: (عمري وعبد الله، ٢٠١٨ ، ص٣٩٣)

١. حصر أنواع الوظائف بالمنظمة:

يتم في هذه المرحلة حصر أنواع الوظائف في مختلف أنشطة المنظمة، ويمكن إعداد حصر الوظائف بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي ودليل التنظيم.

٢. تجميع المعلومات عن الوظيفة:

يتم في هذه المرحلة جمع معلومات عن الوظيفة المراد تحليلها وتتمحور هذه المعلومات حول:

أ. بيانات أساسية عن الوظيفة: وتتضمن مسمى الوظيفة، وموقعها في الهيكل التنظيمي.

ب. واجبات الوظيفة: وتتضمن اهم الواجبات المطلوبة من الوظيفة والوقت النسبي الذي يستغرقه كل واجب.

ت. المسؤوليات: ويتناول كافة المسؤوليات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة، نطاق الإشراف، المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.

ث. ظروف العمل: تتضمن توضيح الظروف المادية والمعنوية للعمل.

ج. مواصفات شاغل الوظيفة: وتتناول مستوى ونوع التدريب والتعليم والخبرات المطلوبة، والمهارات والقدرات، والخصائص الجسمانية والشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة.

٣. مرحلة مراجعة المعلومات:

تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات والمعلومات للوظائف محل الدراسة، ويتم من خلالها تحليل هذه البيانات والمعلومات للتأكد من صحة المعلومات المجمعة، والتحقق من مدى دقتها ووضوحها، وبالتالي ضمان تجميع معلومات دقيقة وكاملة.

٤. مرحلة إعداد وصف وتوصيف وظيفي:

تتضمن هذه المرحلة كتابة وصف كامل للمعلومات عن مجموعة الأنشطة والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، والتي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف، كذلك مجموعة السمات الهامة مثل ظروف العمل ومستوى الأمان، كما تتضمن هذه المرحلة أيضاً توصيف للسمات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.

وبحسب (موسي وزاوي، ٢٠٢١، ص ٤٢) فتحليل الوظائف يشمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة أو العمل ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة، بالإضافة إلى دراسة كل الظروف المحيطة بالوظيفة " ظروف العمل:الإضاءة، الضوضاء) ..، كما يعبر على مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل والنشاطات الأخرى داخل المؤسسة وأخيرا الارتباط بين التكنولوجيا والعامل.

إن نشاط تحليل الوظائف يعد من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي تسبق الاختيار من أجل التعيين كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المؤسسة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لملء شاغر الوظيفة و إن عملية تحليل الوظيفة (هي جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالخبرات و المؤهلات التي تتطلبها الوظيفة و مسؤوليات شاغل الوظيفة فصلا عن اختيار طريقة جمع المعلومات)، ومن خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المؤسسة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة ومقارنة الوظائف مع بعضها البعض.

٢،١،١،٢ المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية من المهام المهمة جدا في المنظمات والمؤسسات وبدون هذه العملية لا تستطيع المؤسسات العمل كما يجب، وخاصة في حالة الحاجة للموظفين، وحيث أنها تعمل على الموازنة بين حاجة المؤسسة للموظفين وبين ما هو معروض أمامها، وفي أحيان كثيرة تفيد هذه العملية في التنسيق بين فائض الموظفين إن وجد وبين العجز أحيانا.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية يعد حقا متخصصا لنشاط إدارة الموارد البشرية أولا، وضمن الأنشطة التخطيطية ثانيا، وهو يتطلب التأنى والدقة في وضع الخطة الرئيسية ومنها إلى الخطط الفرعية، ويمكن أن يعرف بأنه "استراتيجية الحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية في العملية المؤسسية" كما هو التأكيد من توافر العدد والنوعية الملائمة للقيام بأعمال تتناسب واحتياجات العملية الإدارية وتحقق رضا العاملين فيها.(البغدادى والموسوي، ٢٠١٤).

ويشير مصطلح تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning إلى العملية المستمرة من التخطيط المنتظم لتحقيق التوظيف بالشكل الأفضل للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، وترتكز عملية تخطيط الموارد البشرية على التأكيد من وضع الخطط التي تساهم في إيجاد أفضل

ملاءمة بين الموظفين والوظائف التي يعملون بها، وذلك دون إحداث أيّ نقص أو فائض في أعداد القوى العاملة داخل المؤسسة. (إرشيد، ٢٠٢١)

وبحسب (كافي، ٢٠١٤، ص ٨٧) فإن عملية تخطيط الموارد البشرية هي " العملية التي تلجأ إليها الإدارة والتي تهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من اليد العاملة.

ويعرفه (المبيضين والأكلبي، ٢٠١٣، ص ١٥) بأنه " نشاط يقوم بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ونوعيتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل. وبناء على تلك التعريفات تذكر (إرشيد، ٢٠٢١) أن التخطيط مهمًا للغاية في الحفاظ على بيئة عمل تسودها الراحة النفسية للموظفين بالإضافة إلى الوصول للتوازن الصحيح في هذه البيئة، وتبدأ عادةً عملية التخطيط بتحليل عرض العمالة الحالي، ثمّ التنبؤ بالطلب على العمالة في سوق العمل، وتحقيق التوازن بين في شواغر المؤسسة، وبالتالي يتم دعم الأهداف التنظيمية والأهداف الأساسية بشكلٍ يساعد على تنمية الأعمال دون القلق بالمشكلات التي يمكن حدوثها في بيئة العمل، فالاستثمار الطلب المتوقع على العمالة والعرض المتوفر عليها لضمان توفير وجذب أفضل الكفاءات وتوظيفها الجيد في أصول الشركة والتي تعد الموارد البشرية منها يمثل عائدًا لها، فعند اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب سيؤثر ذلك على أداء الشخص للوظيفة وبالتالي على مستوى الإنجاز العام للمؤسسة مما يساهم في زيادة فرصة المؤسسات في النمو والازدهار.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تشكّل عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة للمؤسسات في دعم إنتاج الأفراد، وفي ما يأتي أبرز النقاط التي تبين ذلك: (إرشيد، ٢٠٢١)

- تقييم احتياجات الموظفين المستقبلية: فمن خلال التوظيف الصحيح لتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات يتم تحديد ما إن كانت المؤسسة تعاني من نقص أو فائض في العمالة

- بالإضافة إلى إمكانية تحديد أوجه المشكلات التي قد تلعب دورًا هامًا في التأثير على أداء الموظفين والقدرة على تفعيل خطط الاستجابة الإنسانية.
- مساعدة المؤسسة وموظفيها على تقبل التغيير: فنظرًا للتغيرات الكبيرة التي تشهدها بيئة العمل من التطورات التكنولوجية والمبادئ والتطورات الحكومية وغيرها، يتوجب التخطيط لجذب موظفين أكثر اطلاعًا وبخبرات ملاءمة.
 - التأثير على أداء الموظفين في الشركات: وذلك لأنها تقوم بتشجيع الإدارة على الاستثمار في اختيار وتدريب وتأهيل الموظفين باعتبارهم أحد أصول المؤسسة التي تقودها إلى النجاح.
 - إيجاد الكفاءات المطلوبة والموظفين المؤهلين وتوظيفهم: أصبحت الحاجة إلى موظفين ديناميين وأصحاب طموح متطلبًا أساسيًا في ظلّ حالات التوسعة والتنويع التي تقوم بها بعض المؤسسات، وبناءً على أنّ بيئات العمل المتغيرة أصبحت سببًا في صعوبة إيجاد العمل المناسب أو الموظف المناسب للمؤسسة؛ اختصّ قسم تخطيط إدارة الموارد البشرية القيام بهذا الأمر.
 - عملية التخطيط الأساس المعتمد لعمل الموارد البشرية: فهي تعتبر الخطوة الأولى من وظائف الموارد البشرية والتي تُساهم في توفير المعلومات اللازمة لها.

أهداف التخطيط للموارد البشرية:

- يهدف التخطيط للموارد البشرية إلى تحقيق العديد من الأهداف، والتي من أبرزها: (الخصاونة وآخرون، ٢٠١٧، ص ٦١-٦٢)
- القيام بالمهام والوظائف المناطة فيها كغيرها من التنظيمات في المنظمة.
 - مساندة الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة ودعمها بما تحتاجه من المستويات الوظيفية كمًا ونوعًا.

- دعم الإدارة العليا بما تحتاجه من معلومات عن العاملين في المنظمة للاستفادة منها في صنع القرار.
- تزويد الإدارة العليا في مختلف الاحتياجات المتعلقة بشؤون العمل والعمال.
- التفاعل مع المتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية للمنظمة.
- تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية.
- العمل على النهوض بالمنظمة وبمستوياتها التنظيمية المختلفة.
- تحقيق التكامل بين خطط إدارة الموارد البشرية والخطط الأخرى في المنظمة.

خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها، حيث تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:
(الوحشي، ٢٠٢٠، ص ٣١-٣٢)

١. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والذي يعتمد على أهداف المنظمة التي تهدف إلى تحقيقها، وهذه المرحلة لا بد وأن تبحث في عدد العاملين الذي تحتاجهم المنظمة مستقبلاً، وصفاتهم الشخصية بالإضافة إلى تحديد الوقت المناسب لتعيينهم.
٢. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية: تشتمل هذه المرحلة على حصر إعداد العاملين حالياً في المنظمة وتحليلها، كما تتضمن دراسة الكفاءات المتوفرة من العمالة في السوق، على ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، وبعد ذلك تحدد إدارة الموارد البشرية إمكانية تلبية حاجتها من هذه الكفاءات سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية.
٣. وضع خطة العمل: على ضوء الدراسة التي تجريها المنظمة حول الطلب والعرض على الموارد البشرية المعتمدة على أهدافها المستقبلية، تضع إدارة الموارد البشرية خطة عمل تمثل اجراءات تنفيذية وخطوات عملية تفصيلية لما يجب عمله اعتماداً على نتائج التحليلات السابقة.

٤. تنفيذ الخطة ومتابعتها: وتهتم هذه المرحلة في البدء بتنفيذ ما خطط له وفق جدول زمني معد مسبقا، وتتطلب عملية تنفيذ الخطة عادة المراجعة الدورية والتقييم المستمر لضمان كفاءتها ونجاحها بسبب الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة والتي يمكن أن تؤثر على سير تنفيذ الخطة.

معوقات تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط للموارد البشرية أكثر تعقيدا من التخطيط للموارد الأخرى على مستوى المنظمة وذلك نتيجة الأسباب التالية: (جدي، ٢٠١٩، ص ٢١)

- عدم توافر أو ضآلة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة وأسواق العمالة الخارجية.
- عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.
- عدم وضوح أهداف المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى غموض الأهداف الخاصة بالموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف العامة للمؤسسة.
- ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط للموارد البشرية وبين الوظائف الأخرى لهذه الإدارة.
- عد تأييد ودعم الإدارة العليا لخطة إدارة الموارد البشرية .
- صعوبة وضع سياسات ومناهج تناسب جميع الأفراد في المنظمة.
- صعوبة إدارة العجز أو الفائض من الموارد البشرية أكثر من أي مورد آخر.
- وجود نقص في عدد المختصين في إجراء التخطيط للقوى العاملة بالإضافة إلى ضعف في كفاءة بعض القائمين على هذه العملية.(الوحشي، ٢٠٢٠، ص ٣٢).

٣،١،١،٢ المحور الثالث: الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية:

إن عملية الاختيار والتعيين من العمليات التي تعتمد عليها المؤسسات بشكل رئيسي في جلب موظفين داخل هذه المؤسسات، وفي علم الإدارة هناك مسميات عديدة لهذه العملية منها الاستقطاب ومنها التوظيف ومنها أيضا الاختيار والتعيين، وعلى اختلاف كل تلك المسميات فإن المؤسسات

تسير بنسبة كبيرة على منهج واحد في طرق الاختيار والتعيين لموظفيها، وبطبيعة الحال تختلف بعض المؤسسات في بعض طرق الاختيار والتعيين، لكن هذا لا يمنع من وجود قواسم مشتركة وكبيرة بين معظم المؤسسات، ومن خلال هذه الاجراءات في الاختيار ومن ثم التعيين يتم التوظيف، وسيتم توضيح ذلك بشكل أكبر في ضوء هذه الدراسة.

مفهوم الاختيار والتعيين:

هي العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة، وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار الذي تطبقه المنظمة.(الجعبري، ٢٠١٦، ص ١٢).

وفي تعريف آخر للاختيار عرف بأنه: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.(سالم وصالح، ٢٠٠٢، ص ٨٥).

وعرفها (الشاويش، ٢٠٠٥، ص ١٥٧) أنها اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإحاقهم بالأعمال التي تنفق واستعداداتهم وميلوهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

كما وتعرفها (Radihika,2016,P2) بأنها عملية انتقاء أو اختيار المرشح المناسب الأكثر ملاءمة للوظيفة. إنها عملية مقابلة المرشحين وتقييم صفاتهم، والتي تعتبر ضرورية لوظيفة معينة، ثم يتم اختيار المرشحين للوظائف المناسبة.

إن عملية الاختيار وفقاً لهذه التعريفات والمفاهيم، هي بمثابة سلسلة من الخطوات والمعايير المحددة التي جاء بها الفكر الإداري، يمكن من خلالها إعطاء الأولوية لبعض المتقدمين على البعض الآخر في شغل المناصب الإدارية؛ إذا ما توافرت فيهم: الصفات والمؤهلات المطلوبة والمنتاسبة مع متطلبات ومسئوليات شغل تلك المواقع الإدارية، كما أن هذه الخطوات والأسس يجب أن تستند إلى

أساس علمي سليم يقوم على مبدأ الجدارة والكفاءة بما يحقق أيضا: العدالة والمساواة والمنافسة بين جميع المتقدمين لشغل المواقع الإدارية المتقدمة في السلم الإداري للمنظمات.(الفرا والزعنون، ٢٠٠٨)

أهمية الاختيار والتعيين:

لعملية الاختيار والتعيين أهمية كبيرة داخل المؤسسات ويمكننا تلخيصها في النقاط التالية:

١. إن الارتقاء بأداء المنظمة يتم من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب المهارات والقدرات، حيث أن أداء المنظمة ما هو إلا أداء مجموعة موظفيها، وذلك تحقيقا لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. (جرغون، ٢٠٠٩، ص ١٤)
٢. إن اتباع سياسات الاختيار والتعيين التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيرا بسمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها.(نصر الله، ٢٠٠٢، ص ١٢٢).
٣. إن اختيار الموظف وفقا لسياسات فاعلة يشعر الموظف بالأمان الوظيفي وذلك من خلال إدراكه لأحققيته بالوظيفة وجدارته بها وقدرته على القيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن المنظمة لن تتخلى عنه.(المدهون، ٢٠٠٥، ص ٦٦).
٤. إن خضوع الموظف لإجراءات الاختيار والتعيين المحكمة يقلل من حدوث فرصة بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو ترك العمل، وبالتالي التقليل من معدل دوران العمل كما وتقلل من اصابات العمل.(حمود والخرشة، ٢٠٠٦، ص ١١٠).

مصادر استقطاب القوى العاملة:

في ضوء هذه الدراسة وجد الباحث أن هناك سياسات واجراءات للاختيار والتعيين وطرق متبعة لاختيار الموظفين داخل المؤسسة ومصادر لاستقطاب القوى العاملة، والكثير من المؤسسات تتفق في اتخاذ هذه المصادر وتكاد تكون موحدة، إلا أن الأمر لا يخلو من وجود مؤسسات تختلف طريقتها في الاختيار عن المؤسسات الأخرى، وهذا غالبا ما نجده في مؤسسات القطاع الخاص مع

مراعاة وجود عدل ومساواة لدى الجميع، أما المؤسسات الحكومية فهي تتبع نفس المنهج في الاختيار وذلك وفقا للقوانين المعمول بها في الدولة وتسير عليها.

ويمكن حصر هذه المصادر فيما يلي: (كافي، ٢٠١٤، ص ١١٨ - ١٢٩)

مصادر الاستقطاب:

١. مصادر داخلية: (من داخل الشركة).

- الترقية: أي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.
- النقل الداخلي: أي نقل العاملين من إدارة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر دون ترفيتهم، والهدف من ذلك خلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة.
- الموظفون السابقون الذين تم الاستغناء عنهم لأسباب خارجة عن إدارة الشركة.

ومن مزايا الاعتماد على المصادر الداخلية:

١. الاستفادة من خبرات العاملين، ومعرفتهم بنظام المنشأة.
٢. توفر كل المعلومات المتعلقة بالعاملين، وبالتالي الحكم على قدرة وكفاءة العامل.
٣. حفز العاملين وخاصة في حال الترقية.
٤. وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين، لأنهم يأملون بالترقية أو على الأقل عدم الاستغناء عنهم.
٥. تخفيض تكلفة البحث والاستقطاب.

أما عيوب الاعتماد على المصادر الداخلية:

١. عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشركة من المصادر الداخلية.
٢. عد قدرة الشركة على تأمين دم جديد (عناصر جديدة).
٣. تكوين تنظيمات غير رسمية تُعطي صلة القرابة والعلاقات الشخصية اهتماما أكبر من الأداء الفعال.

٤. يتطلب الاستقطاب الداخلي وضع برنامج شامل للتدريب ولتخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما لا تستطيع الشركات الصغيرة القيام به.

٥. إن الافتراض بأن العاملين الحاليين تتوفر لديهم القدرات والاستعدادات والخبرات الكافية للاستغناء عن سوق العمل هو افتراض غير صحيح في كثير من الحالات، لأن التطورات السريعة التي تحدث في بنية الشركة تفرض عليها الاستفادة من العمالة الخارجية (من خارج الشركة) ومن خبراتها ومؤهلاتها.

٢. مصادر خارجية: (من خارج الشركة).

- أجهزة ومكاتب العمل الحكومية.

- مكاتب التوظيف الخاصة.

- مكاتب الاستخدام المؤقت.

- الغرف التجارية والصناعية والمهنية.

- الجامعات والمؤسسات التعليمية والكليات.

- الإعلان.

- أقرباء وأصدقاء العاملين في الشركة.

- الطلبات المباشرة للعمل.

- الاستقطاب من خلال الانترنت.

ومن مزايا الاعتماد على المصادر الخارجية:

١. جذب أفراد جدد يحملون أفكاراً جديدة (دم جديد)، مما يؤثر على مدى ومستوى الفعالية والكفاءة.

٢. توظيف أفراد مدربين ومجهزين للعمل، مما يعني تدريب أقل وتكلفة أقل.

٣. التأمين عند الحاجة، والاستغناء عند انتهاء الحاجة، وهذا يوفر للمنظمة ميزة المرونة وتقليل تكلفة العمل.

٤. ضمان حسن تنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ممن يرغبون الانتماء إليها.

٥. إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وبالتالي ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بأسلوب علمي.

أما عيوب الاعتماد على المصادر الخارجية فتتمثل في:

١. هناك احتمال باستقطاب أفراد لا تتوافر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة، سواء بسبب الاستقطاب غير السليم أو بسبب الحاجة الشديدة لأفراد جدد.
٢. يؤثر الاستقطاب الخارجي سلباً على الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس ذلك على مستوى أدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة، كما ينعكس إلى ضعف إنتاجيتهم، وإلى احتمال تركهم للعمل، بحثاً عن ظروف أفضل في منظمات أخرى.
٣. يتطلب بعض الأعباء القانونية والإدارية.
٤. ضياع الوقت في البحث والتنقيب في سوق العمل الخارجي عن الكفاءات المطلوبة وقد لا تتوافر مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة.
٥. مقاومة العمالة الحالية للعمال المستقطبين من الخارج مما يؤثر على مناخ وظروف العمل.
٦. ظهور تنظيمات غير رسمية بين العمالة الداخلية قد توجه أهدافها وجهودها لهدم التنظيم الرسمي، وقد يؤدي هذا إلى وجود صراعات داخل العمل تهدد تحقيق الأهداف واستراتيجيات المنظمة.

إجراءات الاختيار والتعيين:

هناك عدة اجراءات ومراحل (أساليب) يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة اللازمة للمنشأة أهمها: (المغربي، ٢٠١٦، ص ١١٧)

١. طلب التوظيف.
٢. المقابلات الشخصية.
٣. التحري والتوصية.
٤. اختبارات التوظيف.
٥. مراكز التقييم

٦. الفحص الطبي.

٧. التعيين (عدوان، ٢٠١١، ص ٥٠).

وسيتم توضيح هذه الإجراءات بشكل أكبر:

١. طلب التوظيف:

ويقصد بطلب التوظيف هي تلك الاستمارة الخاصة التي تصممها المنظمة ويملاها المتقدم للتعريف بنفسه، وهو من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأولية عن المتقدمين وتتضمن في محتواه معلومات تتعلق بشخص المتقدم، وبوضعه الأسري والاجتماعي، وتأهيله العلمي والمهني، وخبراته السابقة، والدورات التي حصل عليها، والمراجع التي يمكن الرجوع إليها للتعرف عليه. (أبو شيخة، ٢٠١٠، ص ١٢٧)

وهناك قواعد أساسية ينبغي مراعاتها عند استخدام طلب التوظيف وهذه القواعد هي: (ماهر، ٢٠١٤، ص ٢٣٦)

- أن تكون بيانات طلب التوظيف شاملة، لأنها إذا لم تستخدم كمعيار للاختيار، فإنها تستخدم كأحد سجلات إدارة الأفراد، وكمصدر معلومات في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.
- لا بد من معرفة أهم البنود التي لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة.
- تحديد حد أدنى من الاشتراطات اللازمة لشغل الوظيفة، مع إعطاء الفرصة لبيان ما يزيد عن هذا الحد الأدنى.
- إعطاء أوزان نسبية لبنود طلب التوظيف. طبقاً لطبيعة عمل كل وظيفة واشتراطات شغلها فمثلاً وظيفة أخصائي تنظيم تكون فيها درجة التعليم مهمة جداً أكثر من الشكل والمظهر ويمكن تصور الأوزان النسبية لبنود طلب التوظيف الخاص بتلك الوظيفة كما يلي:

١. المؤهل العلمي: ٧٠%

٢. الخبرة في العمل: ٢٠%

٣. البيانات الشخصية ١٠%

٢. المقابلات الشخصية:

تعرف المقابلات على أنها "معلومات شفوية يقدمها طالب العمل من خلال اللقاء بينه وبين جهة العمل أو من ينوب عنها حيث يتم طرح الأسئلة وتسجيل الاجابات على استمارة خاصة لذلك". (مقداد والفرأ، ٢٠٠٧، ص ١٤٤).

وتعتبر المقابلات الخطوة التالية في الاختيار، وبعد اكتمال المعلومات عن المرشحين، هي مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف كالمظهر العام وطريقة التصرف وغيره، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات هامة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات والشهادات والاختبارات وغيرها. (برنوطي، ٢٠٠٤، ص ٢٤٣).

إن المقابلة تهدف إلى تبادل المعلومات بين الطرفين، صاحب العمل وطالب العمل والتأكد من معلومات تم الإدلاء بها سابقا. (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ١٨٤).

