



كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة العامة

رسالة ماجستير بعنوان

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل

**The Reality of Human Resource Management  
Practices and their Relation to Employee  
Performance in Hebron Municipality**

إعداد

علي محمد أمين أحمد الجعبري

إشراف

د. محمود صلاحات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة من

كلية الدراسات العليا - جامعة الخليل

فلسطين - الخليل

العام الدراسي

2021م - 1442هـ

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل

**The Reality of Human Resource Management  
Practices and their Relation to Employee  
Performance in Hebron Municipality**

إعداد

علي محمد أمين أحمد الجعبري

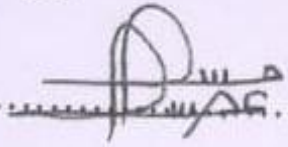
إشراف

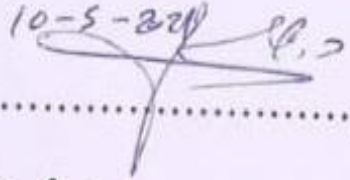
د. محمود صلاحات


نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 2021/4/22 الموافق 10 من رمضان  
لسنة 1442هـ وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

1. الدكتور محمود صلاحات مشرفاً ورئيساً .....  


2. الدكتور محمد الهلسة ممتحناً خارجياً .....  
  
10-5-2021

3. الدكتور محمد الجعبري ممتحناً داخلياً .