أنواع المقابلات: (كافي، ٢٠١٤، ص ١٣٨-١٣٩)

١. **مقابلة التقييم:** عبارة عن مناقشة، تلي مرحلة التقييم أداء العامل أو الموظف، تتم بين الموظف والمدير المباشر له لمناقشة ما أحرزه الموظف في تقرير تقييم الأداء، وما يمكن عمله لتحسين الأداء المستقبلي.

٢. **مقابلة الخروج:** فتتم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية فور قرار الموظف بترك العمل لأي سبب كان، وتستهدف مقابلة الخروج التوصل إلى معلومات حول الوظيفة أو ظروف العمل وتقديم تفسير عما دفع الموظف إلى ترك العمل.

٣. **مقابلة الاختيار:** وهي كالتالي:

أ. المقابلة التمهيديّة: يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

ب. المقابلة النموذجية: تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية، وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع.

ت. المقابلة الفردية: يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة، وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.

ث. المقابلة الجماعية: لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية، بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية:

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة (ممثلين للمنظم).
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة، مع شخص واحد من طرف المنظمة.
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

ج. المقابلة الانفعالية: يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر في ظل وجود مشاكل.

ح. المقابلة الموجهة: حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة.

خ. المقابلة غير الموجهة: يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها، وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة.

وهناك بعض الأخطاء الشائعة في مقابلات الاختيار:

هناك العديد من الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء المقابلات، والتي يمكن أن تؤدي إلى الاختيار الخاطئ، ومن هذه الأخطاء: (كافي، ٢٠١٤، ص ١٤٠)

١. تأثير الانطباع الأول.

٢. عدم الإلمام الكافي بمكونات الوظيفة.
٣. التأثير بترتيب المرشحين.
٤. الضغط الزمني لإتمام الاختيار.
٥. السلوك غير المنطوق وإدارة الانطباع.
٦. تأثير السمات الشخصية.
٧. سلوك المحاور.

٣. التحري والتوصية:

في بعض الحالات من الممكن أن يكون المتقدم للوظيفة قد أخفى على أصحاب العمل بعض المعلومات، وقد تكون هذه المعلومات شخصية، أو معلومات تتعلق بمهارات وشهادات وخبرات المتقدم لهذه الوظيفة، لذلك يتوجب على المؤسسة أو صاحب العمل أن يتأكد من صحة المعلومات التي تقدم بها طالب العمل بهدف أن تكون الاجراءات صادقة وسليمة.

ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم (كمعرفين) في طلب الاستخدام، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها والتي تتعلق بمستوى إنجازته وخبراته وسلوكه، على أنه ينبغي أن لا يتم الاعتماد على التوصية الشفوية للمستخدمين السابقين والمعرفين وأن يؤخذ تقويمهم بحذر. (أبو شيخة، ٢٠١٠، ص ١٢٣).

٤. اختبارات التوظيف:

بحسب دسلر (DESSLER, 2015) فإن اختبارات التوظيف هي عينة من سلوك الشخص.

تلجأ المنظمة للاختبارات للمنافسة بين المتقدمين التي تبين من طلباتهم أنها مستوفية لمتطلبات الوظيفة ويمكن أن يلتحقوا بالوظائف الشاغرة إذا اجتازوا هذه الاختبارات، وتشمل هذه الاختبارات على تطبيق بعض المعايير والمقاييس بإجراءات محددة على الأفراد طالبي التوظيف، والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات، ومن أهداف الاختبارات اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها

من طلبات التعيين ومن شهادة التخرج والاختبارات توفر استبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين. (عباس، ٢٠٠٣)

ويوجد الكثير من الاختبارات التي يمكن للمؤسسة استخدامها، فبحسب (DESSLER,2012) فإن هناك أربعة أنواع أساسية من الاختبارات وهي:

١. اختبارات القدرات المعرفية: وهي تشمل القدرة على التفكير وبعض القدرات العقلية مثل الذاكرة والتفكير المنظم. وتشمل:

أ. اختبارات الذكاء: ويقصد بها تلك الاختبارات التي تقيس القدرات العقلية بما فيها القدرة على التعبير، والقدرة الحسابية وسرعة البديهة والذاكرة.

ب. اختبارات القدرات العقلية: تقيس هذه الاختبارات مدى فهم المتقدم لبعض المبادئ الميكانيكية الأساسية، ولذلك فهي تعكس مدى استعداده مثال ذلك المهندس والميكانيكي.

٢. اختبارات القدرات الحركية والبدنية: اختبارات القدرة البدنية: تقيس مثل هذه الاختبارات مهارة الاصبع، المهارة اليدوية، وسرعة حركة الذراع، وقدرة رد الفعل.

٣. اختبارات قياس الشخصية والاهتمامات، وتشمل هذه الاختبارات:

أ. اختبارات الشخصية: تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، حيث كما نعلم لكل وظيفة أو عمل خصائص شخصية معينة تتناسب معها، ومن أهم هذه الخصائص (الاعتماد على الذات، الاتزان النفسي، الثقة بالنفس، التكيف الاجتماعي، التكيف العاطفي، حب القيادة أو الزعامة). وهذه الاختبارات تسعى لقياس النمو العام لشخصية المتقدم متضمنا سمات مثل النضج والحساسية والانتماء والتعاون والانطواء، لعل هذا النوع أصعب أنواع الاختبارات، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الخصائص والسمات غير ملموسة، وبالتالي من الصعب قياسها بدقة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد نوع الشخصية الملائم لكل وظيفة أو عمل.

ب. اختبارات الميول للعمل: الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة وميل المتقدم للوظيفة وحبّه وولائه لأداء هذا العمل، حيث يعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معين يستطيع أن يتقنه بسرعة، وسيكون أداؤه أفضل من الآخرين.

٤. اختبارات الأداء: وتهدف لقياس الأداء العضلي والمهارة التي يمتلكها المتقدم لشغل الوظيفة، فمثلا يطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عدد من الصفحات، ثم تحسب المدة التي استغرقها وعدد الأخطاء التي ارتكبها أو مثل اختبارات المتقدمين لأعمال الرسم الهندسي ويستخدم هذا النوع من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف التي يوجد معايير مادية لقياس كيفية أدائها، وبالتالي لا تصلح للوظائف الإدارية والإشرافية.

الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد، حتى يمكن الاعتماد عليها والاطمئنان إلى نتائجه زمن هذه الشروط (عبد الباقي، ٢٠٠١، ص ١٥٤)

- يجب أن يكون الاختبار صادقاً في قياس الشيء المصمم لأجله، وصدق الاختبار يعني قدراته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار.
- يجب أن يكون الاختبار ثابتاً أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي يطبق فيها، كما يتميز بالثبات إذا لم تتغير النتيجة التي يحصل عليها الفرد في الاختبار تغيراً ملحوظاً إذا أعطي نفس الاختبار عدة مرات.
- يجب أن يكون الاختبار موضوعياً أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح.
- يجب أن يكون الاختبار مقنناً أي نتائجه تعطي مفهوماً واحداً لدى الجميع.
- يجب أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولاً بالنسبة للمجموعة المختبرة، فلا يكون سهلاً للغاية أو صعباً للغاية بحيث لا يكشف أو يميز الأفراد الصالحين من غير الصالحين.

٥. **مراكز التقييم:** طبقاً لأسلوب مراكز التقييم يقوم فريق من المقيمين بملاحظة مجموعة من المرشحين لشغل الوظيفة أو الوظائف الشاغرة وعادة ما يحضر مراكز التقييم من ١٠ - ١٥ متقدم ولمدة تصل إلى أربعة أيام بشكل مستمر ووضعهم تحت أكثر من اختبار، بما في ذلك المقابلات الشخصية المتعمقة مع كل فرد على حده، بواسطة كل عضو من أعضاء مركز التقييم، وملاحظات السلوك واختباراته والقدرة على حل المشاكل والتفكير الابتكاري من خلال مواقف عملية فعلية ومستوى المعلومات والخبرة الوظيفية المتميزة، وبعد انتهاء مدة المركز يقوم أعضاء مركز التقييم بعد مناقشات مستفيضة مع بعضهم البعض بإصدار قرار التعيين أو عدم التعيين، وغنى عن القول أن مراكز التقييم رغم تكلفتها الباهظة، والتي عادة ما تسبب قصر استخدامها على حالات اختيار الفئات الحساسة من المشرفين والإداريين، تعد أكثر أساليب الاختبار موضوعية وأكثرها نجاحاً في التنبؤ بأداء الشخص بعد شغله لوظيفة فعلاً. (المغربي، ٢٠١٦، ص ١٢١-١٢٢).

٦. **الفحص الطبي:** لابد للمنظمة من التأكد من القابلية الطبية للمرشح للعمل، عن طريق الفحص الطبي بحيث تقوم لجنة طبية معتمدة من قبل المنظمة بإجراء الفحص اللازم، وذلك للتأكد من لياقة الموظف للعمل وخلوه من الأمراض التي تؤثر على أداء الوظيفة أو التي تؤثر على حياة الموظف أثناء أدائه لمهام الوظيفة. (المدهون، ٢٠٠٥، ص ٧٦).

٧. **التعيين:** الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ ثم الاختبار وأخيراً التعيين وخطوات الاختيار التي تنتهي عادة إما بقبول المتقدم للوظيفة أو عدم قبوله. (عدوان، ٢٠١١، ص ٥٠).

وبعد اتخاذ قرار تعيين الموظف وإبلاغه به يكون لزاماً عليه مباشرة عمله خلال مدّة معينة من الزمن وإلا يعتبر مفصولاً من العمل بمجرد انتهاء المدّة، ومن الجدير ذكره أن هذا القرار يبقى مؤقتاً حتى اجتياز الموظف الفترة التجريبية التي يخضع لها والتي غالباً ما تتراوح بين ستة أشهر وسنة

كاملة، وحيث يكون لإدارة المنظمة الحق في إنهاء عقد العمل للموظف خلال فترة تجريبية بناء على أدائه خلال عمله، ومن هنا تبرز أهمية تقييم الموظف في نهاية الفترة التجريبية وما يترتب عليه من تبعات مالية وقانونية واجتماعية خاصة بالمؤسسة، الأمر الذي يدفع الإدارة العليا بالمنظمات إلى فحص ودراسة تقارير تقييم الأداء بدقة خلال فترة التجريب. (الزراي، ٢٠٠٦، ص ٤٩).

ما هي معايير الاختيار؟

تعتبر معايير الاختيار هي الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين "أو بنسبة معينة"، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة، وهي: (الطار، ٢٠١٠)

١- **مستوى التعليم:** تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف.

٢- **الخبرة السابقة:** يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به؛ لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله.

٣- **الصفات البدنية "الجسمانية":** تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالاهتمام بالمظهر والأناقة في الملابس مثل العاملين في مجال المبيعات أو التسويق.

٤- **الصفات الشخصية:** وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد مثل الحالة الاجتماعية، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر.

مشاكل عملية الاختيار والتعيين:

لا تخلو أي عملية إدارية من وجود بعض المشاكل فيها، وقد يرجع الأمر لأسباب كثيرة لا حصر لها، وفي أحيان كثيرة تكون هذه المشاكل بسبب سوء التخطيط أو عدم التقدير الجيد للأمر، وقد يكون السبب سوء التنفيذ من قبل القائمين على تلك العمليات الإدارية.

ومن أهم المشاكل التي تواء عملية الاختيار والتعيين: (الزراي، ٢٠٠٦، ص ٥٢ - ٥٣)

١. غياب الاستراتيجية الواضحة لإدارة الموارد البشرية تجعل عملية اختيار الموظفين وتعيينهم عشوائية وغير واضحة.
٢. سوء تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى عدم دقة الاحتياجات ويضع الإدارة أمام مسؤوليات غير محددة.
٣. ضعف عملية التحليل الوظيفي الذي يؤدي إلى عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة.
٤. ضعف عملية الاستقطاب يؤدي إلى إلحاق أفراد غير مؤهلين لملء الوظيفة الشاغرة.
٥. عدم تكامل اجراءات الاختيار، أي اعتماد خطوة أو عدد من الخطوات في تقييم المتقدمين، وهذا قد يؤدي إلى استبعاد بعض المرشحين ذوي الكفاءات العالية في مراحل سابقة، وقد يكون السبب في استبعادهم أسباباً عارضة.
٦. عدم واقعية التقييم خلال فترة التجريب؛ بسبب ضعف المرافقة والمعاشية الميدانية للموظف.
٧. عدم كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين.
٨. إغفال المحددات القانونية والاجتماعية لعملية الاختيار والتعيين.
٩. زيادة التكاليف بسبب عدم دقة اجراءات التوظيف قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

٤،١،١،٢ المحور الرابع: المهنة في اجراءات الاختيار والتعيين:

يرى الباحث أن المهنة في اجراءات الاختيار والتعيين هي في النهاية تصب في مصلحة المؤسسة وفي قدرتها على الانتاجية وعلى تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت تقدم السلع والمنتجات أو تقدم

الخدمات العامة، وهي ببساطة تذهب بنا إلى اختيار أفضل المرشحين للعمل المطلوب أو الشاغر المتاح، إضافة إلى أنه يجب أن تكون اجراءات الاختيار والتعيين موضوعية وحيادية ولا تميل لأشخاص متقدمين على حساب أشخاص آخرين، ومن المهم جدا ذكر بأن الوساطة والمحسوية هي معيق من معيقات الاختيار السليم للأشخاص الأكفاء، وإذا توافرت المهنية في اجراءات الاختيار والتعيين فإن هذا الأمر يصل بنا إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

أهمية الاختيار المهني: (المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، ٢٠٢٠، ص ٩٣)

لا تزال الكثير من المؤسسات إنتاجية كانت أو خدماتية تهمل عملية الاختيار المهني، فهي تهتم في الوقت الحاضر بتحسين الآلات وتطويرها، أكثر مما تهتم بتحسين العامل الذي تسند إليه المسؤولية. كما أنها تتفق أموالا طائلة من أجل التحسين والتطوير في الانتاج والخدمات المقدمة فهي لا تفعل ذلك إلا إذا واجهتها مشكلة تطوير كفاءة الأفراد وبناء على هذا فإن الاختيار المهني يضمن:

١. ارتفاع نسبة العمال الأكفاء في المؤسسة.
٢. تحسين استخدام القوة البشرية.
٣. زيادة الكفاية الانتاجية وزيادة الأرباح.
٤. استمرار العامل في عمله وانخفاض نسبة التنقل.
٥. التقليل من نفقات المؤسسة في تعيين وتدريب عمال جدد
٦. التقليل من تكاليف التلف الذي يقع في الآلات والمواد
٧. التقليل من الخسارة التي تنتج عن توقيف العمل بترك العمال عملهم وكذا انخفاض الانتاج عند بداية العمال الجدد بعملهم.
٨. تحسين العلاقات الانسانية.
٩. جعل العامل يشعر بالثقة في النفس وبالتالي جعله أكثر استعدادا للتفاهم مع الغير والتعاون معهم.
١٠. انخفاض نسبة التغيب.

١١. نجاح العمال في عملهم.

١٢. تقليل الاصابات والتقليل من الحوادث.

١٣. تقليل فترات التدريب والنققات اللازمة لتأهيلهم وكذا المدة الزمنية.

الهدفوات التي تواجه المشرف في عملية الاختيار المهني:

قد تواجه المشرف أخطاء يرتكبها أثناء إشرافه على هذه العملية وتتمثل فيما يلي: (الطالب وآخرون، ٢٠١٢، ص ٣٣)

١. تأثير الهالة: أو ما يسمى بالتحيز النفسي، أن المكلف بالاختيار قد يحكم على المترشح انطلاقا من صفة مميزة يحبها أو لا يحبها وعلى أساسها ينظر إلى المترشح نظرة إيجابية أم سلبية.

٢. التركيز على الاتجاهات: من خلال ما يقوله المترشح في المقابلة فالمكلف بالاختيار يستنتج اتجاهات المترشح للعمل لكن تجدر الإشارة إلى أن أفضل قياس للمقدار هو السلوك وليس الاتجاهات.

٣. إظهار القرار دون قصد: في بعض الأحيان يجد المكلف بالاختيار المترشح جيد لشغل الوظيفة فيتحمس له وقد يخبره بأنه تم اختياره للوظيفة وبعد ذلك يكتشف مترشحا أفضل من الأول وبالتالي يخلق شعور سيء لدى المترشح الأول وقد يؤدي إلى خلق مشاكل منها شكوي من القائم بالاختيار.

٤. مقارنة المترشحين مع الآخرين: لا يجب على القائم بالاختيارات ان يقوم بمقارنة الأفراد ببعضهم وأن يطلب مقارنة أنفسهم مع الآخرين فقد يعتبرها البعض تحدي شخصي ويخلق مشاعر سيئة لدى المترشحين الآخرين.

المشاكل التي تعترض الاختيار المهني:

تواجه عملية الاختيار العديد من الصعوبات والمشاكل، تتمثل بالآتي: (الطالب وآخرون، ٢٠١٢، ص ٣٧-٣٨)

١. **العدد المتقدم والعدد المطلوب:** إن أسلوب الاختيار والمعايير المتخذة كحد فاصل تتوقف على ظاهر العرض والطلب فكلما كان عدد المتقدمين لعمل ما أكثر نسبياً من الأماكن الخالية كانت فرصة الاختيار أكثر توفراً، وعلى هذا أمكن الارتفاع بمقياس القبول والعكس يحدث إذا قل عدد المتقدمين من عدد الأماكن أو تساوى معهم وفي الحالة الأولى يمكن للأخصائي أن يضع لنفسه مقياساً فاصلاً يفرض ما دونه أما في الحالة كما ذكر فإن المشكلة لا تصبح مشكلة قبول أو رفض بقدر ما تصبح مشكلة ترتيب المتقدمين تبعاً لصلاحيتهم وبطبيعة الحال يكون المختارون في الظروف الأولى أكثر تناسبا مع العمل منهم في الظروف الثانية.

٢. **فرصة الترقى وتقديم المختارين وسلم الترقى:** إن من أهم الأسئلة التي تواجه أخصائي الاختيار لمجرد القيام بالعمل المفروض دون اعتبار للمستقبل الوظيفي للمتقدمين وفرص الترقى المتاحة لهم ومدى صلاحيتهم لتلك الأعمال التي يحتمل أن يشغلوها كذلك يجب أن يوضع في الاعتبار الترقى بالوظيفة ومدى ارتباطه ومناسبته لظروف الفرد الشخصية والاجتماعية.

٣. **الترقى بين الخبرة السابقة والقدرة على أداء العمل الجديد:** يعتبر الترقى حالة خاصة من حالات الاختيار حيث أنه في العادة يتضمن شغل وملء مكان خالي على مستوى مرتفع من بين عدد مرتفع من الأفراد يحتلون مراكز متعادلة في مستوى أقل، حيث أن الأعمال في المؤسسات منظمة على هيئة سلم متدرج من المستويات وهناك افتراض خاطئ. يعتبر أن أصلح الأفراد على مستوى معين من الأعمال يصلح على المستوى الأرضي الذي يليه وهذا خطأ لأن لكل مستوى متطلبات معينة للاستعدادات والمهارات قد تتفق أو تختلف من المستوى المهني السابق لها وهنا تكون عملية الاختيار للترقى حساسة فاختيار أفراد جدد من

خارج المؤسسة لمهن راقية قد يضايق العاملين ويفقدهم الدافع للعمل ويعتبرون ذلك تجاهلاً للخبرة ومدّة الخبرة التي يجب أن تعوّض بالتّرقّي وعلى ذلك عند اختيار أفراد من العاملين بالموهبة للتّرقّي بها يجب أن يكون على أسس مناسبة لقدراتهم وشخصياتهم لذلك إذا عين الأفراد من خارج تلك الأعمال الراقية يمكن أن يعوّض العاملين الآخرين بالمؤسسة بطرق أخرى (علاوات شخصية، حوافز...)

٥،١،١،٢ المحور الخامس: كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين:

الكفاءة لغة: كافاً الشيء أي ساواه ومائله، وكفاء الأمر مثله، والكفاية أو الكفاءة هي المساواة، والكفؤ هو النظير، والكفاءة في ضوء ذلك هي القدرة على تحقيق المطلوب. (ابن منظور، ١٩٩٧، ص ١٣٩)

وتعرف الكفاءة أيضاً أنها: العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تعبر عن قدرة المنظمة في استثمار مواردها المختلفة بأفضل الصور واستغلالها وتشغيلها. (Johnson and scholes، ٢٠٠٢، ص ١٠٣).

وفي ضوء دراسة الباحث لهذا الموضوع وجد الباحث العديد من الدراسات والمقالات التي تهتم بمفهوم الكفاءة وتعريفاتها وأهميتها في العمل، وفي مضمونها العام نستطيع أن نعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والجهود.

وتركز معظم المؤسسات تركيزاً على أن تتواجد هذه الكفاءة في العاملين لدى المؤسسات لتحقيق أكبر منفعة ممكنة، ولزيادة إنتاجية الأفراد، وبذلك تحقيق الأرباح بشكل مستمر، وحتى وإن كانت المؤسسات غير ربحية أو خدمية مثل البلديات فإنها تركز أيضاً على كفاءة العاملين - مع اتفاق الباحث على أهميته - ولكن من المهم جداً الانتباه لكفاءة الإداريين والقائمين بالعملية الإدارية، والتي في مضمونها هذه العملية تأتي عملية الاختيار والتعيين، وهنا يجب ذكر أهمية أن يكون الأشخاص القائمين على عملية الاختيار والتعيين في المؤسسات يتمتعون بكفاءة عالية لتنصيب أفضل المرشحين للعمل، وهذا يهدف بدوره لتحقيق مصلحة وأهداف المؤسسة، لأنه كلما كان القائمين على

عملية الاختيار والتعيين ذو كفاءة كان الاختيار الأنسب للمتقدمين للشواغر وبذلك يعملون بجهد لتحقيق أهداف مؤسساتهم التي يعملون بها.

ومن وجهة نظر الباحث وبعد اطلاعه على الكثير من المواضيع التي تتحدث عن هذا الأمر فمن المهم جدا توافر عدة شروط ومعايير وصفات في الأشخاص القائمين على عملية الاختيار والتعيين ومنها:

١. أن يكونوا أصحاب اختصاص مؤهلين لعملية الاختيار والتعيين، وذو كفاءة وقدرة على مقابلة الأشخاص المتقدمين للشواغر، لأن الشركات عادة ما تعتمد على موظفين من داخل الشركة نفسها وتقوم بتشكيل لجنة للقيام بهذه العملية، فحين حين في بعض الدول وخاصة الأوروبية منها تقوم الشركة بجلب لجان مختصة ومؤهلة من خارج الشركة ويتم توظيفهم مؤقتا لحين الانتهاء من العملية.
٢. أن يمتازوا بالحيادية، فالحيادية مطلوبة في مثل هذا الأمر وعدم ميل اللجنة لشخص على حساب شخص آخر بسبب واسطة أو محسوبية أو غيرها.
٣. أن تكون اللجنة موضوعية في قراراتها في عملية الاختيار والتعيين.
٤. أن تتسم اللجنة باللباقة في التعامل مع المتقدمين للشواغر، بحيث أنه يجب عدم إعطاء صورة صحيحة عن الشركة والعاملين فيها.
٥. أن تكون قرارات اللجنة مستقلة، ورفض أي تدخل داخلي أو خارجي حول عملية التوظيف.

٢،١،٢ المبحث الثاني: جودة الأداء:

تعتبر الجودة من المفاهيم الرائدة في هذا العصر وذلك لأهمية هذا المفهوم وأهمية تطبيقه في المؤسسات الخاصة والعامة، الربحية منها وغير الربحية، وإن أي مؤسسة في الدولة تسعى دائماً بأن تكون خدماتها ذو قيمة وجودة عالية، سواء على صعيد السلع والمنتجات أو على صعيد الخدمات المقدمة، وذلك بهدف تحقيق رؤية ورسالة كل مؤسسة.

وفي إطار دراسة الباحث لجودة الأداء وجد أنه يوجد الكثير من المصطلحات التي تتعلق بالجودة مثل إدارة الجودة الشاملة، وجودة الأداء المؤسسي، وجودة أداء الأفراد وغيرها الكثير من المفاهيم ولذلك اختلفت التعريفات الواضحة لمفهوم الجودة إلا أن الباحث وجد أنه برغم كل هذا الاختلاف فإن الغالب فيها أنها تصب في بحر واحد لهدف واحد وهي تقديم المنتج أو الخدمة بأعلى جودة ممكنة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم الجودة:

يرى الباحث أن مفهوم الجودة هو مفهوم شامل وواسع وفضفاض ويشمل الكثير من المستويات داخله فالجودة لا تقتصر على منتج معين بمواصفات معينة ولا على سلعة معروضة حاصلة على شهادة المنظمة الدولية للمعايير، بل إن الجودة تنظر لكل مخرج تهدف المؤسسات بأن يكون هذا المخرج ذو قيمة عالية وكفاءة تفوق حتى احتياجات المستهلك أو الخدمة المتوقعة، فمثلاً في البلديات تكون الجودة على طبيعة الخدمات المقدمة من قبل البلدية في تأسيس البنى التحتية، وفي الجامعات فإن المخرج هو الطالب الجامعي الذي سيكون مؤهلاً لخوض معارك سوق العمل، وفي المؤسسات الربحية فالمخرج هو تقديم أفضل سلعة بأفضل كفاءة لتحقيق أكبر نسبة ربح، وفي المؤسسات العمومية يكون المخرج تسهيل اجراءات المواطن والعمل الفوري على أوراقه المطلوبة وعدم تأخيرها أو فرض رسوم باهظة.

وعلى هذا يوجد عدة تعريفات للجودة ومنها:

يشير (خليل، ٢٠٢٢، ص ٤) من ناحية الاستخدام الفني أن للجودة تعريفين، حيث يشير الأول إلى أن الجودة عبارة عن خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية للمستهلكين، وهو ذاته التعريف المتبني من قبل منظمة الأيزو العالمية، فيما يشير التعريف الثاني إلى أن الجودة هي خلو الخدمة أو المنتج من القصور.

أما من ناحية التعريف المبني على المنتج فتعرفها (عبد الله، ٢٠١٦، ص ٢٨) على أنها من خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها ويمكن وضعها في صورة معايير مقياسية.

وعرف (Evans، ١٩٩٣، ص ٨) الجودة بأنها تحقيق ما يتوقعه العميل أو تحقيق ما يفوق توقعاته. وأما (Teboul، ١٩٩١) فيعرف الجودة بأنها المقدرة على إرضاء احتياجات العميل وقت الشراء وأثناء الاستخدام وبأفضل تكلفة، وتعمل على تقليل الخسائر وزيادة القدرة على المنافسة.

ويمكن النظر إلى الجودة من ثلاث زوايا: (بدر والمدهون، ٢٠١٧، ص ٢٣)

١. **جودة التصميم:** وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
٢. **جودة الإنتاج:** وهي المواصفات التي تحقق خلال عملية الإنتاج نفسها.
٣. **جودة الأداء:** والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة للتركيز على الجودة أثناء تقديم تلك السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

وفي ظل هذا الحديث فإن جودة الأداء تعني: : تحقيق الأهداف أو النتائج التي يتوقعها المستفيدون من السلع والخدمات التي تقدمها منظمة معينة في وقت معين وقضية تحقيق الجودة هي مسؤولية مشتركة بين جميع عناصر المنظمة وعلى كل المستويات. (سمشة، ٢٠١٩، ص ٢٧).

أهمية الجودة الشاملة: (صابر، 2017، ص 65) نقلا عن (توفيق، 2003)

١. سمعة المؤسسة: وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة الموردين وخبرة الأملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.
٢. المسؤولية القانونية للجودة: تزايد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في انتاجها وتوزيعها تكون مسؤولية قانونية.
٣. المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي لتحقيق المنافسة العالمية.
٤. حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون.
٥. التكاليف والحصة السوقية: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية، فكلما قلت التكاليف زادت الأرباح.

ويرى الباحث من وجهة نظره أن أهمية جودة الأداء في المؤسسات نابع أيضا من طبيعة عمل كل مؤسسة وما هي طبيعة السلع أو الخدمات المقدمة من قبلها، ولذلك وجدت المؤسسات لتحقيق أهدافها، وعلى هذا يتم تطبيق مفاهيم جودة الأداء بناءً على الأهداف المرجو تحقيقها، كما وأن المؤسسات تسعى دائماً لإرضاء زبائنها بكل الوسائل الممكنة والتي على رأسها جودة الخدمة المقدمة.

مكونات الأداء المؤسسي:

(عبد الهادي، 2017، ص 42-43) نقلاً عن (John، 2002)

١. إشراك العاملين: ويقصد هنا مدى امتلاك العاملين لعمية اتخاذ القرار على شتى المعلومات، فمعظم المؤسسات التي لا تعطي المجال لإشراك العاملين في اتخاذ القرار معتقدة بأن على

العامل أن يقوم بعمله فقط دون التدخل في أمور هي من اختصاص الإدارة، وهناك مؤسسات تعمل على إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار ولو بشكل ضئيل مثل وضع صناديق الاقتراح، ونقاشات الطاولة المستديرة الجانبية، وحلقات الجودة في حال تم اختيار أحد العاملين كممثل عن زملائه، وتشير أغلب الدراسات أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار تعمل على زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه بشكل مستمر.

٢. إدارة الفريق ذاتيا: والمقصود هنا تمكين الفرق ومجموعات العمل من اتخاذ القرار حول عملية التخطيط وسير أداء العمل، وتقييم عملهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية، ويعود هذا التمكين إلى سببين هما:

- أهمية استثمار العاملين وخبراتهم في المؤسسة وتنظيمها.
 - حاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم، والتي تولد وتبني التنافسية العالية لديهم.
٣. الموارد التكنولوجية: ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، والتي تعمل على تقديم خدمات أفضل للعملاء، وتوفير اتصالات فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وكذلك توفير اتصالات بين العاملين أنفسهم، حيث أصبحت التكنولوجيا النافذة التي تفتح على العالم، وأصبح قياس مدى تقدم المجتمع بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص، على مدى امتلاكه للتكنولوجيا وتسخيرها لفائدة المجتمع.

٤. التعلم المنظمي: تحدثت العديد من الدراسات حول أهمية التعلم المنظمي، أو التعلم داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بمدى توافر المعلومات داخل المؤسسة حتى يتم استخدامها في ظروف العمل ومواجهة التغيرات الدائمة، وتتم خلال هذه العملية من خلال تبادل المعلومات بين المؤسسة والمجتمع والعاملين أنفسهم، ونتيجة لذلك ينكسر الروتين داخل المؤسسة وتصبح التقاليد لا معنى لها، وخصوصا عندما يتم تشارك المعلومات بين جميع المستويات في المؤسسة.

٥. إدارة الجودة الشاملة: تهدف عملية إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على نتائج ذات جودة عالية واستمرار عملية وجمع احتياجات المستفيدين من أجل خدمتهم، حيث أصبحت

المؤسسات تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي، من أجل تحسين إدارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعملهم.

عناصر الأداء المؤسسي: (العدلوني، 2002)

١. الانفتاح والنضوج والعزم والتفكير الإيجابي.
٢. وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
٣. مشروعية المؤسسة. والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
٤. وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
٥. توفر رأس مال كاف من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
٦. إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين والمتعاملين وفي نظر منافسيها.
٧. قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها والتغلب على الصعوبات وإجبار الآخرين على مسايرتها.
٨. جذب عدد كافٍ من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
٩. وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها، وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة.
١٠. وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها، وموثقة ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها.
١١. وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي: (قضاة، ٢٠١٤)

بشكل عام ، تتضمن المؤشرات جوانب مختلفة من مستوى أداء تقديم الخدمات ، وغالباً ما تعتبر المدخلات من أسهل الأمور التي يمكن قياسها ، فعلى سبيل المثال ،يمكن أن نسأل عن مقدار المصاريف التي تكبدها المؤسسة لتقديم خدماتها. ومع ذلك فإن هذه المقاييس نادراً ما تكون كافية لقياس مستوى أداء تقديم الخدمة. وعلى نحو مشابه ، فإن هناك مقاييس عن حجم الخدمة مثل عدد

المكالمات الهاتفية التي تم الاستجابة لها خلال يوم واحد ، أو عدد الزوار الذين ترددوا على مكتب خدمة الجمهور. ومن الجدير بالذكر أن هذه البيانات والمعلومات لا تعطي مؤشرات عن جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. أما **المخرجات** فتعتبر بصورة عامة ذات فائدة أكثر كمؤشرات لقياس الأداء لأنها تمثل مقياساً أفضل لما حققته الخدمة. ومع ذلك يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار كيف يمكن قياس جودة هذه المخرجات بالإضافة إلى حجمها. وأخيراً، **النتائج** وهي أفضل شكل لمؤشرات الأداء ، ولكن غالباً ما يكون قياسها أكثر صعوبة ؛ وذلك لأن النتائج تتصف بأنها نوعاً ما غير ملموسة ويمكن أن تتأثر أيضاً بعوامل خارجية.

والجدير بالذكر أن المؤسسات تستطيع استخدام أربعة أنواع مختلفة من مؤشرات الأداء المرتبطة بالمدخلات ، والمخرجات ، والنتائج و يمكن توضيحها في ما يلي: (قضاة، ٢٠١٤)

١. **الاقتصاد:** وتأخذ بعين الاعتبار تكلفة الحصول على المدخلات المطلوبة لتقديم الخدمة مثل

تكلفة أدوية معينة في مستشفى ما أو تكلفة شراء أجهزة الحاسوب المطلوبة.

٢. **الكفاءة:** وتقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام المدخلات وتحويلها إلى المخرجات

المطلوبة - هل تم الحصول على الحد الأقصى من المنفعة من هذه المدخلات، فعلى سبيل

المثال : إذا كان لدى المؤسسة جهاز مكلف جداً ، فهل هو مستخدم على نحو تام، أو هل

يقوم الموظفون بإنجاز أكبر عدد ممكن من الطلبات في اليوم الواحد؟

٣. **الفعالية:** تأخذ هذه المؤشرات بعين الاعتبار ما إذا كانت المخرجات التي توصلت إليها

المؤسسة قد قامت فعلاً بإحداث التأثيرات التي تريدها المؤسسة ، ويمكن أن يكون من

الصعب في بعض الأحيان قياس الفعالية بدقة بسبب تأثرها بالعوامل الخارجية كما هو

الحال في النتائج.

٤. **فعالية التكلفة / المردود مقابل الكلفة:** وتبين مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد

المالية المتوفرة لديها ، وغالباً ما يتم التعبير عنها بتكلفة الوحدة الواحدة من المخرجات.

فعلى سبيل المثال كلفة إنجاز كل معاملة ،. ولكي يتم زيادة المردود مقابل الكلفة ، فيمكن

أن تقوم المؤسسة بتقديم نفس المستوى من الخدمة ولكن بكلفة أقل ، أو محاولة تقديم خدمات ذات جودة أعلى وبنفس التكلفة الحالية.

ومن خلال ما سبق؛ يمكن القول : أن المؤسسات العامة مطلوب منها تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة للخدمات المقدمة والتي تتضمن مزيجا من الأنواع المختلفة من المؤشرات، بحيث يكون لدى المؤسسة رؤية متوازنة فيما يتعلق بمستوى أداء تقديم الخدمة ، فإذا قامت المؤسسة بالتركيز فقط على حجم الخدمة المقدمة فسوف يكون من الصعب عليها التعرف فيما إذا كانت الخدمات المقدمة ذات جودة عالية؛ وبالمقابل ، إذا قامت المؤسسة بالتركيز فقط على جودة الخدمات المقدمة فسيكون من الصعب عليها التعرف فيما إذا كانت الخدمات المقدمة ذات كلفة مرتفعة أم لا. وهناك معايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار هذه المؤشرات لعل أهمها: أن تكون ذات صلة وثيقة بالموضوع وأن تكون معرفة بشكل جيد و موثوقة قابلة للمقارنة و يسهل إثباتها والتحقق منها.

٣،١،٢ المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء:

في ضوء هذه الدراسة والتعمق فيها، وجد الباحث أن هناك العديد من الدراسات التي تتحدث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أنه يوجد العديد من الدراسات التي تتحدث أيضاً عن جودة الأداء، لكن المشكلة تكمن في الربط بين هذين المفهومين وما تأثير كل منهما على الآخر، فممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل في هذه الدراسة له دور كبير في التأثير على جودة الأداء كمتغير تابع.

ويرى الباحث أنه كلما كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تسير وفق إجراءاتها الصحيحة وخطواتها السليمة وضمن تطبيق واضح ومحدد لهذه الإجراءات، كان الأداء أفضل، وكانت جودة الأداء أعلى، حيث أننا بهذه الطريقة نضمن مهنية الإجراءات والعمل بها وفق القانون، ومن خلالها أيضاً نستطيع اختيار أفضل الأشخاص المتقدمين لملء الشواغر.

لأن هذه هي الطريقة الصحيحة في اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب، فلا تدخلات خارجية تؤثر على الإجراءات، ولا مكان للواسطة والمحسوبية، وذلك إذا تمت العملية ضمن سلسلة الخطوات التي تم ذكرها في الاختيار والتعيين، وتوافر الرقابة الحازمة، وكل هذا يصب في مصلحة المؤسسة لاختيار الموظفين الأكفاء المتمتعين بالخبرة والمهارة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المطلوب.

ووجود موظفين أكفاء تم اختيارهم وفق نظام الاختيار والتعيين المعمول به داخل المؤسسات يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعمل بجد واجتهاد، وتحقيق رضا وظيفي لدى الموظفين، بالإضافة إلى أخذ الانطباع الجيد عن المؤسسة والعاملين بها إذا كانت جودة الأداء عالية. وفي حال كانت جودة الأداء منخفضة فإن هذا الأمر يؤدي بالمؤسسة إلى عدم تحقيق أهدافها بالشكل الصحيح وفشلها بالنهاية. ومن هنا جاءت أهمية ربط هذين المفهومين ببعضهما البعض، ممارسات إدارة الموارد البشرية السليمة تحقق أهداف المؤسسات، وجودة الأداء تزيد من تحقيق الأهداف والحفاظ عليها واستمراريتها.

٤،١،٢ المبحث الرابع: الحكم المحلي في فلسطين:

لمحة تاريخية:

(طوقان، 2001، ص 3-5)

تجربة الحكم المحلي في فلسطين تجربة قديمة، بدأت في نهاية فترة الحكم العثماني بتأسيس اثنين وعشرين مجلساً بلدياً في كبريات مدن فلسطين في ذلك الوقت بموجب قانون البلديات الذي صدر في العام (١٨٧٧) لكن الحكم المحلي شهد تراجعاً وتدهوراً في ظل الانتداب البريطاني، بسبب زيادة هيمنة السلطة المركزية على هيئات السلطة المحلية.

وقد أصدرت سلطات الانتداب البريطاني قانون البلديات رقم 1 لسنة ١٩٣٤، والذي حصر وظائف وسلطات المجالس البلدية بأعمال صيانة وتنظيم الشوارع والمباني والمجاري العمومية والأسواق وذبح المواشي ومسائل الصحة العامة، في حين أبقى للسلطة المركزية صلاحية الإشراف المباشر على العديد من القطاعات العامة الأساسية، كالمعارف والصحة والزراعة والجمعيات التعاونية.

كان من نتائج حرب فلسطين سنة 1948 خضوع الضفة الغربية إلى الحكم الأردني وقطاع غزة للإدارة المصرية، مما أثر بشكل كبير على طبيعة الحكم المحلي. وقد شهد الحكم المحلي في الضفة الغربية، كما بقية أوجه الحياة الإدارية والسياسية، عملية ضم وإلحاق تشريعية وإدارية بالسلطة المركزية في عمان. وقد تجلّى ذلك على صعيد الحكم المحلي بإصدار قانون البلديات رقم 29 لسنة 1955، والذي كان مشابهاً للقانون رقم 1 لسنة 1934، من حيث إحكام سيطرة السلطة المركزية على الحكم المحلي. بعد توقيع اتفاقيات الهدنة سنة 1949، وضع قطاع غزة تحت إدارة القوات المصرية، والتي لم تقم بضمه إلى مصر، وإنما أقيمت الحال القانوني والإداري في القطاع على ما كان عليه، فتولى الحاكم الإداري العام صلاحيات ومسؤوليات المندوب السامي.

ومن الناحية القانونية، فقد أقيمت الإدارة المصرية النظام القانوني المعمول به في قطاع غزة بدون تغيير جذري، بما في ذلك النظام القانوني المنظم لعمل هيئات الحكم المحلي والمتمثل بقانون

البلديات الانتدابي رقم (١) لسنة ١٩٣٤ كما أنها لم تجر أي تغيير على عدد هذه الهيئات في قطاع غزة.

لقد كان سقوط الضفة الغربية وقطاع غزة تحت الاحتلال الإسرائيلي في العام 1967 عاملاً إضافياً في تراجع دور مؤسسات الحكم المحلي. يعود ذلك إلى جملة من الأسباب، منها عدم تخصيص الموارد المالية اللازمة لعمل الهيئات المحلية، والأوامر العسكرية المقيدة لصلاحيات الهيئات المحلية، والظروف السياسية التي تلت الاحتلال وتطلبت من الهيئات المحلية أن تلعب دوراً سياسياً على حساب دورها الوظيفي. وقد أدى الوضع الجديد إلى نشأة مؤسسات رديفة داخل المجتمع الفلسطيني تعنى بتقديم الخدمات البلدية الأساسية إلى المواطنين، إلى جانب الهيئات الرسمية المشكّلة بموجب تشريعات الحكم المحلي، وقد شكلت هذه المؤسسات بديلاً، في بعض الحالات، لأجهزة الحكم المحلي.

الحكم المحلي في ظل السلطة الفلسطينية:

تم تأسيس وزارة الحكم المحلي بتاريخ (٢٥-٩-١٩٩٤) وتم إقرار قانون الهيئات المحلية وقانون انتخابها من المجلس التشريعي الفلسطيني المنتخب، وبذلك دخلت الهيئات المحلية عهداً جديداً في مسيرتها من حيث الكم والنوع، واستحداث وتطوير البنى التحتية والتي كانت متخلفة في المدن الرئيسية ومنعدمة في القرى والأرياف. وتتمثل رؤية القطاع المحلي بأنه: "حكم محلي رشيد قادر على تحقيق تنمية مستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة"، فيما تعلن وزارة الحكم المحلي عن رسالتها بأنها: "وزارة رائدة تعمل على بناء قدرات الهيئات المحلية وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد". (وزارة الحكم المحلي، الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي، ٢٠١٠-٢٠١٤).

وتعتبر الهيئة المحلية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون. (قانون الهيئات المحلية، ١٩٩٧)

سياسات قطاع الحكم المحلي:

(الاطار الاستراتيجي لقطاع الحكم المحلي، ٢٠١٧-٢٠٢٢).

١. تمكين مؤسسات القطاع من امتلاك قدرات فنية وتنظيمية للقيام بمسؤولياتها.
٢. إطار قانوني ومؤسسي يضمن التدرج المدروس نحو اللامركزية ويراعي احتياجات النوع الاجتماعي.
٣. تنمية المناطق المهتدة من الاحتلال والقدس الشرقية وبسط السيادة.
٤. زيادة إيرادات الهيئات المحلية وتعزيز قدرتها المالية.
٥. تطوير نظام الحكم المحلي المؤسسية والإدارية في مجال التخطيط العمراني.
٦. تطوير التنمية المحلية الاقتصادية وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص.
٧. زيادة مشاركة المواطنين من كلا الجنسين في نشاطات وحدات الحكم المحلي وتطوير شفافيته.

وظائف الحكم المحلي:

(أبو مارية، ٢٠٢٢ ص ١٧-١٨)

١. الوظيفة الأولى: (وظيفة سياسية): وتشمل التمثيل الديموقراطي، والمشاركة الشعبية في العملية الانتخابية المحلية، وهي أساس التنمية السياسية للمجتمع، وغيابها يعتبر أهم مشاكل الحكم المحلي.
٢. الوظيفة الثانية: (وظيفة خدماتية): وتشمل تأمين وتقديم وتوفير الخدمات، والبرامج البلدية، لعموم المواطنين في مناطق سكنهم، ومشاركتهم في توزيع السلطة ما بينهم وبين الحكومة.
٣. الوظيفة الثالثة: (وظيفة تنموية): وتشمل الدور التنموي المحلي في إطار الرؤية التنموية العامة على الصعيد المحلية والوطنية والاقليمية.
٤. الوظيفة الرابعة: (وظيفة تشريعية): من خلال تطوير قدرات محلية ليصبح الحكم المحلي قادرا على صياغة التشريعات بما يحقق ديموقراطية حقيقية، ويكون بذلك القرار نابعا من المواطن نفسه، لأن الهيئات المحلية هي الأقدر على ترجمة رغبات المواطنين.

الأدوار والمسؤوليات:

تتخصص سلطات هيئات الحكم المحلي في فلسطين بشكل أساسي في تنظيم البناء والأسواق العامة، والنقل وبعض المرافق العامة، ولا تتمتع بصلاحيات فعلية في مجال التعليم والشؤون الاجتماعية والخدمات الصحية، ونظرا لمحدودية صلاحياتها الإدارية المقيدة بعلاقتها بوزارة الحكم المحلي، وتداخل الصلاحيات على المستوى المحلي، كمؤسسة المحافظة، وغيرها من مديريات المزارات المختلفة في كل محافظة، فإن الهوامش المتاحة لهيئات الحكم المحلي في فرض الضرائب والرسوم محدودة تماما، ولا فرق بين البلديات الكبرى والصغرى في هذا المجال. وقد أدى ذلك إلى حصر مجالات عمل هيئات الحكم المحلي في مجال تزويد الخدمات، والتي هي أيضا ليس خاضعة لولاية الحكم المحلي بالكامل، إذ تتقاسمها مع عدد من السلطات الحكومية، والوزارات، ومنظمات المجتمع المدني، أما الدور التنموي لهذه الهيئات فيكاد ينحصر بالدور التنسيقي لمشاريع تنموية تمولها وتديرها مؤسسات أخرى. (زيبيدي، ص ٢١)

دور البلديات:

يتمثل دور البلديات في الآتي (قانون الهيئات المحلية، المادة ١٥، ١٩٩٧).

- ١- تخطيط البلدة وفتح الشوارع والعاوُها وتعديلها وتعيين عرضها واستقامتها وتعبيدها.
- ٢- المباني ورخص البناء ومراقبة إنشاء الأبنية وهدمها وترميمها وتغيير
- ٣- تزويد السكان بالمياه الصالحة للشرب أو لأية استعمالات أخرى وتعيين مواصفات لوازمها كالعدادات والمواسير وتنظيم توزيعها.
- ٤- تزويد السكان بالكهرباء وتحديد أسعار الاستهلاك.
- ٥- إنشاء المجاري والمراحيض العامة وإدارتها ومراقبتها.
- ٦- تنظيم الأسواق العامة وإنشائها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها وحظر بيعها خارجها.
- ٧- تنظيم الحرف والصناعات وتعيين أماكن خاصة لكل صنف منها ومراقبة المحلات والأعمال المقلقة للراحة أو المضرة بالصحة العامة.

٨- جمع النفايات والفضلات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك.
٩- الصحة العامة والرقابة عليها:

أ. اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس.

ب. مراقبة المساكن والمحلات الأخرى للتثبت من تصريف نفاياتها بصورة منتظمة ومن نظافة الأدوات الصحية في المحال العامة.

ج. إنشاء المسالخ وتنظيمها وفحص الحيوانات والدواجن المعدة للذبح واتخاذ الاحتياطات لمنع إصابتها بالأمراض وتعيين مواقع لبيعها ومراقبة ذبحها وتصريف بقاياها.

د. مراقبة الخبز واللحوم والأسماك والفواكه والخضراوات وغيرها من المواد الغذائية واتخاذ الإجراءات لمنع الغش فيها وإتلاف الفاسد منها وتحديد أسعارها ومكافحة الغلاء بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

هـ. إنشاء مراكز للإسعاف ومصحات ومستشفيات وغير ذلك من المؤسسات الصحية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

١٠- تنظيم ومراقبة المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور التمثيل والسينما والملاهي العامة الأخرى وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها واستيفاء رسوم بيع تذاكرها..... .

مقدمة:

قام الباحث بجمع العديد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، بهدف إثراء الإطار النظري للدراسة، والاستفادة مما توصل إليه الباحثون السابقون في هذا المجال. وقد صنفها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

١،٢،٢ أولاً الدراسات العربية:

١. دراسة الجعبري (٢٠٢١) بعنوان: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاقته بأداء موظفي بلدية الخليل، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تصميم وتحليل العمل، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والاتصال الداخلي). وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، كما هدفت إلى التعرف إلى أهم الفروق ذات الدلالة الاحصائية لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعز لمتغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي)، حيث أجريت الدراسة على مجتمع مكون من (٥٧) عاملاً وعاملة إدارياً، في بلدية الخليل حيث تم اختيار العينة، بالمسح الشامل للعينة، وقد تم استرجاع (٥١) أي ما نسبته (٩٠%)، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: (مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى موظفي بلدية الخليل كان متوسطاً، بالإضافة إلى أنه لا يتم عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف البلدية، كما وأن البلدية لا تعمل على تقييم الأداء لجميع وظائف البلدية).

٢. دراسة الطميري (٢٠٢١) بعنوان: أثر استخدام الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية - الالتزام المعياري متغير وسيط.

هدفت الدراسة إلى محاولة بناء واختبار صلاحية نموذج نظري للكشف عن أثر استخدام إطار الكفايات على سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في فلسطين في ظل الدور الوسيط لمتغير الالتزام المعياري. ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٢٢٣) موظف/ة من العاملين، واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بدراسة الأثر المباشر وغير مباشر لاستخدام إطار الكفايات على سياسات الاختيار والتعيين، فقد تم استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية بالاعتماد على برنامج

PLS Smart ١.٢.٣

فيما أضاف الباحث البعد التقني ليتناسب مع أغراض الدراسة ويغطي كافة جوانبها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات بأبعادها المختلفة كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٣.٧١).

فيما أظهرت النتائج أن أيضا الالتزام المعياري يتوسط كليا العلاقة بين مهارات التطبيق وسياسات الاختيار والتعيين. وأوصت الدراسة إلى ضرورة معالجة مشكلات استخدام الكفايات وبناء استراتيجية شاملة لتطبيق إطار الكفايات في مختلف الممارسات المنوطة بإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية الفلسطينية لتكون بداية انطلاق نحو تعزيز عملية التحول إلى إدارة موارد بشرية قائمة على الكفايات.

٣. دراسة الجمل وجرادات (٢٠٢٠)، بعنوان: دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية. استخدم المنهج الوصفي

التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (٦٠) أكاديمي، واستخدمت استبانة مكونة من (٤٦) فقرة منها (٢٢) فقرة لقياس واقع سياسات الاختيار والتعيين، و(٢٤) فقرة لقياس جودة التعليم،

أشارت النتائج أن واقع سياسات الاختيار والتعيين متوسطاً، بينما جودة التعليم كانت مرتفعة، وتبين دور قوي لسياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم، كما تبين عدم وجود فروق دالة في دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، ونوع الجامعة) في حين تبين وجود فروق دالة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح محاضر، وأستاذ مساعد.

٤. دراسة الجمل (٢٠١٩) بعنوان: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، نوع الجامعة).

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) عضو هيئة تدريس يعملون في أربع جامعات في محافظة الخليل (جامعة الخليل، جامعة القدس المفتوحة، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة فلسطين التقنية فرع العروب). واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أ

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتباع الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل لسياسات الاختيار والتعيين كان متوسطاً، كما أن درجة التميز المؤسسي متوسط أيضاً، وجاءت مجالات التميز المؤسسي على الترتيب: مجال التميز القيادي، مجال التميز في تقديم الخدمة، مجال التميز البشري. كما بينت النتائج أن إدارات الجامعات تشجع العاملين نحو تقديم أفكار متميزة، وتسعى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة، في حين أن إدارات الجامعات لا تهتم بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري. وتبين أن الجامعات تشجع التغذية الراجعة من الطلبة للارتقاء بمستوى الخدمات، كما تعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.

وبينت النتائج وجود علاقة معنوية بين سياسات الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين سياسات الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائياً وفق متغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح محاضر وأستاذ مساعد، ووفق متغير الجامعة ولصالح الجامعات الحكومية.

٥. دراسة عبد القادر (٢٠١٩) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية ومعرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية، إلى جانب الكشف عن المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وتحدي من تقديم الخدمات بجودة عالية في البلديات الفلسطينية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان التي تم توزيعها على جميع الإداريين في بلديات شرق القدس وشملت بلديات (أبو ديس والعيزرية والسواحة الشرقية) البالغ عددهم (٨٣).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنه يوجد في البلديات خطط استراتيجية تعمل من خلالها، وأن التخطيط يسهم في تحديد احتياجات البلديات بدقة متناهية، كما أن الموظفين في البلديات يحرصون على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الدراسة كشفت أيضاً أن الإدارة تضع برامج لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة، وأن البلديات تستعين بخبراء من الخارج في مجال التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب أن هذا الأخير يساعد على استخدام وسائل اتصال مختلفة عند الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة متابعة وتقييم أداء الخطط الاستراتيجية.

٦. دراسة سرير وحاوشين (٢٠١٩) بعنوان: دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية - دراسة حالة بلدية عين الرمانة، ولاية البليدة.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وذلك بتجسيد التنبؤات المتعلقة بالموارد البشرية خلال فترة مستقبلية، وإبراز دوره في تفعيل أداء هذا المورد البشري، من خلال عمليات التوظيف، الترقية والتكوين التي يتضمنها هذا المخطط، حيث أن عملية الترقية تفتح باب المنافسة أمام الموظفين لإبراز قدراتهم ومهاراتهم، أما التكوين يهدف إلى تنمية كفاءة الموظفين، والتوظيف يعمل على اختيار أفضل الأفراد ذوي كفاءة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة نجد أن البلدية ممثلة في مكتب المستخدمين لا تتمتع بالحرية اللازمة في وضع تنبؤاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث يتم تحديد المناصب الجديدة المفتوحة من طرف مديرية الإدارة المحمية بالولاية، وعلى المكتب أن يعد الشطر الأول من المخطط السنوي وفق طريقة آلية محضة تحددها القوانين المعمول بها،

٧. دراسة الشروقي (٢٠١٨) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين والتعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن مستوى التميز في وزارة الداخلية في مملكة البحرين واختبار العلاقات التأثيرية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

وتكون مجتمع البحث الحالي من جميع العاملين في وزارة الداخلية لمملكة البحرين وحيث تتكون وزارة الداخلية من مجموعة ممثلة لمجتمع البحث مكونة من عينة البحث الأساسية النهائية

والبالغة (١٤٠) من العاملين في وزارة الداخلية، وقد تم استرداد (١١٠) استبيان ثم تم ابعاد ثمانية من الاستبيانات لعدم ملاءمتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون حجم العينة (١٠٢).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: (أن تدريب الموارد البشرية في داخل وزارة الداخلية في مملكة البحرين هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة وهي على الترتيب: استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، والحوافز، في حين احتل تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأخيرة، وقد حصلت هذه الممارسة ألا وهي التدريب على مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة وهو ما يعني أن هناك اهتمام عال بالتدريب).

٨. دراسة باصفار (٢٠١٨) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الألبسة الجاهزة على جودة الأداء.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين بمصنع الملابس الجاهزة على جودة الأداء، واتباع البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من ٣ مصانع للألبسة الجاهزة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان كأداة بحث، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن نسبة الرضا الوظيفي بجودة أداء العمال تراوحت ما بين النسبة (٦٦.٧ - ١٠٠%)، من مجموع أفراد العينة.

٩. دراسة لصور (٢٠١٧) بعنوان: التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة.

تناولت الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على متطلباتها (التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين)، وهدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى التحسين الذي يطرأ عليها باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في الشركات العاملة في قطاع صناعة النفط والغاز اليمني، وشملت الدراسة الإدارات العليا والوسطى في ستة عشر شركة يمنية تعمل في مجال الصناعات النفطية وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة الميدانية عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض وتم استخدام برنامج الرزم الاحصائية (spss)

لمعالجة البيانات وتحليلها مستخدما مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية وأساليب الاحصاء الاستدلالي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة ومن أهمها: (أن الشركات (عينة الدراسة) تمارس إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بشكل جيد، وتظهر النتائج علاقات ارتباطية معنوية قوية نسبيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، واتضح من نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة وكل من التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر وتمكين العاملين كمحاور لإدارة الجودة الشاملة).

١٠. دراسة مهني (٢٠١٧) بعنوان: مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالتطرق إلى بعض الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، التحفيز)، وبعض الممارسات الحديثة (ممارسة القيادة التحويلية، إجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي) وكذلك التطرق إلى أداء المؤسسة وأهم مؤشرات قياسه، تم تصميم استبانة ضمت ٤٧ عبارة للتعرف على تصورات ممارسي وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المبحوثة حول مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية بهذه المؤسسات وأثرها في تحسين أداء هذه الأخيرة وقد شملت الدراسة عينة بلغت 117 ممارسا لوظيفة الموارد البشرية، وتم استخدام برنامج SPSS v24 لاستخراج النتائج وتحليلها.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: (مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية جاء مرتفعا، كما أن مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المبحوثة جاء متوسطا).

١١. دراسة عبد الهادي، ميسون (٢٠١٧) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (٢٦٨) واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (٢٤٩) استبانة، بنسبة (٩٣ %) من الاستبانات الموزعة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها

١. توافر مكونات رأس المال الفكري في البرنامج بلغ درجة كبيرة.
٢. توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بلغ درجة كبيرة.
٣. وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في الأونروا في قطاع غزة.
٤. جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي)
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في البرنامج تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

١٢. دراسة أبو سنية (٢٠١٧) بعنوان: تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف ما مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية، التحليل الوظيفي، الاستقطاب للكفاءات، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء ومن ثم التوصل إلى مقترحات وتوصيات لتطوير هذه الممارسات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، وتم الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليلها، حيث قام الباحث باستخدام الملاحظة كونه يعمل في إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى اتصاله المباشر وزياراته المتكررة لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، كما تم إجراء ٥ مقابلات شبه منتظمة على عينة قصدية لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة بير زيت، جامعة النجاح)، وتم تحليلها يدويا، وكذلك توزيع استبانة على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع ٢٨٧ استبانة، وتكون المجتمع من العاملين من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء).

٢،٢،٢ ثانيا: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة Eluan Josephine (٢٠٢١) بعنوان:

Effects of Cultural Factors on Employee Appointment: A Case Study of the Federal Medical Centre, Yenagoa, Nigeria

آثار العوامل الثقافية على تعيين الموظف: دراسة حالة للمركز الطبي الفيدرالي ، يناجوا ، نيجيريا

تبحث هذه الدراسة في تأثير العوامل الثقافية مثل القواعد والقيم والموقف والمعتقد الديني والعرق واللغة على توظيف الموظفين واختيارهم وتنسيبهم في المركز الطبي الفيدرالي.

تمت صياغة ست فرضيات لتوجيه الدراسة باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. ومن نتائج الدراسة: (كشفت نتيجة التحليل أن القواعد والقيم التنظيمية تؤثر بشكل كبير على توظيف الموظفين، والتوظيف، والاختيار، والتعريف، والتنسيب (التعيين) في المركز الطبي الفيدرالي).

٢. دراسة Daniel Cross (٢٠١٩) بعنوان:

Analysis of Quality Work Life on Employees Performance.

تحليل جودة حياة العمل على أداء الموظفين.

يهدف هذا البحث إلى تحليل جودة الحياة العملية على أداء الموظف. فقد أصبحت جودة الحياة العملية قضية ضرورية لتحقيق أهداف وغايات المنظمة في كل قطاع سواء كان التعليم أو قطاع الخدمات أو قطاع التنظيم أو السياحة أو التصنيع، إلخ.

يعتمد الاستنزاف والتزام الموظفين والإنتاجية وما إلى ذلك على أبعاد جودة الحياة العملية، أي الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، والمكافأة والتقدير ، والإدارة التشاركية ، والتوازن بين العمل والحياة ، والتعامل السليم مع المظالم ، ومرافق الرفاهية ، وبيئة العمل وما إلى ذلك.

وخلصت الدراسة بنتائج مهمة منها:

- أن جودة حياة العمل مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بأداء الموظف الوظيفي مما يؤثر بدوره على الأداء التنظيمي.
 - إذا كان لدى المنظمة سياسات جيدة لحياة العمل ونظامها، فيمكن إدارة الاستدامة والاستنزاف بشكل جيد.
 - تهتم جودة حياة العمل أكثر فأكثر من أجل تحسين جودة العمل في المنظمات. علاوة على ذلك.
 - يمكن للمؤسسة التي لديها قوة عاملة راضية أن تحقق وتدعم اكتساب مركز في السوق التنافسي من خلال استكشاف أداء موظفيها.
 - سوف يتحسن أداء الموظفين في المنظمة إذا وجدوا أن المنظمة مهتمة أكثر بإرضاء موظفيها كما يرون.
- ويشير التحليل كذلك إلى أن المعتقدات الدينية والعرق واللغة والموقف ليس لها تأثير كبير على تعيين الموظف.

٣. دراسة Feng li (٢٠١٩) بعنوان:

Corruption in the Selection and Appointment of Civil Servants in Ethnic Areas and Its Countermeasures

الفساد في اختيار وتعيين موظفي الخدمة المدنية في المناطق العرقية وإجراءاته المضادة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الفساد المتواجد في الأقليات العرقية في الصين حيث أن اختيار وتعيين موظفي الخدمة المدنية في مناطق الأقليات العرقية هو محتوى مهم ورابط رئيسي في السياسة العرقية والحكم الحدودي.

وهناك بعض الخصائص واللوائح المتعلقة باختيار وتعيين موظفي الخدمة المدنية في مناطق الأقليات العرقية في الصين، مثل مؤهلات الأكاديميين والمرشحين. في عملية تعزيز الحكم لموظفي الخدمة المدنية في مناطق الأقليات العرقية في الصين، ومن أهم نتائج الدراسة أنها كشفت أن قضية الفساد لم تؤثر فقط بشكل خطير على بناء الخدمة المدنية ومصداقية الحكومة، ولكنها تسببت أيضًا

في إلحاق ضرر كبير بالإيكولوجيا السياسي، كما وتحلل هذه الدراسة أسباب الفساد في اختيار وتعيين موظفي الخدمة المدنية في مناطق الأقليات العرقية، ويستكشف سبل تحسين آلية الاختيار والتعيين من موظفي الخدمة المدنية.

٤. دراسة Carla Scaglioni Ilde Rizzo Emma Galli (٢٠١٧) بعنوان:

Transparency, quality of institutions and performance in the Italian Municipalities

الشفافية وجودة المؤسسات والأداء في البلديات الإيطالية

هذه الورقة ، تهدف إلى تقييم التشريع الإيطالي الأخير بشأن الشفافية من منظور اقتصادي للتحقيق فيما إذا كانت إمكانات الشفافية كأداة لتحسين الأداء والنزاهة قد تم استغلالها بالكامل. ويتم ذلك عن طريق بناء مؤشر مركبي (CTI) يتكون من مؤشرين فرعيين ، CTI Integrity و CTI Performance ، وهما قادران على وصف الدرجة الإجمالية للشفافية للإدارات العامة الإيطالية بالإضافة إلى الجانبين المختلفين للنشاط العام. الشفافية. بعد ذلك ، باستخدام عينة من البلديات الإيطالية ، ويتناول السؤال عما إذا كانت هناك علاقة بين الوفاء بالتزامات الشفافية وكلا من الجودة المؤسسية وأداء نشاط الإدارة العامة. ومن نتائج هذه الدراسة: (مؤشرات الشفافية تُظهر ارتباطاً مُرضياً مع المقاييس المستخدمة على نطاق واسع لجودة المؤسسات وكذلك مع البيانات الرسمية حول أداء الإنفاق العام للبلديات).

٥. دراسة Dihapilwe Jacobinah Letoane (٢٠١٧) بعنوان:

Governance practices in Westonaria local municipality

ممارسات الحوكمة في بلدية ويستوناريا المحلية

اكتسب مفهوم الحكم الرشيد في البلديات مكانة بارزة في الخطاب الدائر حول أداء الحكومة المحلية التي هي في مواجهة الفهم في تقديم الخدمات. هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات الحوكمة السائدة في بلدية ويستوناريا المحلية من خلال دراسة كيفية الحفاظ على سيادة القانون من خلال إنفاذ

السياسات واللوائح في البلدية؛ كيفية مساءلة السلطة التنفيذية عن أداء المجلس ومدى مشاركة المجتمع في شؤون البلدية.

وسعت الدراسة إلى فهم تحديات الحوكمة التي تواجهها البلدية والتي تساهم في ضعف نتائج التدقيق واقتراح توصيات للتحسين. ومن أهم نتائج الدراسة: (أنها وجدت أن قيود الموارد البشرية والمالية تؤثر على أداء البلديات. علاوة على ذلك، أوضحت الدراسة أن الإشراف الفعال من قبل المجلس وإنفاذ إدارة النتائج من قبل الإدارة ضروريان في تعزيز الحوكمة الرشيدة في البلدية).

٦. دراسة zehong & others (٢٠١٧) بعنوان:

Quality management practices and their effects on the performance of public hospitals.

ممارسات إدارة الجودة وأثرها على أداء المستشفيات العامة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أداء المستشفيات العامة وإلقاء مزيد من الضوء على قضية قلة المعرفة ذات الصلة بتأثير ممارسات إدارة الجودة على أداء المستشفيات العامة.

لأغراض التحقق ، تم إجراء مسح مقطعي شمل ٢٠٤ من مديري الجودة ومديري المستشفيات العامة الكبيرة بين أبريل وأكتوبر ٢٠١٣ في مقاطعة Zhejiang ، الصين. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار العلاقة المفترضة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المستشفى.

ويستكشف البحث العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المستشفيات بناءً على النتائج التجريبية من المستشفيات العامة الصينية، في حين تم إجراء القليل من الدراسات في سياق قطاعات الرعاية الصحية العامة في البلدان النامية. يمكن أن تعزز النتائج التجريبية فهم مديري المستشفيات لطبيعة علاقة أداء وممارسة إدارة الجودة وتساعد المديرين على إعادة تخصيص المزيد من الموارد لعناصر أنظمة إدارة الجودة التي لها التأثير الأكثر أهمية على أداء المستشفى.

ومن نتائج الدراسة: (أن تنفيذ ممارسات إدارة الجودة يمكن أن يجلب العديد من الفوائد لعينة من المستشفيات. وترتبط أبعاد علاقات الموظفين وإدارة العمليات ارتباطاً مباشراً بأداء الرعاية الصحية وغير الصحي في المستشفيات العامة).

٧. دراسة Keco Remzi & Fita Enis (٢٠١٦) بعنوان:

The Impact of HRM Practices on the Performance of Public Institutions.(In Focus: Albanian Customs Administration)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات العامة.(تحت المجهر: إدارة الجمارك الألبانية)

تناقش هذه الدراسة الوجود النظري والعملي للطرق والآليات لشرح تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن الارتباط والتأثير بين إدارة الموارد البشرية والأداء في هذه الدراسة يتضمن مستويات متعددة من التحليل ويرتبط بالية تسمى ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتوظيف والفرص الوظيفية والمكافآت والأمن الوظيفي وتقييم الأداء والوصف الوظيفي، الذي من المتوقع أن يكون له تأثير أكبر بشكل فردي أو جماعي، معبراً عن ذلك عن تأثير التآزر. لأن الآليات التي تربط الأداء التنظيمي بشكل عام هي حوافز مالية بشكل أساسي، فإن الصعوبة تكمن في غيابها إلى حد كبير مثل الإدارة العامة لذلك، فإن التركيز الأساسي لهذه الدراسة هو اختيار مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي من المفترض أن يكون لها تأثير كبير على أداء الإدارة العامة

وتمت الدراسة على إدارة الجمارك الألبانية، نظراً لأهميتها في الحفاظ على وتحسين المؤشرات المالية والاقتصادية للدولة. بسبب التأثير المباشر لإدارة الجمارك في أداء الاقتصاد الألباني وكذلك أداء هذه الإدارة في كثير من الأحيان يتوازى مع أداء الدولة.

وقد تمت الدراسة عن طريق الاستبيان كأداة بحث، وخلصت الدراسة بنتائج عديدة منها:

- أن دولة نامية مثل ألبانيا، والتي لا تزال تواجه مشكلة اقتصادية غير رسمية وتحدي بناء سيادة القانون، هو تصور عام بأن ممارسة إدارة الموارد البشرية ليست فعالة للغاية لأنها ببساطة يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها وفقاً لقانون الموظفين المدنيين.
- هناك تصور عام مفاده أن هذه الممارسة لا يتم تنفيذها بالقيمة الحقيقية بسبب ظواهر مثل: عدم الجدارة في عملية التوظيف أو في طريق النمو الوظيفي والطريقة غير الفعالة للتحفيز أو المكافأة أو تدريب الموظف.

٨. دراسة Louis Adrian Scheepers (٢٠١٥) بعنوان:

An institutional capacity model of municipalities in South Africa

نموذج القدرات المؤسسية للبلديات في جنوب إفريقيا

تقدم هذه الأطروحة نموذجًا ، نموذج القدرات المؤسسية للبلديات (MICM) الذي يمكن استخدامه ، خارج البحث الحالي للأطروحة ، لتسهيل تطوير أدوات لتقييم القدرة المؤسسية للبلديات في جنوب إفريقيا. كخلفية للدراسة ، وأيضًا كمخبر رئيسي نحو التصميم والبناء النهائي للنموذج ، تم تحديد ووصف ستة عصور في تطور دولة جنوب إفريقيا ، مع إشارة خاصة إلى نظام الحكم المحلي ، وهي: (١) حقبة ما قبل الاستعمار؛ (٢) الحقبة الاستعمارية (وضع الأساس للحكم القائم على العرق)؛ (٣) سنوات الاتحاد (إضفاء الطابع المؤسسي على الحكم القائم على العرق)؛ (٤) حقبة الفصل العنصري (ترسيخ الحكم القائم على العرق)؛ (٥) مرحلة ما قبل المفاوضات (تحدي الحكم القائم على العرق)؛ و(٦) العصر الديمقراطي. يمثل هذا الجدول الزمني إثراءً للتأريخ لتطور دولة جنوب إفريقيا من خلال تضمين سرد حول نظام الحكم في إحدى مجتمعات ما قبل الاستعمار الموجودة في جنوب إفريقيا. في قلب نظام الحكم المحلي في جنوب إفريقيا ، تكمن مجموعة من الطموحات التنموية ، الواردة في الكتاب الأبيض حول الحكومة المحلية ، والدستور ومجموعة الحكومة المحلية التي تنظم الحكومة المحلية في جنوب إفريقيا. تخلق المثل العليا الواردة في هذا الإطار معيارًا يمكن على أساسه قياس نظام الحكم المحلي والمخرجات والنتائج التي ينتجها. في الوقت نفسه ، تطور الخطاب حول الدولة التنموية والحكومة المحلية التنموية إلى إطار نظري يكمن

وراء الطموحات التنموية لكل من دولة جنوب إفريقيا وأهمية نظام الحكم المحلي في تحقيق هذه الطموحات.

٩. دراسة BURDIN D.A (٢٠١٥) بعنوان:

Modern models of selection and appointment of the judiciary in foreign countries.

النماذج الحديثة لاختيار القضاة وتعيينهم في الدول الأجنبية.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تصنيف النماذج الحديثة لتعيين الموظفين القضائيين. كسمة تصنيف، وتتبع الدراسة تطور أساليب تشكيل القضاة في الولايات المتحدة، حدد تحليل الممارسات الحالية عددًا من القضايا الإشكالية التي تتطلب مزيدًا من التعديل لنماذج الاختيار التنافسية، بما في ذلك تلك المرتبطة بتعريف معايير الاختيار التنافسية والعمليات لتقييم الخبراء.

ومن استنتاجات هذه الدراسة: (تبين حقيقة أن اختيار الجدارة هو النوع السائد لتشكيل القضاة في العصر الحديث مقارنة بانتخاب القضاة).

١٠. دراسة Amelia & others (٢٠١٥) بعنوان:

Foucault's Perspective of Performance Appraisal in Public Administration.

منظور فوكو لتقييم الأداء في الإدارة العامة.

تبحث هذه الدراسة في أن الغرض الرئيسي من تقييم الأداء في المنظمات هو أو ينبغي أن يكون، تحسين المشاركة وعملية التعلم والتقدم للموظفين ومواءمة الفرد مع أداء الفريق والأداء التنظيمي. ومع ذلك، يمكن أيضًا تفسير تقييم الأداء على أنه أداة للتطبيع والانضباط والمراقبة. وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف ومناقشة المخطط المعقد للأهداف الجوهرية والخارجية لنظام تقييم الأداء للمنظمات العامة البرتغالية (SIADAP - النظام المتكامل لتقييم الأداء). تم تحليل البيانات في ضوء النظريات الفوكولية. وفقًا للبيانات النوعية، أي خطابات المثمنين ومروسيهم، يُنظر إلى

SIADAP على أنها أداة للسيطرة والهيمنة تهدف إلى إدخال العقلانيات السياسية، مما يحد من التقدم الوظيفي للموظفين. على الرغم من تحديد بعض النقاط الرئيسية في منظور فوكو، ومن نتائج الدراسة: (كشف إطار العمل الفوكوي عن بعض القيود لالتقاط كل التعقيدات الملازمة لتقييم الأداء. كما وتفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة، ويمكن أن تكون ذات أهمية كبيرة فيما يتعلق بالتفكير السياسي حول تقييم الأداء في المؤسسات العامة).

٣،٢،٢ التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، تبين وجود تنوع في العديد من المواضيع التي تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء، كما تنوعت من حيث مجتمع وعينة الدراسة فبعضها كان على أفراد، وبعضها كان على مؤسسات عامة، والبعض الآخر على مؤسسات خاصة.

وتبين أيضا أن هناك من الدراسات قد ركزت على سياسات الاختيار والتعيين، ومعايير التوظيف، كدراسة (الجمال، ٢٠١٩)، وبعض الدراسات الأخرى قد تناولت موضوع جودة الأداء، وأداء العاملين، وأداء المؤسسات ككل، كدراسة (عبد القادر، ٢٠١٩)، وبعض الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية كدراسة (لصور، ٢٠١٧) ودراسة (الجعبري، ٢٠٢١).

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة ككل، وأثرت البحث بشكل جيد، حيث أن موضوع هذا البحث وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء، يكمل ما سبقه العديد من الباحثين فيه، والدراسات السابقة أعطت تصورا واضحا عن هذه المفاهيم.

وقد أوضحت الدراسات السابقة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في البلديات وعلاقته بأداء موظفي البلدية، والممارسات المطبقة في البلدية كدراسة (الجعبري، ٢٠٢١).

كما وأن الدراسات السابقة بينت أثر استخدام الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين وأشارت إلى ضرورة معالجة مشكلات استخدام الكفايات وبناء استراتيجية شاملة لتطبيق إطار الكفايات في مختلف الممارسات المنوطة بإدارة الموارد البشرية كدراسة (الطميزي، ٢٠٢١)

كما وأنها وصفت واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية وأوصت بتطوير سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية بما يتوافق مع احتياجات الجامعات واختيار الكفاءات. كدراسة (الجمال، ٢٠١٩)

بالإضافة إلى أنها قد وصفت واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات وما مدى ارتباط هذا الواقع بجودة الخدمات المقدمة كدراسة (عبد القادر، ٢٠١٩).

كما وأنها تُبين لنا ما دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم ولكن من وجهة نظر هيئة التدريس والتي أوصت بأن تعمل الجامعات الفلسطينية على تعديل سياسات الاختيار والتعيين المعمول بها باستمرار، وبشكل يتلاءم مع احتياجات الجامعات، ويواكب التطورات العلمية المستمرة كدراسة (الجمال وجرادات، ٢٠٢٠)

وتناولت أيضا رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي كدراسة (ميسون، ٢٠١٧)

أما دراسة (الكاروري، ٢٠١٩) فقد تحدثت عن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية.

ولم يتم الاقتصار على المؤسسات العامة فقط بل بينت الدراسات ما مدى مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كدراسة (مهني، ٢٠١٧).

ومنها أيضا الدراسات التي تناولت أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الألبسة الجاهزة على جودة الأداء. والتي خلصت بأن تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير مؤشرات عالية ومعايير موضوعية للأداء لتقييم العاملين بناء عليها، مع تخصيص صندوق خاص بالشكاوى والمقترحات والأخذ به لأنه يعبر عن مدى رضا العاملين. كدراسة (باصفار، ٢٠١٨).

ومن ناحية التخطيط فقد ذكرت الدراسات دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية كدراسة (سرير وحاوشين، ٢٠١٩).

وتحدثت الدراسات أيضا عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. كدراسة (الشروقي، ٢٠١٨).

وتناولت الدراسات أيضا موضوع التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة كدراسة (لصور، ٢٠١٧).

وبحثت الدراسات أيضا في تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها كدراسة (أبو سنينة، ٢٠١٧).

وأشارت الدراسات أيضا إلى موضوع في غاية الأهمية وهو الفساد المتواجد في الأقليات العرقية في الصين في اختيار وتعيين موظفي الخدمة العمومية، وقد كشفت بأن قضية الفساد لم تؤثر فقط بشكل خطير على بناء الخدمة المدنية ومصادقية الحكومة، ولكنها تسببت أيضا في إلحاق ضرر كبير بالإيكولوجيا السياسي. كدراسة (Feng li، ٢٠١٩).

وبحثت الدراسات في تأثير العوامل الثقافية مثل القواعد والقيم والموقف والمعتقد الديني والعرق واللغة على توظيف الموظفين واختيارهم وتنسيبهم. كدراسة (Eluan Josephine، ٢٠٢١).

وذكرت الدراسات أيضا النماذج الحديثة لتعيين الموظفين القضائيين، والتي تتبعت تطور أساليب تشكيل القضاء في الولايات المتحدة. كدراسة (BURDIN D.A، ٢٠١٥).

كما وأنها قد بينت أداء المستشفيات العامة وألقت مزيدا من الضوء على قضية قلة المعرفة ذات الصلة بتأثير ممارسات إدارة الجودة على أداء المستشفيات العامة. كدراسة (zehong & others، ٢٠١٧).

بالإضافة إلى أنها قد ذكرت بأن الغرض الرئيسي من تقييم الأداء في المنظمات هو أو ينبغي أن يكون، تحسين المشاركة وعملية التعلم والتقدم للموظفين ومواءمة الفرد مع أداء الفريق والأداء التنظيمي. كدراسة (Amélia & others، ٢٠١٥).

وناقشت الدراسات أيضا الوجود النظري والعملية للطرق والآليات لشرح تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وبينت أهميته. كدراسة (Fita Enis & Keco Remzi، ٢٠١٦).

بالإضافة إلى أنها قد حلت جودة الحياة العملية على أداء الموظف، وخرجت بنتيجة بأن جودة حياة العمل مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بأداء الموظف مما يؤثر بدوره على الأداء التنظيمي. كدراسة (Cross Daniel، ٢٠١٩).

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة: فإن هذه الدراسة تحدثت عن سياسات الاختيار والتعيين وواقعها وهي تلتقي في هذا الموضوع مع الدراسات التي اهتمت بذلك كدراسة (الجمال، ٢٠١٩)، وتحدثت هذه الدراسة أيضا عن جودة الأداء وهي تتشابه مع الكثير من الدراسات السابقة والتي تم فيها ذكر هذا الأمر كدراسة (باصفار، ٢٠١٨)، والتقت هذه الدراسة أيضا مع دراسة (الجعبري، ٢٠٢١) في موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي خضم هذا الموضوع التقت هذه الدراسة في العديد من المواضيع التي تم ذكرها في الدراسات السابقة، وخاصة في الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى الالتقاء في مصادر ومراجع كثيرة تم الرجوع إليها.

وأما أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة: فقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في حيثيات مهمة ومنها مجتمع الدراسة وعدده وموقعه، وطبيعة الواقع التي طرحت فيه هذه الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة: الدراسات السابقة تحدثت عن سياسات الاختيار والتعيين وتحدثت عن جودة الأداء، وتحدثت عن ممارسات إدارة الموارد البشرية ولكنها لم تربط بينهما ودراسة تأثير كل منهما على الآخر، وهذا أساس التميز في هذه الدراسة في أنها ربطت بين هذين المفهومين بشكل يثري الجانب النظري والعملية لهذا الموضوع، وهذا يعبر عن أصالة الدراسة وحدائتها وصدقها.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية وسياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء واستفادت أيضا من المفاهيم المرتبطة بكلا الموضوعين، ومن المصطلحات المذكورة في الدراسات وقد ساعدت الدراسات السابقة الباحث في جوانب عدة، وهي:

أولاً: تحديد أكثر دقة لمشكلة الدراسة، حيث أنه وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تغطي ما لم يذكر في الدراسات السابقة.

ثانياً: تبيان أهمية الدراسة الحالية، حيث أنها تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بجودة الأداء.

ثالثاً: الإلمام بالمعلومات القيمة والمهمة، والتي تثري الدراسة الحالية.

رابعاً: الاستعانة بالدراسات السابقة من حيث الاستبانات التي تم استخدامها ومنهجية البحث، والطرق

العلمية الصحيحة لكتابة الأبحاث العلمية،

خامساً: فتح الآفاق لمواضيع جديدة للدراسة والتبحر أكثر فيها.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثالث

١،٣ منهجية الدراسة

١،١،٣ التمهيدي

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، سوف يتضمن هذا الجزء من الدراسة توضيحاً للمنهج المستخدم والمجتمع وكذلك العينة، أيضاً سيتحدث عن الأداة وصدقها وثباتها، كما وسيشمل خطوات البحث والإجراءات الإحصائية التي استخدمها الباحث.

٢،١،٣ منهج الدراسة

استخدم الباحث الدراسة الكمية، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، ولما تميزته لهذا النوع من الدراسات، حيث يهتم هذا المنهج بكيفية حدوث الظاهرة، ويستخدم هذا المنهج لكل من البحوث الاجتماعية التي تهتم بالحاضر والماضي.

٢،٣ مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية دورا، والبالغ عددهم (١٩٣).
ب- عينة الدراسة: أجرت الدراسة عملية المسح الشامل على مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (١٩٣) استبانة، وقد تم جمع (٥٨) استبانة صالحة للتحليل، وهي تمثل (٣٠%) من مجتمع الدراسة، وهي عينة ممثلة إحصائياً، والجدول (٣-١) يبين خصائص العينة الديموغرافية للدراسة:
جدول (٣-١): خصائص عينة الدراسة.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٨
	أنثى	٢٠
	المجموع	٥٨
سنوات الخدمة	دون ١٠ سنوات	٤٠
	من ١٠-٢٠ سنة	١٣

أكثر من ٢٠ سنة	٥	%٨.٦	
المجموع	٥٨	%١٠٠	
المسمى الوظيفي	إداري	٤٣	%٧٤.٢
	مالي	٩	%١٥.٥
	فني	٦	%١٠.٣
	المجموع	٥٨	%١٠٠
	ثانوية عامة فما دون	٢	%٣.٤
المؤهل العلمي	دبلوم	٨	%١٣.٨
	بكالوريوس	٤٢	%٧٢.٤
	دراسات عليا	٦	%١٠.٣
	المجموع	٥٨	%١٠٠

بالنظر إلى الجدول (٣-١) يتبين الآتي:

- معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٦٥.٥%) مقابل (٣٤.٥%) من الإناث.

- معظم أفراد العينة كانت خدمتهم دون ١٠ سنوات، حيث بلغت نسبتهم (٦٩%)، تلاهم من كانت خدمتهم (من ١٠-٢٠ سنة) بنسبة (٢٢.٤%)، وأخيراً من كانت خدمتهم (أكثر من ٢٠ سنة) بنسبة (٨.٦%).

-معظم أفراد العينة يعملون كإداريين بنسبة (٧٤.٢%)، تلاهم من يعملون كماليين بنسبة (١٥.٥%)، وأخيراً من يعملون كفنيين بنسبة (١٠.٣%).

-معظم أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (٧٢.٤%)، تلاهم من يحملون مؤهل الدبلوم بنسبة (١٣.٨%)، تلاهم من يحملون مؤهل الدراسات العليا بنسبة (١٠.٣%)، وأخيراً من يحملون مؤهل ثانوية عامة فما دون بنسبة (٣.٤%).

٣،٣ أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ومساعدة الدكتور المشرف على البحث، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من ثلاثة أقسام:

-القسم الأول: ويحتوي هذا القسم على متغيرات الدراسة الشخصية وهي:

(الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

-القسم الثاني: ويقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتكون من (٤٤) فقرة موزعة على خمسة أبعاد:

-البعد الأول: التحليل الوظيفي، ويتكون من (١١) فقرة.

-البعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية، ويتكون من (٨) فقرات.

-البعد الثالث: الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية، ويتكون من (١١) فقرة.

-البعد الرابع: المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين، ويتكون من (٩) فقرات.

-البعد الخامس: كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين، ويتكون من (٥) فقرات.

-القسم الثالث: ويقيس جودة الأداء، ويتكون من (٢٣) فقرة.

وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف بعض الفقرات وفق آراء المحكمين (ملحق (٢))، وقد تناولت الاستبانة أسئلة الدراسة وإجاباتها وتم تحديدها حسب سلم ليكرت الخماسي (١-غير موافق بشدة، ٢-بدرجة غير موافق، ٣-بدرجة متوسط، ٤-بدرجة موافق، ٥-بدرجة موافق بشدة).

وتم تصميم أداة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة والتي تؤكد صدق الأداة المستخدمة.

٣،٤ صدق الأداة:

٣،٤،١ الصدق الظاهري:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بمناقشة الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين من حملة شهادة الدكتوراه في ميدان علم الإدارة وعلم الاجتماع والإحصاء ومناهج البحث العلمي، وذوي الخبرة في عدد من الجامعات

السلطانية والعربية، حيث بلغ عدد المحكمين (٦) محكمين حملة شهادات الدكتوراه (ملحق (٣))، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للبعد، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات لُغويًا، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (٦٧) فقرة (ملحق (٢)).

٢،٤،٣ صدق المحتوى:

جدول (٣-٢/أ): مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أبعادها.

رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
١	**٠.٦٦٥	٠.٠٠٠	٢٠	**٠.٨٥٠	٠.٠٠٠
٢	**٠.٨٢٨	٠.٠٠٠	٢١	**٠.٧٨٣	٠.٠٠٠
٣	**٠.٧٩٦	٠.٠٠٠	٢٢	**٠.٧٨٣	٠.٠٠٠
٤	**٠.٧٣٩	٠.٠٠٠	٢٣	**٠.٦٨٦	٠.٠٠٠
٥	**٠.٨٤٢	٠.٠٠٠	٢٤	**٠.٧٥٩	٠.٠٠٠
٦	**٠.٧٨٤	٠.٠٠٠	٢٥	**٠.٦٨٢	٠.٠٠٠
٧	**٠.٨٠١	٠.٠٠٠	٢٦	**٠.٦٨٩	٠.٠٠٠
٨	**٠.٧٤٨	٠.٠٠٠	٢٧	**٠.٧١٤	٠.٠٠٠
٩	**٠.٧٨٤	٠.٠٠٠	٢٨	**٠.٦٩٤	٠.٠٠٠
١٠	**٠.٧٦٦	٠.٠٠٠	٢٩	**٠.٥٢٦	٠.٠٠٠
١١	**٠.٨٧١	٠.٠٠٠	٣٠	**٠.٧٠١	٠.٠٠٠
١٢	**٠.٧٧٩	٠.٠٠٠	٣١	**٠.٦٥٤	٠.٠٠٠
١٣	**٠.٧٦٣	٠.٠٠٠	٣٢	**٠.٧٣٦	٠.٠٠٠
١٤	**٠.٨٥٨	٠.٠٠٠	٣٣	**٠.٧٤٨	٠.٠٠٠
١٥	**٠.٧٣٣	٠.٠٠٠			

٠٠٠٠٠	**٠.٨٣٠	٣٤		٠٠٠٠٠	**٠.٧١٤	١٦	كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين
٠٠٠٠٠	**٠.٨٠٢	٣٥		٠٠٠٠٠	**٠.٤١٩	١٧	
٠٠٠٠٠	**٠.٨٤٦	٣٦		٠٠٠٠٠	**٠.٨٠٠	١٨	
٠٠٠٠٠	**٠.٧٥١	٣٧		٠٠٠٠٠	**٠.٧٥٠	١٩	
٠٠٠٠٠	**٠.٦٥٣	٣٨		٠٠٠٠٠	**٠.٨٠٣	٣٩	
				٠٠٠٠٠	**٠.٨٤١	٤٠	
				٠٠٠٠٠	**٠.٨٤٤	٤١	
				٠٠٠٠٠	**٠.٨٤٧	٤٢	
				٠٠٠٠٠	**٠.٨٦٥	٤٣	

**دالة على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

*دالة على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر الى جدول (٣-٢/أ) يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً وقوي بين كل فقرات الاستبانة وأبعادها عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، بينما جاء معامل الارتباط متوسطاً في الفقرات: (١، ٢٣، ٢٥، ٢٦، ٢٨، ٢٩، ٣٨)، وجاء الارتباط ضعيفاً في الفقرة (١٧). وهذا يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

جدول (٣-٢/ب): مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات جودة الأداء.

الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	رقم الفقرة		الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	رقم الفقرة	
٠٠٠٠٠	**٠.٧١٨	١٣	جودة الأداء	٠٠٠٠٠	**٠.٦٣١	١	جودة الأداء
٠٠٠٠٠	**٠.٧١٤	١٤		٠٠٠٠٠	**٠.٧٢٦	٢	
٠٠٠٠٠	**٠.٧٦٦	١٥		٠٠٠٠٠	**٠.٧٥٩	٣	
٠٠٠٠٠	**٠.٦٤٢	١٦		٠٠٠٠٠	**٠.٧٤١	٤	
٠٠٠٠٠	**٠.٦٦٤	١٧		٠٠٠٠٠	**٠.٨٠٠	٥	
٠٠٠٠٠	**٠.٦٣٨	١٨		٠٠٠٠٠	**٠.٧٦٨	٦	
٠٠٠٠٠	**٠.٦٧٠	١٩		٠٠٠٠٠	**٠.٧٣٩	٧	
٠٠٠٠٠	**٠.٦٧٩	٢٠		٠٠٠٠٠	**٠.٧٤٩	٨	

٠٠٠٠٠	**٠.٨٣٨	٢١	٠٠٠٠٠	**٠.٧٧٠	٩
٠٠٠٠٠	**٠.٧٢٧	٢٢	٠٠٠٠٠	**٠.٨٠٨	١٠
٠٠٠٠٠	**٠.٦٤٩	٢٣	٠٠٠٠٠	**٠.٨٣٠	١١
			٠٠٠٠٠	**٠.٦٩٣	١٢

*دالة على مستوى (٠.٠٥ ≤ α) **دالة على مستوى (٠.٠١ ≤ α)

بالنظر الى جدول (٣-٢/ب) يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً وقوي بين كل فقرات الاستبانة وبعدها عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، بينما جاء معامل الارتباط متوسطاً في الفقرات: (١، ١٢، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢٣)، مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

٣،٥ ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك وفق الجدول (٣-٣):

جدول (٣-٣): مصفوفة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة الخاصة لممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء على الدرجة الكلية، وفي كل بعد من بعدي الدراسة.

قيمة ألفا	عدد الفقرات	البعدي
٠.٩٦٦	٤٣	الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية
٠.٩٥٩	٢٣	الدرجة الكلية لجودة الأداء
٠.٩٧٨	٦٧	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول (٣-٣) أن قيمة معامل الثبات لممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت (٠.٩٦٦)، وبلغت (٠.٩٥٩) لجودة الأداء، كما بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٧٨)، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية جداً مما يشير إلى دقة وثبات أداة القياس.

٣،٦ متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الوسيطة (الديمغرافية) والمستقلة: وتشمل أربعة مستويات هي:

١. الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
 ٢. سنوات الخدمة: وله ثلاثة مستويات: (دون ١٠ سنوات، من ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة).
 ٣. المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات: (إداري، مالي، فني).
 ٤. المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات: (ثانوية فما دون، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل.
- المتغير التابع: جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

٧،٣ المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣-٤): تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الإجابة اللفظية	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
الإجابة بالأرقام	٥	٤	٣	٢	١

٨،٣ تصحيح المقياس

بهدف تقدير درجات الاستجابة وفق مقياس الدراسة، قام الباحث باعتماد التدرج التالي الذي يقسم مدى الاستجابة إلى خمس فئات تقديرية، على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = 0.8 = \frac{5-1}{5}$$

وبناء عليه، تم تكوين جدول التقديرات الخاصة بدرجات الاستجابة كمفتاح قياسي، بحيث يتم الاعتماد عليه في تقدير درجات الاستجابة، كما يلي:

جدول (٣-٥): مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة

الفئة	التقدير	الدلالة في الاستبانة
١ - أقل من ١.٨	منخفض جداً	غير موافق بشدة
١.٨ - أقل من ٢.٦	منخفض	غير موافق
٢.٦ - أقل من ٣.٤	متوسط	متوسط
٣.٤ - أقل من ٤.٢	مرتفع	موافق
٤.٢ - ٥	مرتفع جداً	موافق بشدة

ومن أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال الاستعانة بالمقاييس والاختبارات الإحصائية التالية:

١. فحص صدق محتوى الاستبانة، وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون.
٢. فحص معامل ثبات الأداة، باستخدام كرونباخ ألفا.
٣. الإحصاء الوصفي: وذلك باستخدام جداول التوزيعات التكرارية والأشكال البيانية لوصف البيانات المرتبطة بمجتمع الدراسة وعينتها، كذلك تم الاستعانة بمقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري) لوصف استجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.
٤. الإحصاء الاستدلالي: وذلك من خلال استخدام مقاييس الارتباط، وبهدف فحص قوة واتجاه الارتباط بين مكونات محددة، كذلك تم استخدام مقاييس مقارنة المتوسطات (اختبار "ت" للعينات المستقلة وتحليل التباين أحادي الاتجاه) لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تعزى لمتغيرات شخصية وديموغرافية ووظيفية.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

الفصل الرابع:

عرض النتائج وتحليلها:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها.

٤،١ عرض نتائج أسئلة الدراسة:

عرض نتائج السؤال الأول: ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في الجداول (٤-٦):

جدول (٤-٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، والدرجة الكلية في بلديات جنوب محافظة الخليل حسب الأهمية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية	٣.٩٤	٠.٧٨٥	مرتفع
المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية	٣.٩٠	٠.٦١٣	مرتفع
تخطيط الموارد البشرية	٣.٧٣	٠.٦٧١	مرتفع
الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية	٣.٧٢	٠.٦٦٧	مرتفع
التحليل الوظيفي	٣.٦٣	٠.٧٦٤	مرتفع
ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام	٣.٧٦	٠.٥٩١	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-٦) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل ومن وجهة نظر العاملين في بلدية دورا جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٥٩١)، وجاءت أعلى أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بعد كفاءة القائمين

على اختيار وتعيين الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٧٨٥)، تلاه المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٦١٣)، تلاه بعد تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٦٧١)، تلاه بعد الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٦٦٧)، وأخيراً بعد التحليل الوظيفي بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٧٦٤). وفيما يلي مناقشة لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

- التحليل الوظيفي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (٤-٧):

جدول (٤-٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحليل الوظيفي حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	التحليل الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	١	تمتلك دائرة الموارد البشرية دراية حول عملية تحليل الوظائف.	٣.٩٨	٠.٨٨٨	مرتفع
٦	٢	يتم تحديد مؤهلات الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.	٣.٧٤	١.٠٣	مرتفع
٢	٣	يتوفر تحليل وظيفي مكتوب.	٣.٦٧	٠.٧٨١	مرتفع
٤	٤	تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي.	٣.٦٣	١.٠٥	مرتفع
٧	٥	يتم تحديد المهارات والمعارف للأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.	٣.٦٢	٠.٩٥١	مرتفع
٨	٦	يعمل التحليل الوظيفي وفق الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، ... إلخ).	٣.٦٢	٠.٩٣٣	مرتفع
٥	٧	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.	٣.٥٦	١.٠٤	مرتفع
١٠	٨	يتم إشراك الموظفين في وضع التوصيف	٣.٥٦	١.٠٧	مرتفع

			الوظيفي المناسب للوظائف.		
مرتفع	١.٠٢	٣.٥٥	يتم إشراك الموظفين في وضع الوصف الوظيفي المناسب للوظائف.	٩	٩
مرتفع	١.٠٦	٣.٥٠	يتم استخدام الطرق العلمية مثل المقابلات والاستبيان في تحليل الوظائف.	١٠	١١
مرتفع	٠.٨٦٣	٣.٤٨	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.	١١	٣

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-٧) أن كل فقرات التحليل الوظيفي جاءت مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تمتلك دائرة الموارد البشرية دراية حول عملية تحليل الوظائف) بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٨٨٨)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم تحديد مؤهلات الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين) بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (١.٠٣)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتوفر تحليل وظيفي مكتوب) بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٧٨١)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي) بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (١.٠٥)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم تحديد المهارات والمعارف للأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٩٥١)، والفقرة التي تنص على (يعمل التحليل الوظيفي وفق الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، ...إلخ)) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٩٣٣)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين) بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (١.٠٤)، والفقرة التي تنص على (يتم إشراك الموظفين في وضع التوصيف الوظيفي المناسب للوظائف) بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (١.٠٧)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم إشراك الموظفين في وضع الوصف الوظيفي المناسب للوظائف) بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (١.٠٢)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم استخدام الطرق

العلمية مثل المقابلات والاستبيان في تحليل الوظائف) بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري (١.٠٦)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة) بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري (٠.٨٦٣).

- تخطيط الموارد البشرية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (٤-٨):
جدول (٤-٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات تخطيط الموارد البشرية حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	تخطيط الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
٥	١	يتوفر نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية	٤.٠٣	٠.٧٩٣	مرتفع
٨	٢	تقوم البلدية بالاسترشاد بما تم في السنوات السابقة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.	٣.٩٣	٠.٩٣٤	مرتفع
٤	٣	يشارك مديرو الدوائر والأقسام في تحديد احتياجاتهم من الموظفين.	٣.٧٧	٠.٩١٨	مرتفع
١	٤	تقوم البلدية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة.	٣.٦٨	٠.٩٠٢	مرتفع
٧	٥	تقوم البلدية بتحليل عبء العمل لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.	٣.٦٣	٠.٩٤٩	مرتفع
٣	٦	يوجد وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة.	٣.٦٢	١.٠٠	مرتفع
٦	٧	تعتمد البلدية على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.	٣.٦٢	١.٠٢	مرتفع
٢	٨	يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة.	٣.٥١	٠.٨٨٣	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-٨) أن جميع فقرات تخطيط الموارد البشرية جاءت مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (يتوفر نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٩٣)، تلاها الفقرة التي تنص على (تقوم البلدية بالاسترشاد بما تم في السنوات السابقة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة) بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٣٤)، تلاها الفقرة التي تنص على (يشارك مديرو الدوائر والأقسام في تحديد احتياجاتهم من الموظفين) بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٩١٨)، تلاها الفقرة التي تنص على (تقوم البلدية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩٠٢)، تلاها الفقرة التي تنص على (تقوم البلدية بتحليل عبء العمل لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة) بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٩٤٩)، تلاها الفقرة التي تنص على (يوجد وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٠٠)، والفقرة التي تنص على (تعتمد البلدية على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٠٢)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة) بمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٨٨٣).

- الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (٤-٩):
جدول (٤-٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الطرق المتبعة في الاختيار والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
٧	١	تعلم البلدية عبر موقعها الإلكتروني عن الوظائف الشاغرة	٤.١٠	٠.٧٨٧	مرتفع
٨	٢	تعلم البلدية عبر الصحف المحلية عن	٤.٠١	٠.٨٠٥	مرتفع

			الوظائف الشاغرة		
مرتفع	٠.٩٤٩	٣.٨٩	يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين.	٣	١٠
مرتفع	٠.٩٢٦	٣.٨٦	تعتمد البلدية على المصادر الداخلية لشغل المناصب الشاغرة	٤	٥
مرتفع	٠.٧٨٩	٣.٧٩	تتوفر سياسات واضحة للاستقطاب والتعيين ومتوافقة مع أهداف البلدية.	٥	١
مرتفع	٠.٨١٢	٣.٧٢	توجد سياسات واضحة للتعيين ومتوافقة مع اهداف البلدية	٦	٢
مرتفع	٠.٩١٤	٣.٦٢	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم قبل الإعلان عن الوظيفة.	٧	٤
مرتفع	١.١٥	٣.٤٨	يعتبر إجراء الفحص الطبي ضروري في عملية التوظيف	٨	٩
متوسط	١.٠٠	٣.٣٩	ترتبط سياسات الاختيار والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	٩	٣
متوسط	١.٢٣	٣.٣٤	تلجأ البلدية الى مكاتب التوظيف الخاصة للحصول على القوى العاملة	١٠	٦

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-٩) أن معظم الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية جاءت مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تعلن البلدية عبر موقعها الإلكتروني عن الوظائف الشاغرة) بمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٧٨٧)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعلن البلدية عبر الصحف المحلية عن الوظائف الشاغرة) بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٠٥)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين) بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٩٤٩)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعتمد البلدية على المصادر الداخلية لشغل المناصب الشاغرة) بمتوسط حسابي

(٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٩٢٦)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتوفر سياسات واضحة للاستقطاب والتعيين ومتوافقة مع أهداف البلدية) بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٧٨٩)، تلاها الفقرة التي تنص على (توجد سياسات واضحة للتعيين ومتوافقة مع أهداف البلدية) بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٨١٢)، تلاها الفقرة التي تنص على (تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم قبل الإعلان عن الوظيفة) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٩١٤)، تلاها الفقرة التي تنص على (يعتبر إجراء الفحص الطبي ضروري في عملية التوظيف) بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري (١.١٥)، تلاها وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (ترتبط سياسات الاختيار والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (٣.٣٩) وانحراف معياري (١.٠٠)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تلجأ البلدية الى مكاتب التوظيف الخاصة للحصول على القوى العاملة) بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (١.٢٣).

- المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (٤-١٠):
جدول (٤-١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
٣	١	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات ذات العلاقة بالوظيفة.	٣.٩٨	٠.٧٨٣	مرتفع
١	٢	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها لشروط للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.	٣.٩٦	٠.٩٣٥	مرتفع
٤	٣	تعقد اختبارات تحليلية للمتقدمين للوظائف.	٣.٩٦	٠.٧٧١	مرتفع
٩	٤	يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.	٣.٩٦	٠.٩٣٥	مرتفع

مرتفع	٠.٨٢٢	٣.٩١	تقيس الاختبارات المعدة المعرفة والثقافة للمتقدم .	٥	٧
مرتفع	٠.٨٣٩	٣.٨٧	يتم ارشاد العاملين الجدد اثناء فترة التجربة	٦	٨
مرتفع	٠.٨٣٣	٣.٨٤	تعقد اختبارات عملية للمتقدمين للوظائف .	٧	٥
مرتفع	٠.٧٥٢	٣.٨٢	يتم تفريغ طلبات التوظيف الكترونياً لتسهيل عملية الفرز	٨	٢
مرتفع	٠.٧٢٨	٣.٨٢	تقيس الاختبارات المعدة المهارات الفنية للمتقدم .	٩	٦

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-١٠) أن جميع فقرات المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين جاءت مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات ذات العلاقة بالوظيفة) بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٧٨٣)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها لشروط الوظيفة قبل استلامها من المتقدم) بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٩٣٥)، والفقرة التي تنص على (تعقد اختبارات تحليلية للمتقدمين للوظائف) بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٧٧١)، والفقرة التي تنص على (يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة) بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٩٣٥)، تلاها الفقرة التي تنص على (تقيس الاختبارات المعدة المعرفة والثقافة للمتقدم) بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٨٢٢)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم ارشاد العاملين الجدد اثناء فترة التجربة) بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٨٣٩)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعقد اختبارات عملية للمتقدمين للوظائف) بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٨٣٣)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يتم تفريغ طلبات التوظيف الكترونياً لتسهيل عملية الفرز) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٧٥٢)، والفقرة التي تنص على (تقيس الاختبارات المعدة المهارات الفنية للمتقدم) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٨٢٨).

- كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجدول (٤-١١):

جدول (٤-١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التدريب حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	١	تقوم البلدية بتشكيل لجان متخصصة ومؤهلة لإجراء مقابلات التوظيف.	٤.٠٠	٠.٩١٧	مرتفع
٣	٢	يملك أعضاء لجنة التوظيف القدرة على تحديد عناصر شخصية المتقدم للوظيفة	٤.٠٠	٠.٨٧٨	مرتفع
٤	٣	يلتزم أعضاء لجان التوظيف الحياد والموضوعية.	٣.٩٣	١.٠٠	مرتفع
٥	٤	يملك القائمون على عملية التوظيف خبرات عالية في مجال الإعداد لمقابلات التوظيف.	٣.٩١	٠.٨٤٣	مرتفع
٢	٥	يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف.	٣.٨٦	١.٠٣	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-١١) أن جميع فقرات كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين جاءت مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تقوم البلدية بتشكيل لجان متخصصة ومؤهلة لإجراء مقابلات التوظيف) بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٩١٧)، والفقرة التي تنص على (يملك أعضاء لجنة التوظيف القدرة على تحديد عناصر شخصية المتقدم للوظيفة) بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٨٧٨)، تلاها الفقرة التي تنص على (يلتزم أعضاء لجان التوظيف الحياد والموضوعية) بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (١.٠٠)، تلاها الفقرة التي تنص على (يملك القائمون على عملية التوظيف خبرات عالية في مجال الإعداد لمقابلات التوظيف) بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٨٤٣)، وأخيراً

الفقرة التي تنص على (يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف) بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (١.٠٣).

عرض نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الاداء في بلديات جنوب محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤-١٢):

جدول (٤-١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة الأداء والدرجة الكلية في بلديات جنوب محافظة الخليل حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	جودة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١٧	١	تسعى البلدية للوصول الى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات.	٤.٠٣	٠.٨١٥	مرتفع
١	٢	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية.	٤.٠١	٠.٧٣٧	مرتفع
١٦	٣	ترصد البلدية الشكاوى وتوثقها.	٤.٠١	٠.٨٨٨	مرتفع
٨	٤	يمتلك موظفو البلدية القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.	٣.٩١	٠.٩٧٨	مرتفع
١٤	٥	تقيم البلدية أداء الموظفين باستمرار وبشكل دوري	٣.٩١	٠.٨٨٤	مرتفع
٧	٦	تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف التشغيلية للبلدية.	٣.٨٩	٠.٩٣٠	مرتفع
١٨	٧	تتسم إجراءات تقديم الخدمات في البلدية بالسرعة والسهولة.	٣.٨٩	٠.٧٦٥	مرتفع
١٩	٨	تشجع البلدية على الابداع لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	٣.٨٩	٠.٨٥٢	مرتفع
٢٠	٩	تقوم البلدية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة.	٣.٨٧	١.٠٧	مرتفع
٢	١٠	يمتاز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية	٣.٨٢	٠.٨١٩	مرتفع

مرتفع	٠.٨٨١	٣.٨٢	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	١١	١٠
مرتفع	٠.٩٣٩	٣.٨٢	يتوفر لدى البلدية مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.	١٢	١٥
مرتفع	٠.٩٧٥	٣.٨٢	تتضمن البلدية نظام رقابة مستمر على وحداتها لتحسين آليات تقديم الخدمات.	١٣	٢١
مرتفع	٠.٩٢٦	٣.٨١	تعمل البلدية على تحسين أدائها بشكل دائم.	١٤	١١
مرتفع	٠.٨٣٨	٣.٧٧	تعتمد البلدية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم الخدمات.	١٥	٢٢
مرتفع	٠.٩٦٠	٣.٧٥	تشجع الإدارة العليا الأفكار والآراء الجديدة في البلدية.	١٦	٥
مرتفع	٠.٩٠٩	٣.٧٤	تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للبلدية.	١٧	٦
مرتفع	٠.٨٥٤	٣.٧٢	يلتزم الموظفون بالمعايير والإجراءات الموضوعية بشكل كبير.	١٨	٣
مرتفع	٠.٩٦٩	٣.٧٢	تتوفر مقاييس واضحة لقياس الإنجازات.	١٩	٩
مرتفع	٠.٩٠٢	٣.٦٨	يوجد تطور مستمر في أداء الموظفين في السنوات الأخيرة.	٢٠	٤
مرتفع	٠.٨٦٢	٣.٦٨	تخضع إجراءات تقديم الخدمات المختلفة في البلدية للتحسين المستمر.	٢١	٢٣
مرتفع	٠.٩٧٠	٣.٦٢	تتوفر معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي	٢٢	١٣
مرتفع	٠.٩٠٠	٣.٥٦	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية من أجل رفع مستوى العاملين	٢٣	١٢
مرتفع	٠.٦٥٤	٣.٨٢	مستوى جودة الأداء		

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-١٢) أن مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٦٥٤). كما جاءت جميع فقرات جودة الأداء بدرجة مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تسعى البلدية للوصول الى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات) بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٨١٥)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية) بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٧٣٧)، والفقرة التي تنص على (ترصد البلدية الشكاوى وتوثقها) بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٨٨)، تلاها الفقرة التي تنص على (يمتلك موظفو البلدية القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٧٨)، والفقرة التي تنص على (تقيم البلدية أداء الموظفين باستمرار وبشكل دوري) بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٨٨٤)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف التشغيلية للبلدية) بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٩٣٠)، والفقرة التي تنص على (تتسم إجراءات تقديم الخدمات في البلدية بالسرعة والسهولة) بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٧٦٥)، والفقرة التي تنص على (تشجع البلدية على الابداع لتحسين جودة الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٨٥٢)، تلاها الفقرة التي تنص على (تقوم البلدية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة) بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (١.٠٧)، تلاها الفقرة التي تنص على (يمتاز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٨١٩)، والفقرة التي تنص على (يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٨٨١)، والفقرة التي تنص على (يتوفر لدى البلدية مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٣٩)، والفقرة التي تنص على (تتضمن البلدية نظام رقابة مستمر على وحداتها لتحسين آليات تقديم الخدمات) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٧٥)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعمل البلدية على تحسين أدائها بشكل دائم) بمتوسط حسابي (٣.٨١)

وانحراف معياري (٠.٩٢٦)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعتمد البلدية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم الخدمات) بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٨٣٨)، تلاها الفقرة التي تنص على (تشجع الإدارة العليا الأفكار والآراء الجديدة في البلدية) بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٩٦٠)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للبلدية) بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٩٠٩)، تلاها الفقرة التي تنص على (يلتزم الموظفون بالمعايير والإجراءات الموضوعية بشكل كبير) بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٨٥٤)، والفقرة التي تنص على (تتوفر مقاييس واضحة لقياس الإنجازات) بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٩٦٩)، تلاها الفقرة التي تنص على (يوجد تطور مستمر في أداء الموظفين في السنوات الأخيرة) بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩٠٢)، والفقرة التي تنص على (تخضع إجراءات تقديم الخدمات المختلفة في البلدية للتحسين المستمر) بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٨٦٢)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتوفر معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٩٧٠)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية من أجل رفع مستوى العاملين) بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٩٠٠).

٢،٤ عرض نتائج فرضيات الدراسة:

عرض نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل. للإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (٤-١٣):
جدول (٤-١٣): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء $N=58$

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	جودة الأداء	* * ٠.٨١٧	٠.٠٠٠

* * دلالة على مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من الجدول (٤-١٣) وجود ارتباط طردي قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٨١٧). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل. للإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (٤-١٤):

جدول (٤-١٤): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين تحليل الوظائف وجودة الأداء N=58

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
سياسة تحليل الوظائف	جودة الأداء	٠.٦٤٤ *	٠.٠٠٠

**دالة على مستوى ($\alpha \leq 0.001$).

يتضح من الجدول (٤-١٤) وجود ارتباط طردي متوسط بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٦٤٤). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل. للإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين سياسة تخطيط الموارد وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (٤-١٥):

جدول (٤-١٥): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين عملية تحليل الوظائف وجودة الأداء N=58

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠.٠٠٠٠	**٠.٦٧٠	جودة الأداء	سياسة تخطيط الموارد البشرية

**دالة على مستوى (٠.٠٠١) $(\alpha \leq 0.001)$.

يتضح من الجدول (٤-١٥) وجود ارتباط طردي متوسط بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٦٧٠). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) $(\alpha \leq 0.05)$ بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) $(\alpha \leq 0.05)$ بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

للإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (٤-١٦):

جدول (٤-١٦): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء N=58

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠.٠٠٠٠	**٠.٨١٠	جودة الأداء	الطرق المتبعة في الاختيار والتعيين

**دالة على مستوى (٠.٠٠١) $(\alpha \leq 0.001)$.

يتضح من الجدول (٤-١٦) وجود ارتباط طردي قوي بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٨١٠).

وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهنية في الاختيار والتعيين للموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

للإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين المهنية في الاختيار والتعيين وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (٤-١٧):
جدول (٤-١٧): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين المهنية في الاختيار والتعيين وجودة الأداء $N=58$

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٣٧*	جودة الأداء	المهنية في الاختيار والتعيين

**دالة على مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من الجدول (٤-١٧) وجود ارتباط طردي متوسط بين المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٦٣٧). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهنية في الاختيار والتعيين للموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

للإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (٤-١٨):

جدول (٤-١٨): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء N=58

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠.٠٠٠٠	**٠.٧٥٥	جودة الأداء	كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين

**دالة على مستوى (٠.٠٠١) α .

يتضح من الجدول (٤-١٨) وجود ارتباط طردي قوي بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٧٥٥). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

عرض نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

حسب متغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق للعينات المستقلة بين متغيرين.

جدول (٤-١٩): نتائج اختبار "ت" للفروق في وجهات نظر المبحوثين حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلديات جنوب محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدالة الإحصائية
ذكر	٣٨	٣.٨١	٠.٥٢٢	٥٦	٠.٨٦٢	٠.٣٩٢
أنثى	٢٠	٣.٦٧	٠.٧٢٠			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (٤-١٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٥) α في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلديات جنوب محافظة

الخليل تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.935) < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ت" المحسوبة (0.862) أقل من قيمة "ت" الجدولية (2.00).

-حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول (٤-٢٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	١.١.١.١	سنوات الخدمة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.030	3.726	1.207	2	2.414	بين المجموعات	0.536	3.89	40	دون 10 سنوات	
						0.611	3.41	13	10-20 سنة	
						0.724	3.59	5	أكثر من 20 سنة	
		0.324	55	17.716	داخل المجموعات	0.595	3.76	58	المجموع	
				20.230	المجموع					

يتضح من الجدول (٤-٢٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05 < α) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجاً" تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.030) >

٠.٠٥ ، وهي دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة (٣.٧٢٦) أكبر من قيمة "ف" الجدولية (٣.١٥)، ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتغيرات، ويوضح ذلك الجدول (٤-٢١):

جدول(٤-٢١): نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	دون ١٠ سنوات	١٠-٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة
دون ١٠ سنوات		*٠.٤٧٩٧٠	
١٠-٢٠ سنة	-*٠.٤٧٩٧٠		
أكثر من ٢٠ سنة			

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-٢١) أن الفروق كانت ما بين من كانت خدمتهم (دون ١٠ سنوات) وبين من كانت خدمتهم (من ١٠-٢٠ سنة)، ولصالح من كانت خدمتهم (دون ١٠ سنوات) بفارق (٠.٤٧٩٧٠).

-حسب متغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتغيرات:

جدول(٤-٢٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	١.١.٢	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	إداري	٤٣	٣.٧٦	بين المجموعات	٠.٤٧٠	٢	٠.٢٣٥	٠.٦٥٤	٠.٥٢٤
	مالي	٩	٣.٩٠						
	تقني	٦	٣.٥٤						

			٥٥	١٩.٧٦١	داخل المجموعات				
		٠.٣٥٩	٥٧	٢٠.٢٣٠	المجموع	٠.٥٩٥	٣.٧٦	٥٨	المجموع

يتضح من الجدول (٤-٢٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الاختيار والتعيين في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.024) < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة (0.654) أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.76).

-حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتغيرات:
جدول (٤-٢٣): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
ثانوية عامة فما دون	٢	٣.٦٧	٠.٠٦٣	بين المجموعات	٠.٦٠٨	٣	٠.٢٠٣	٠.٥٥٨	٠.٦٤٥
دبلوم	٨	٣.٧٣	٠.٦٤٧						
بكالوريوس	٤٢	٣.٨١	٠.٥٧٥						
				داخل المجموعات	١٩.٦٢٢	٥٤	٠.٣٦٣		

						٠.٧٨٥	٣.٤٨	٦	دراسات عليا
			٥٧	٢٠.٢٣٠	المجموع	٠.٥٩٥	٣.٧٦	٥٨	المجموع

يتضح من الجدول (٤-٢٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.645) > 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة (٠.٥٥٨) أقل من قيمة "ف" الجدولية (٢.٧٦).

عرض نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

-حسب متغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق للعينات المستقلة بين متغيرين.

جدول (٤-٢٤): نتائج اختبار "ت" للفروق في وجهات نظر المبحوثين حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ذكر	٣٨	٣.٨٨	٠.٥٢٩	٥٦	٠.٩٤٣	٠.٣٥٠
أنثى	٢٠	٣.٧١	٠.٨٤٧			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (٢٤-٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية ($0.350 > 0.05$) ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ت" المحسوبة (٠.٩٤٣) أقل من قيمة "ت" الجدولية (٢.٠٠٠).

-حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول(٤-٢٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل	
٠.٠٤٨	٣.٢١٦	١.٢٧٧	٢	٢.٥٥٣	بين المجموعات	٠.٥٣٩	٣.٩٦	٤٠	دون ١٠ سنوات		
						٠.٧٩٦	٣.٥٢	١٣	١٠-٢٠ سنة		
						٠.٨٤٤	٣.٤٦	٥	أكثر من ٢٠ سنة		
		٠.٣٩٧	٥٥	٢١.٨٣٤	داخل المجموعات	المجموع	٠.٦٥٤	٣.٨٢	٥٨		المجموع
							٠.٦٥٤	٣.٨٢	٥٨		المجموع
							٠.٦٥٤	٣.٨٢	٥٨	المجموع	

يتضح من الجدول (٢٥-٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية ($0.048 > 0.05$) ، وهي دالة إحصائياً. كما

أن قيمة "ف" المحسوبة (٣.٢١٦) أكبر من قيمة "ف" الجدولية (٣.١٥)، ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتغيرات، ويوضح ذلك الجدول (٤-٢٦):
جدول(٤-٢٦): نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	دون ١٠ سنوات	١٠-٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة
دون ١٠ سنوات		*٠.٤٣٢٧٧	
١٠-٢٠ سنة	-*٠.٤٣٢٧٧		
أكثر من ٢٠ سنة			

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-٢١) أن الفروق كانت ما بين من كانت خدمتهم (دون ١٠ سنوات) وبين من كانت خدمتهم (من ١٠-٢٠ سنة)، ولصالح من كانت خدمتهم (دون ١٠ سنوات) بفارق (٠.٤٣٢٧٧).

-حسب متغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتغيرات:

جدول(٤-٢٧): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	١.١.٣	المسمى الوظيفي	مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل
٠.١٩٠	١.٧١٤	٠.٧١٥	٢	١.٤٣٠	بين المجموعات	٠.٦٦٠	٣.٨١	٤٣	إداري	
						٠.٦٦٣	٤.٠٨	٩	مالي	
		٠.٤١٧	٥٥	٢٢.٩٥٧	داخل المجموعات	٠.٤٦٨	٣.٤٥	٦	فني	

			٥٧	٢٤.٣٨٧	المجموع	٠.٦٥٤	٣.٨٢	٥٨	المجموع
--	--	--	----	--------	---------	-------	------	----	---------

يتضح من الجدول (٤-٢٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية (٠.١٩٠) < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة (١.٧١٤) أقل من قيمة "ف" الجدولية (٢.٧٦).

-حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتغيرات:

جدول (٤-٢٨): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في تقديرات المبحوثين حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
٠.١٤٠	١.٩٠٣	٠.٧٧٧	٣	٢.٣٣٢	بين المجموعات	٠.٢٤٧	٣.٦٩	٢	ثانوية عامة فما دون
						٠.٥٦٩	٣.٧٩	٨	دبلوم
						٠.٦٣٨	٣.٩١	٤٢	بكالوريوس
		٠.٤٠٨	٥٤	٢٢.٠٥٥	داخل المجموعات	٠.٧٧٢	٣.٢٥	٦	دراسات عليا
						٠.٦٥٤	٣.٨٢	٥٨	المجموع
						٠.٤٠٨	٥٤	٢٢.٠٥٥	المجموع

يتضح من الجدول (٤-٢٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية ($0.140 > 0.05$)، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة (١.٩٠٣) أقل من قيمة "ف" الجدولية (٢.٧٦).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الاستنتاجات

والتوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات

١،٥ مناقشة النتائج:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة مرتبة حسب أسئلتها، والتي تهدف إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل ، كما تضمن هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات.

١،١،٥ مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجاً"؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٦) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل ومن وجهة نظر العاملين في بلدية دورا جاء مرتفعاً، وجاءت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الترتيب: بعد كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية، المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية، التحليل الوظيفي.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة(مهني، ٢٠١٧) ودراسة(العجب، ٢٠١٥)، بينما اختلفت مع دراسة(الجمل، ٢٠١٩)، ويعزى ذلك إلى السعي الدؤوب من قبل رؤساء البلديات، وأعضاء المجلس البلدي إلى اختيار وتعيين الكفاءات لما لها من دور إيجابي في تحسين جودة الأداء، حيث أن جودة الأداء تعكس مدى رضا المستفيدين من الخدمة، وهذا بدوره يؤثر على وضع رؤساء البلديات وأعضاء المجلس البلدي للانتخابات المستقبلية.

كما أن توفر أجهزة الرقابة المختلفة، ورؤيتها في تعزيز النزاهة والشفافية في البلديات، ومراقبة الجمهور لأعمال البلديات، ووجود أنظمة إلكترونية تعزز الشفافية، ألزمت رؤساء البلديات إلى اختيار الكفاءات.

وفيما يلي مناقشة لكل بعد من أبعاد سياسات الاختيار والتعيين:

- التحليل الوظيفي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٧) أن جميع فقرات التحليل الوظيفي جاءت مرتفعة، وجاءت الفقرات، حسب الأهمية: (تمتلك دائرة الموارد البشرية دراية حول عملية تحليل الوظائف) (يتم تحديد مؤهلات الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين)، (يتوفر تحليل وظيفي مكتوب)، (تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي)، (يتم تحديد المهارات والمعارف للأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين)، (يعمل التحليل الوظيفي وفق الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، ... الخ))، (يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين)، (يتم إشراك الموظفين في وضع التوصيف الوظيفي المناسب للوظائف)، (يتم إشراك الموظفين في وضع الوصف الوظيفي المناسب للوظائف)، (يتم استخدام الطرق العلمية مثل المقابلات والاستبيان في تحليل الوظائف)، (يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة).

- تخطيط الموارد البشرية:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٨) أن جميع فقرات تخطيط الموارد البشرية جاءت مرتفعة، وجاءت الفقرات حسب الأهمية: (يتوفر نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية)، (تقوم البلدية بالاسترشاد بما تم في السنوات السابقة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة)، (يشارك مديرو الدوائر والأقسام في تحديد احتياجاتهم من الموظفين)، (تقوم البلدية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة)، (تقوم البلدية بتحليل عبء العمل لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة)، (يوجد وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة)، (تعتمد البلدية على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة)، (يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة).

- الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٩) أن معظم الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية جاءت مرتفعة، وجاءت الفقرات بدرجة مرتفعة، وحسب الأهمية: (تعلم البلدية عبر موقعها الإلكتروني عن الوظائف الشاغرة)، (تعلم البلدية عبر الصحف المحلية عن الوظائف الشاغرة)، (يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين)، (تعتمد البلدية على المصادر الداخلية لشغل المناصب الشاغرة)، (تتوفر سياسات واضحة للاستقطاب والتعيين ومتوافقة مع أهداف البلدية)، (توجد سياسات واضحة للتعيين ومتوافقة مع أهداف البلدية)، (تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم قبل الإعلان عن الوظيفة) (يعتبر إجراء الفحص الطبي ضروري في عملية التوظيف)، (ترتبط سياسات الاختيار والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية)، (تلجأ البلدية إلى مكاتب التوظيف الخاصة للحصول على القوى العاملة).

-المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-١٠) أن جميع فقرات المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين جاءت مرتفعة، وجاءت الفقرات حسب الأهمية: (يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات ذات العلاقة بالوظيفة)، (يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها لشروط للوظيفة قبل استلامها من المتقدم)، (تعقد اختبارات تحليلية للمتقدمين للوظائف)، (يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة)، (تقيس الاختبارات المعدة المعرفة والثقافة للمتقدم)، (يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة)، (تعقد اختبارات عملية للمتقدمين للوظائف)، (يتم تفريغ طلبات التوظيف إلكترونياً لتسهيل عملية الفرز، وتقيس الاختبارات المعدة المهارات الفنية للمتقدم).

-كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-١١) أن جميع فقرات كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين مرتفعة، وجاءت الفقرات حسب الأهمية: (تقوم البلدية بتشكيل لجان متخصصة ومؤهلة لإجراء مقابلات التوظيف)، (يملك أعضاء لجنة التوظيف القدرة على تحديد عناصر شخصية المتقدم للوظيفة)، (يلتزم أعضاء لجان التوظيف الحياد والموضوعية)، (يملك القائمون على عملية

التوظيف خبرات عالية في مجال الإعداد لمقابلات التوظيف)، (يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف).

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-١٢) أن مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل جاءت مرتفعة، بجميع فقراتها، وجاءت الفقرات حسب الأهمية: (تسعى البلدية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات)، (يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية)، (ترصد البلدية الشكاوى وتوثقها)، (يملك موظفو البلدية القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب)، (تقيم البلدية أداء الموظفين باستمرار ويشكل دوري)، (تتمشى كفاءة الموظفين مع الأهداف التشغيلية للبلدية)، (تتسم إجراءات تقديم الخدمات في البلدية بالسرعة والسهولة)، (تشجع البلدية على الابداع لتحسين جودة الخدمات المقدمة)، (تقوم البلدية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة)، (يمتاز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية)، (يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة)، (يتوفر لدى البلدية مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين)، (تتضمن البلدية نظام رقابة مستمر على وحداتها لتحسين آليات تقديم الخدمات)، (تعمل البلدية على تحسين أدائها بشكل دائم)، (تعتمد البلدية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم الخدمات)، (تشجع الإدارة العليا الأفكار والآراء الجديدة في البلدية)، (تتمشى كفاءة الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للبلدية)، (يلتزم الموظفون بالمعايير والإجراءات الموضوعية بشكل كبير)، (تتوفر مقاييس واضحة لقياس الإنجازات)، (يوجد تطور مستمر في أداء الموظفين في السنوات الأخيرة)، (تخضع إجراءات تقديم الخدمات المختلفة في البلدية للتحسين المستمر)، (تتوفر معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي)، (يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية من أجل رفع مستوى العاملين).

وانفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الجعبري، ٢٠٢١) و(عبد القادر، ٢٠١٩)، بينما اختلفت مع دراسة (الكاروري، ٢٠١٦)، ويعزى ذلك إلى السعي الدؤوب من قبل رؤساء البلديات، وأعضاء المجلس البلدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور من خلال الأداء المرتفع للبلدية، حيث أن جودة

الأداء تعكس مدى رضا المستفيدين من الخدمة، وهذا بدوره يؤثر على وضع رؤساء البلديات وأعضاء المجلس البلدي للانتخابات المستقبلية.

كما أن تصنيف البلديات، وتقديم الدعم لها مرتبط بجودة أدائها، مما يعزز العمل الدؤوب من قبل رؤساء البلديات لتحسين الأداء، وتحسين جودة الخدمة من خلال اختيار الكفاءات البشرية.

٢،١،٥ مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

جاءت هذه الفرضية لاختبار ما إذا كان هناك ارتباط فعلي بين سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء والتي أكدت على ذلك بهدف الاعتماد على اختيار الكفاءات من أجل تحسين الأداء ورفع جودة الأداء من قبل البلديات.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل. أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-١٣) وجود ارتباط طردي قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل. أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-١٤) وجود ارتباط طردي متوسط بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل. أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-١٥) وجود ارتباط طردي متوسط بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-١٦) وجود ارتباط طردي قوي بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهنية في الاختيار والتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-١٧) وجود ارتباط طردي متوسط بين المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-١٨) وجود ارتباط طردي قوي بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

حسب متغير الجنس:

أشارت النتائج في الجدول (٤-١٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha < 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دوراً أنموذجاً" تبعاً لمتغير الجنس، ويعزى ذلك إلى وجود سياسات واضحة ومعلومة لدى جميع العاملين في البلدية ذكوراً وإناثاً.

-حسب متغير سنوات الخدمة:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٢٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥ α) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجاً" تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٢١) أن الفروق كانت ما بين من كانت خدمتهم (دون ١٠ سنوات) وبين من كانت خدمتهم (من ١٠-٢٠ سنة)، ولصالح من كانت خدمتهم (دون ١٠ سنوات).

-حسب متغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٢٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥ α) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجاً" تبعاً لمتغير العمر.

- حسب متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج في الجدول (٤-٢٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥ α) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل "بلدية دورا أنموذجاً" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

-حسب متغير الجنس:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٢٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥ α) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

-حسب متغير سنوات الخدمة:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٢٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥ α) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٢١) أن الفروق كانت ما بين من كانت خدمتهم (دون ١٠ سنوات) وبين من كانت خدمتهم (من ١٠-٢٠ سنة)، ولصالح من كانت خدمتهم (دون ١٠ سنوات).

-حسب متغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٢٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥ α) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل تبعاً لمتغير العمر.

حسب متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٤-٢٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥ α) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في بلديات جنوب محافظة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٢،٥ الاستنتاجات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

١. تتوفر ممارسات مرتفعة لإدارة الموارد البشرية في بلدية دورا، وجاءت تلك الممارسات على الترتيب: (كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية، المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية، التحليل الوظيفي).

٢. تمارس إدارة الموارد البشرية في بلدية دورا التحليل الوظيفي قبل القيام بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

٣. تحدد إدارة الموارد البشرية احتياجاتها من الموارد البشرية، من خلال التخطيط المسبق.

٤. تتبع بلدية دورا عدة طرق في اختيار وتعيين الموارد البشرية، منها:
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الصحف المحلية والموقع الإلكتروني.
 - الاعتماد على المصادر الداخلية لشغل المناصب الشاغرة.
 - تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم قبل الإعلان عن الوظيفة الشاغرة.
 - إجراء الفحص الطبي في عملية التوظيف.
٥. تتوفر مهنية عالية في إجراءات البلدية لاختيار وتعيين الأفراد، حيث يتم اخضاع المتقدمين لشغل الوظائف لمجموعة من الاختبارات ذات العلاقة بالوظيفة، ويتم اعتماد قرار التوظيف بناء على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.
٦. يتم تعيين الكفاءات في الوظائف الشاغرة، والذين يتم اختيارهم من خلال لجان متخصصة تعمل بموضوعية وحيادية لإجراء مقابلات التوظيف.
٧. تتوفر جودة أداء مرتفعة في بلدية دورا ، حيث تسعى البلدية للوصول الى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات، ولديها طاقم من العاملين يمتلك مهارات مهنية مرتفعة، ولديه القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.
٨. تعمل قيادة البلدية على تشجيع الابداع لتحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال إجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة، وتعمل على تحسين الأداء بشكل دائم.
٩. تتوفر في البلدية مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.
١٠. يوجد في البلدية نظام رقابة مستمر على وحداتها المختلفة بهدف تحسين آليات تقديم الخدمة.
١١. يستخدم تقييم الأداء في البلدية كأداة أساسية لرفع مستوى أداء العاملين.
١٢. وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء في البلدية.
١٣. لا توجد فروق دالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البلدية وفق متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق وفق سنوات الخدمة، ولصالح من كانت خدمتهم دون ١٠ سنوات.

١٤. لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى جودة الأداء في البلدية وفق متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق وفق سنوات الخدمة، ولصالح من كانت خدمتهم دون ١٠ سنوات.

٣،٥ التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

١. الاستمرارية في المحافظة على المستوى المرتفع في ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب محافظة الخليل.

٢. الابتعاد عن التقديرات الشخصية للمسؤولين عن الموارد البشرية لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.

٣. إعطاء فرصة أمام المتقدمين للوظائف الشاغرة في بلديات جنوب محافظة الخليل من خارج البلدية، والتقليل من التوظيف الداخلي داخل هذه البلديات، حسب ما تقتضي المصلحة.

٤. الاستمرار في تدريب أعضاء لجان التوظيف ومتابعة التطورات في هذا المجال.

٥. الاستمرار في استخدام الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المتخصصة.

٦. المحافظة على جودة الأداء المرتفع.

٧. الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة مع المواطنين المتعاملين مع البلدية بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة.

٨. إجراء المزيد من الدراسات حول تأثير الإجراءات السارية في البلديات على جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

دراسة مقترحة مستقبلية:

٩. إجراء دراسة مماثلة حول مدى الرضا عن سياسات الاختيار والتعيين في البلديات وتأثيرها على جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة.

المصادر والمراجع:

المصادر والمراجع العربية:

- القرآن الكريم. *سورة الكهف*. الآية ٦٠.
- ابن منظور. (١٩٩٧). *لسان العرب*. المجلد الأول والمجلد الحادي عشر. بيروت.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٨). *إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية*. مجموعة النيل العربية.
- أبو حمدي، ربي. (٢٠١٩). *تقييم التحليل الوظيفي وسياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك آند فيتش الأمريكية*. رسالة ماجستير.
- أبو ذكري، عبد الرحمن. (٢٠١٤). *أفكار خارج القفص*. القاهرة: دار تنوير للنشر والإعلام.
- أبو سنيّة، محمد. (٢٠١٧). *تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها*. رسالة ماجستير.
- أبو شيخة، نادر. (٢٠١٠). *إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية*. عمان، الأردن: دار فاء للنشر والتوزيع. ط (٢).
- أبو مارية، أسماء. (٢٠٢٢). *دور هيئات الحكم المحلي في فلسطين في التنمية الاقتصادية*. رسالة ماجستير.
- إرشيد، بيان. (٢٠٢١). *تخطيط الموارد البشرية*، مقال علمي، موقع رواد.
- *الإطار الاستراتيجي لقطاع الحكم المحلي (٢٠١٧ - ٢٠٢٢)*.
- بدر، رشاد والمدهون، محمد. (٢٠١٧). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد ٢٥، العدد ٤، ص ١٠٤ - ١٣٦.
- برنوطي، سعاد. (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ط (٢).
- البغدادي، عبد الصاحب ، الموسوي سهام. (٢٠١٤). *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية لدى موظفي الإدارة في مؤسسات الدولة في العراق*. *مجلة كلية التربية الأساسية*، المجلد العشرون، العدد الخامس والثمانون، ص ٥٥٩ - ٥٨٠.

- توفيق، عبد الرحمن.(٢٠٠٣). "الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات"، القاهرة: مطابع المنظمة العربية للتنمية.
- جدي، أسماء.(٢٠١٩). "محاضرات في إدارة الموارد البشرية".
- جرجون، إيهاب.(٢٠٠٩). "الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي". الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.
- الجعبري، ذكاء.(٢٠١٦). فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، جامعة الخليل. رسالة ماجستير.
- الجمل، سمير.(٢٠١٩). "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في بلدية الخليل وعلاقته في تحقيق الاستغراق الوظيفي".
- حسن، عادل.(١٩٩٨). "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية". الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- حمود، خضر والخرشة، ياسين.(٢٠٠٦). "إدارة الموارد البشرية". عمان: دار المسيرة.
- الخصاونة، عاكف وآخرون.(٢٠١٧). "إدارة الموارد البشرية". عمان: جامعة البلقاء التطبيقية.
- خليل، سائد.(٢٠٢٢). "الجودة في الأداء المؤسسي سلسلة كتيبات تعريفية". صندوق النقد العربي. العدد(٣٧).
- رشيد، بلال.(٢٠١٨). أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين. مجلة الدراسات العليا. العراق. المجلد ١١. العدد ٤٣.
- زيبيدي، باسم.(د.ت). "حو صياغة رؤية للحكم المحلي في فلسطين".
- الزرابي، محمود.(٢٠٠٦). "تقييم اجراءات واختيار العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة". رسالة ماجستير.
- زعتري، شروق.(٢٠١٤). "واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل". جامعة الخليل. رسالة ماجستير.

- سالم، مؤيد وصالح، عادل.(٢٠٠٢). "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي". إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- سمشة، أمال.(٢٠١٩). "الأداء البشري في الإدارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي.
- الشاويش، مصطفى.(٢٠٠٥). "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد". عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الشميمري، أحمد، وآخرون.(٢٠١٤). "مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة". الرياض: العبيكان للنشر. ط (١٠).
- صابر، عبده.(٢٠١٧). "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق جودة الأداء".
- الطالب، سويدة وآخرون.(٢٠١٢). "الاختيار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط".
- طوقان، طارق.(٢٠٠١). "تقرير حول اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين". الهيئة الفلسطينية لحقوق الإنسان.
- عباس، سهيلة.(٢٠٠٣). "إدارة الموارد البشرية". دار وائل للنشر.
- عبد الباقي، صلاح.(٢٠٠٠). "إدارة الموارد البشرية". الدار الجامعية.
- عبد الباقي، صلاح.(٢٠٠١). "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات". الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطبع والتوزيع.
- عبد الحميد، راندا.(٢٠٢٠). "أهمية الموارد البشرية في المنظمات"، مقال علمي الكتروني. <https://mqaall.com/importance-human-resources-organizations/>
- عبد الله، آلاء وآخرون.(٢٠١٦). "أثر إدارة المواهب على جودة الأداء".
- عبد الهادي، ميسون.(٢٠١٧). "رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي". رسالة ماجستير.
- العدلوني، محمد أكرم.(٢٠٠٢). "العمل المؤسسي". بيروت، لبنان: دار ابن حزم. ط (١).
- عدوان، منير.(٢٠١١). "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير.
- العطار، محمد.(٢٠١٠). موقع كنانة أون لاين.

- عمري، سامي وعبدالله، علي.(٢٠١٨). "دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة". *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. المجلد الحادي عشر. العدد الثاني، ص ٣٨٨-٤٠٥.
- غانم، فتح الله.(٢٠١٥). "ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين"، *مجلة جامعة الأقصى*، المجلد ١٩، العدد ١.
- الفراء، ماجد و الزعنون منصور.(٢٠٠٨). "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة السلطة الفلسطينية". *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*. المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ص ٦٩٣-٧٤٣.
- قانون الهيئات المحلية.(١٩٩٧). *المادة الأولى*.
- قانون الهيئات المحلية.(١٩٩٧). *المادة الخامسة عشر*.
- القحطاني، محمد.(٢٠٠٨). "إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل". الرياض: العبيكان للنشر.
- القضاة، عبد الله.(٢٠١٤). "مؤشرات قياس الأداء المؤسسي"، مقال، وكالة عمون الإخبارية.
- كافي، مصطفى يوسف.(٢٠١٤). "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي *تكنولوجي عولمي*". مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. ط(١).
- مالي، زكرياء.(٢٠٢٠). "مبدأ الكفاءة في التوظيف كآلية لتحسين الخدمة العمومية".
- ماهر، أحمد.(٢٠١٤). "إدارة الموارد البشرية"، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- المبيضين، صفوان والأكلبي عائض.(٢٠١٣). *التخطيط في الموارد البشرية*، عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- مجدي، مصطفى.(٢٠١٦). "التحليل الوظيفي ليس مجرد حبر على ورق ووجهة كما *تفعل معظم الشركات*"، موقع الكتروني، HR GOALS.
- المدهون، محمد.(٢٠٠٥). "إدارة وتنمية الموارد البشرية". غزة. ط(١).

- المغربي، محمد فاتح.(٢٠١٦). "إدارة الموارد البشرية". عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع. ط(١).
- مقداد، محمد والفرا، ماجد.(٢٠٠٧). "مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية". غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية. ط(٢).
- المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني.(٢٠٢٠). "الحقيبة التدريبية لمنهج التوجيه المهني والتميز".
- موسى، بكرى.(٢٠١٢). "إدارة الموارد البشرية".
- موسى، سهام وزاوي، صورية.(٢٠٢١). أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية - دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بنك السلام وبنك البركة، ولاية بسكرة. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع العدد الثاني، ص ٤٢٨.
- نصر الله، حنا.(٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الوحشي، عفاف.(٢٠٢٠). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية - دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير.
- وزارة الحكم المحلي.(٢٠١٠-٢٠٢٠). الاطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي.
- وزارة الحكم المحلي.(٢٠٢٠). ملخص تحديث الخطة القطاعية للحكم المحلي(٢٠١٧-٢٠٢٢). المراجعة النصفية.

- Amelia & others (2015). **"Foucault's Perspective of Performance Appraisal in Public Administration."**
- Burdin D.A (2015). **Modern Models of Selection And Appointment of the Judiciary in Foreign Countries.**
- Carla Scaglioni Emma Galli Ilde Rizzo (2017). **"Transparency, quality of institutions and performance in the Italian Municipalities."**
- Daniel Cross(2019). **"Analysis of Quality Work Life on Employees Performance."**
- Dessler Gray(2012). **"Human Resour management"** 13th edition.
- Dessler Gray(2015). **"Human Resour management"**.
- Dessler Gray.(2009).**"A frame work for human resource management Pearson education India"**.
- Dihapilwe Jacobinah Letooane (2017). **"Governance practices in Westonaria local municipality."**
- Edwin B. Flippo(1984). **"Personal management"**, Mc Graw-hill.
- Eluan Josephine (2021). **"Effects of Cultural Factors on Employee Appointment: A Case Study of the Federal Medical Centre, Yenagoa, Nigeria."**
- Evans, j(1993). **"Applife production and operation management"**, west publication.
- Feng li (2019). **"Corruption in the Selection and Appointment of Civil Servants in Ethnic Areas and Its Countermeasures."**

- John son,& others(2002). "**Exploring corporate strategy**", 6th edition, prentice hall international.
- Keco Remzi & Fita Enis (2016). "**The Impact of HRM Practices on the Performance of Public Institutions**".(In Focus: **Albanian Customs Administration**).
- Louis Adrian Scheepers (2015). "**An institutional capacity model of municipalities in South Africa**".
- Radihika, k(2016). "**Recruitment and selection**".
- Teboul, James(1991). "**Managing Quality Dynamics**", London, prentice- hall international.
- zehong & others (2017). "**Quality management practices and their effects on the performance of public hospitals**".

الملاحق

ملحق رقم (١):
الاستبانة قبل التحكيم:

بسم الله الرحمن الرحيم:



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة العامة

استبانة بعنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء: دراسة على بلديات جنوب محافظة الخليل.
يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة الخليل، لذا نرجو من حضرتكم التكرم - بتعبئة الاستبانة - ، مع العلم بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية، وسوف تكون لأغراض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالب: زيد حماد عبد القادر سويطي

إشراف الدكتور: سمير الجمل.

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام ما يتوافق مع حالتك:

١. الجنس: ذكر () ، أنثى ().

٢. الحالة الاجتماعية: أعزب/ عزباء () ، متزوج/ة () ، مطلق/ة () ، أرملة/ة ().

٣. سنوات الخدمة: دون ١٠ سنوات () ، ١٠-٢٠ سنوات () ، أكثر من ٢٠ سنة () .

٤. المسمى الوظيفي: إداري () ، مالي () ، موظف () ، فني () ، غير ذلك..... () .

٥. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فما دون () ، دبلوم () ، بكالوريوس () ، دراسات عليا () .

القسم الثاني: سياسات الاختيار والتعيين:

يرجى قراءة الأسئلة التالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلدية دورا، ومن ثم الإجابة عليها حسب وجهة نظرك بالموافقة أو عدم الموافقة وفق المقاييس أدناه بوضع إشارة (x) أمام الخيار الذي يناسب رأيك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

المحور الأول: التحليل الوظيفي

١.	يوجد لدى دائرة الموارد البشرية في البلدية دراية حول عملية تحليل الوظائف.					
٢.	يتوفر تحليل وظيفي مكتوب.					
٣.	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.					
٤.	تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي.					
٥.	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.					
٦.	يتم تحديد مؤهلات الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.					
٧.	يتم تحديد المهارات والمعارف للأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.					
٨.	يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، ...الخ).					
٩.	يتم إشراك الموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف.					
١٠.	يتم استخدام الطرق العلمية مثل المقابلات والاستبيان في تحليل الوظائف.					

المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية:

					١١ . تقوم البلدية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة.
					١٢ . يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة.
					١٣ . يوجد وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة أو قسم.
					١٤ . يشارك مديرو الدوائر والأقسام في تحديد احتياجات دوائريهم أو أقسامهم من الموظفين.
					١٥ . تتبع البلدية الموضوعية في عملية التخطيط للموارد البشرية.
					١٦ . يوجد نظام إلكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في البلدية.
					١٧ . تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات البلدية من العاملين في الوقت المناسب.
					١٨ . تعتمد البلدية على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.
					١٩ . تقوم البلدية بتحليل عبء العمل لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.
					٢٠ . تقوم البلدية بالاسترشاد بما تم في السنوات السابقة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.
					٢١ . تقوم البلدية على اتباع معدلات الأداء (متوسط أداء الفرد في الأعمال النمطية). لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.

المحور الثالث: الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية:

					٢٢ . توجد سياسات واضحة للاستقطاب والتعيين واضحة ومتوافقة مع أهداف البلدية.
					٢٣ . إجراءات الاستقطاب والتعيين مكتوبة وواضحة ومحددة بدقة.
					٢٤ . ترتبط سياسات الاختيار والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
					٢٥ . تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم، والمؤهلات والمهارات والخبرات لانتقاء أفضل الموظفين مسبقاً قبل الإعلان عن الوظيفة.
					٢٦ . يتم الإعلان عن الوظائف بالطرق المعتادة (الجريدة، موقع البلدية، إلخ...) والمتاحة للجمهور.

المحور الرابع: المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين:

				٢٧ . تقوم البلدية على ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة.
				٢٨ . تتبع البلدية في وسائل الحصول على القوى العاملة مكاتب وشركات التوظيف الخاصة.
				٢٩ . تتبع البلدية في وسائل الحصول على القوى العاملة خريجي الجامعات.
				٣٠ . تتبع البلدية في وسائل الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الموقع الالكتروني للبلدية.
				٣١ . تتبع البلدية في وسائل الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الصحف اليومية.
				٣٢ . يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.
				٣٣ . يتم التدقيق بالأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها.
				٣٤ . يتم تفرغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز.
				٣٥ . يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات قدرات.
				٣٦ . يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات مهنية.
				٣٧ . يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات معرفة.
				٣٨ . يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات ذكاء.
				٣٩ . تعقد الاختبارات على صورة اختبارات تحليلية.
				٤٠ . تعقد الاختبارات على صورة اختبارات عملية.
				٤١ . تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المهارات الفنية للمتقدم بكفاءة وفعالية.
				٤٢ . تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المعرفة والثقافة للمتقدم بكفاءة وفعالية.
				٤٣ . تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها.
				٤٤ . يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف.
				٤٥ . يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين.
				٤٦ . يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة.
				٤٧ . يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال

					فترة التجربة.
--	--	--	--	--	---------------

المحور الخامس: كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين:

					يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف.	٤٨
					تكون لجنة إجراء التوظيف مؤهلة.	٤٩
					يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف.	٥٠
					يملك أعضاء لجنة التوظيف القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها	٥١
					يملك أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية.	٥٢
					يعتبر أعضاء لجنة إجراء التوظيف من المهنيين.	٥٣
					يتمتع القائمون على عملية التوظيف بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف.	٥٤
					يملك القائمون على عملية التوظيف بالمؤسسة خبرة عالية في صياغة الاختبارات والأدوات ومقابلة المرشحين.	٥٥

القسم الثالث: جودة الأداء:

يرجى قراءة الأسئلة التالية حول جودة الأداء في بلدية دورا، ومن ثم الإجابة عليها حسب وجهة نظرك بالموافقة أو عدم الموافقة وفق المقاييس أدناه بوضع إشارة (x) أمام الخيار الذي يناسب رأيك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

						يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية.	١
						يتمتع الموظفون بالمعرفة الفنية.	٢
						يتميز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية.	٣
						يلتزم الموظفون بالمعايير والإجراءات الموضوعية بشكل كبير.	٤
						يوجد تطور مستمر في أداء الموظفين في السنوات الأخيرة.	٥
						تشجع الإدارة العليا الأفكار والآراء الجديدة في البلدية.	٦
						تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للبلدية.	٧
						يوجد لدى موظفي البلدية قدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المطلوب.	٨
						يوجد لدى البلدية مقاييس ومؤشرات تستخدمها لقياس إنجازاتها.	٩
						يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	١٠

					١١ . يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالفاعلية المطلوبة.
					١٢ . تعمل البلدية على تحسين أدائها وأداء المستخدمين لديها بصفة مستمرة ودائمة.
					١٣ . يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل (تدريبهم ورفع مستواهم، وترقيتهم وزيادة رواتبهم).
					١٤ . يتم إطلاع كل موظف على تقييم الأداء الخاص به.
					١٥ . يوجد معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.
					١٦ . تُقيم البلدية أداء الموظفين أثناء أدائهم لواجباتهم.
					١٧ . يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين.
					١٨ . تقييم البلدية أداء الموظفين باستمرار وبشكل دوري.
					١٩ . يوجد لدى البلدية إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين.
					٢٠ . يتوفر لدى البلدية مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.
					٢١ . ترصد البلدية الشكاوى ويتم توثيقها.
					٢٢ . تضع البلدية أهدافا تحقق رضا المستفيدين.
					٢٣ . تسعى البلدية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات.
					٢٤ . تنسجم خدمات البلدية مع استراتيجياتها.
					٢٥ . تتسم إجراءات تقديم الخدمات في البلدية للمستفيدين بالسرعة والسهولة.
					٢٦ . تشجع البلدية على الإبداع الخلاق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
					٢٧ . تشجع البلدية على الاستفادة من التجارب الناجحة.
					٢٨ . تقوم البلدية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة.
					٢٩ . تتضمن البلدية نظام رقابة مستمر على وحداتها لتحسين آليات تقديم الخدمات.
					٣٠ . تعتمد البلدية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم الخدمات.
					٣١ . تخضع إجراءات تقديم الخدمات المختلفة في البلدية للتطوير والتحسين المستمر.

" شكرًا لحسن تعاونكم "

ملحق رقم (٢):

الاستبانة بعد التحكيم:

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة العامة

استبانة بعنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء: دراسة على بلديات جنوب محافظة الخليل.

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة الخليل، لذا نرجو من حضرتكم التكرم - بتعبئة الاستبانة -، مع العلم بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية، وسوف تكون لأغراض البحث العلمي فقط، ضمن رزم إحصائية.

إعداد الباحث: زيد حماد عبد القادر سويطي

إشراف الدكتور: سمير الجمل.

القسم الأول: البيانات العامة:

أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام ما يتوافق مع حالتك:

١. الجنس: ذكر () ، أنثى () .

٢. سنوات الخدمة: دون ١٠ سنوات () ، ١٠-٢٠ سنوات () ، أكثر من ٢٠ سنة () .

٣. المسمى الوظيفي: إداري () ، مالي () ، موظف () ، فني () ، غير ذلك..... () .

٤. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فما دون () ، دبلوم () ، بكالوريوس () ، دراسات عليا () .

القسم الثاني: سياسات الاختيار والتعيين:

يرجى قراءة الأسئلة التالية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلدية دورا، ومن ثم الإجابة عليها حسب وجهة نظرك بالموافقة أو عدم الموافقة وفق المقاييس أدناه بوضع إشارة (x) أمام الخيار الذي يناسب رأيك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	----------------	----------------

المحور الأول: التحليل الوظيفي

١.	تمتلك دائرة الموارد البشرية دراية حول عملية تحليل الوظائف.					
٢.	يتوفر تحليل وظيفي مكتوب.					
٣.	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.					
٤.	تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية.					
٥.	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.					
٦.	تحدد مؤهلات الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.					
٧.	يتم تحديد المهارات والمعارف للأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.					
٨.	يعمل التحليل الوظيفي وفق الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، ...إلخ).					
٩.	يتم إشراك الموظفين في وضع الوصف المناسب للوظائف.					
١٠.	يتم إشراك الموظفين في وضع التوصيف المناسب للوظائف.					
١١.	تستخدم الطرق العلمية في تحليل الوظائف.					

المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية:

١٢.	تقوم البلدية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة.					
١٣.	يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة.					
١٤.	يوجد وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة.					
١٥.	يشارك مديرو الدوائر والأقسام في تحديد احتياجاتهم من					

					الموظفين.
					١٦. يتوفر نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية.
					١٧. تعتمد البلدية على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.
					١٨. تقوم البلدية بتحليل عبء العمل لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.
					١٩. تقوم البلدية بالاسترشاد بما تم في السنوات السابقة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.

المحور الثالث: الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية:

					٢٠. تتوفر سياسات واضحة للاستقطاب ومتوافقة مع أهداف البلدية.
					٢١. توجد سياسات واضحة للتعيين ومتوافقة مع أهداف البلدية.
					٢٢. ترتبط سياسات الاختيار والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
					٢٣. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد سمات الأفراد الذين سيتم استقطابهم قبل الإعلان عن الوظيفة.
					٢٤. يتم الإعلان عن الوظائف بالطرق المعتادة (الجريدة، موقع البلدية، إلخ...) والمتاحة للجمهور.
					٢٥. تعتمد البلدية على المصادر الداخلية لشغل المناصب الشاغرة.
					٢٦. تلجأ البلدية إلى مكاتب التوظيف الخاصة للحصول على القوى العاملة.
					٢٧. تعلن البلدية عبر موقعها الإلكتروني عن الوظائف الشاغرة.
					٢٨. تعلن البلدية عبر الصحف المحلية عن الوظائف الشاغرة.
					٢٩. يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف.
					٣٠. يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين.

المحور الرابع: المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين:

					٣١. يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها لشروط الوظيفة قبل استلامها من المتقدم.
					٣٢. يتم تفرغ طلبات التوظيف إلكترونياً لتسهيل عملية الفرز.
					٣٣. يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات ذات العلاقة بالوظيفة.
					٣٤. تعقد اختبارات تحليلية للمتقدمين للوظائف.
					٣٥. تعقد اختبارات عملية للمتقدمين للوظائف.
					٣٦. تقيس الاختبارات المعدة المهارات الفنية للمتقدم.
					٣٧. تقيس الاختبارات المعدة المعرفة والثقافة للمتقدم.
					٣٨. يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة.

					٣٩. يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.
--	--	--	--	--	---

المحور الخامس: كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين:

					٤٠. تقوم البلدية بتكوين لجان مختصة ومؤهلة لإجراء مقابلات التوظيف.
					٤١. يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف.
					٤٢. يمتلك أعضاء لجان التوظيف القدرة على تحديد عناصر شخصية المتقدم للوظيفة
					٤٣. يلتزم أعضاء لجان التوظيف الحياد والموضوعية.
					٤٤. يملك القائمون على عملية التوظيف خبرات عالية في مجال الإعداد لمقابلات التوظيف.

القسم الثالث: جودة الأداء:

يرجى قراءة الأسئلة التالية حول جودة الأداء في بلدية دورا، ومن ثم الإجابة عليها حسب وجهة نظرك بالموافقة أو عدم الموافقة وفق المقاييس أدناه بوضع إشارة (x) أمام الخيار الذي يناسب رأيك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	----------------

					١. يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية.
					٢. يمتاز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية.
					٣. يلتزم الموظفون بالمعايير والإجراءات الموضوعية بشكل كبير.
					٤. يوجد تطور مستمر في أداء الموظفين في السنوات الأخيرة.
					٥. تشجع الإدارة العليا الأفكار والآراء الجديدة في البلدية.
					٦. تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للبلدية.
					٧. تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف التشغيلية للبلدية.
					٨. يمتلك موظفو البلدية القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.
					٩. تتوفر مقاييس واضحة لقياس الإنجازات.
					١٠. يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.
					١١. تعمل البلدية على تحسين أدائها بشكل دائم.
					١٢. يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية من أجل رفع مستوى العاملين.
					١٣. تتوفر معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.

					١٤ . تقييم البلدية أداء الموظفين باستمرار وبشكل دوري.
					١٥ . يتوفر لدي البلدية مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.
					١٦ . ترصد البلدية الشكاوى وتوثقها.
					١٧ . تسعى البلدية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات.
					١٨ . تتسم إجراءات تقديم الخدمات في البلدية بالسرعة والسهولة.
					١٩ . تشجع البلدية على الإبداع لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
					٢٠ . تقوم البلدية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة.
					٢١ . تتضمن البلدية نظام رقابة مستمر على وحداتها لتحسين آليات تقديم الخدمات.
					٢٢ . تعتمد البلدية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم الخدمات.
					٢٣ . تخضع إجراءات تقديم الخدمات المختلفة في البلدية للتحسين المستمر.

" شكرًا لحسن تعاونكم "

ملحق رقم (٣):

أسماء المحكمين:

الدكتور	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
مروان علاونة	جامعة الاستقلال	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
محمد هلسة	جامعة الاستقلال	أستاذ مشارك	موارد بشرية
أحمد حرز الله	جامعة القدس	أستاذ مشارك	موارد بشرية
سمير أبو زنيد	جامعة الخليل	أستاذ دكتور	إدارة أعمال
محمد الجعبري	جامعة الخليل	أستاذ مساعد	إدارة أعمال، موارد بشرية
مروان جلعود	جامعة البوليتكنك	أستاذ مشارك	إدارة أعمال

ملحق رقم (٤):

إعلان توظيف لبلدية دورا

State Of Palestine
Ministry Of Local Government
Dura Municipality



دولة فلسطين
وزارة الحكم المحلي
بلدية دورا



الرقم: أ/2022/1149

التاريخ: 2022/09/14 م

إعلان توظيف

تعلن بلدية دورا عن حاجتها لتوظيف (مشرف صيانة) في دائرة الشؤون الإدارية قسم الحركة والميكانيك، على نظام العقود المؤقتة في البلدية، على أن تتوفر في المتقدم الشروط التالية:

1. أن يتمتع المتقدم بصحة جيدة .
2. أن يكون المتقدم حاصل على شهادة دبلوم ميكانيك على الأقل.
3. أن يكون المتقدم ملماً في جميع الأعمال الفنية (كهرباء، ميكانيك، هيدروليك)
4. أن يكون لدى المتقدم خبرة في مجال الصيانة لمدة لا تقل عن (3 سنوات).
5. أن يكون المتقدم مستعداً للعمل في أوقات دوام مختلفة ولساعات طويلة وتحت ضغط العمل.
6. تعطى الأولوية لسكان مدينة دورا ومحيطها.
7. ان يكون حاصلأ على رخصة قيادة سارية المفعول.
8. أن يجتاز المتقدم المقابلة الشخصية بنجاح.
9. قد يخضع المتقدم لاختبار عملي.

فعلى من تتوفر فيه الشروط أعلاه مراجعة قسم الموارد البشرية في بلدية دورا أثناء ساعات الدوام الرسمي حتى نهاية دوام يوم (الأربعاء) الموافق 2022/09/21م للحصول على طلب الوظيفة مصطحباً معه الأوراق الثبوتية التالية:

الوثائق المطلوبة:

1. صورة عن شهادة الخبرة والدورات وورش العمل ذات العلاقة.
2. صورة الهوية الشخصية.
3. صورة شخصية عدد (1)



☎ +970 2 2280 555 📠 +970 2 2280 606 📠 +970 562 000500

🌐 www.duracity.ps

✉ info@duracity.ps

📌 DuraMunicipality1967

ملحق رقم (٥) كتاب تسهيل مهمة:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم :

Date

التاريخ :

2022/2/20

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في جامعة الخليل بأن الطالب زيد حماد سويطي ، ورقمه الجامعي (21829015) هو احد طلاب برنامج الماجستير في الادارة العامة (MPA) وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (واقع سياسات الاختيار والتعيين وعلاقته بجودة الاداء في بلديات جنوب محافظة الخليل) بلدية دورا أنموذجا)

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ. د. سمير ابو زنيد

د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303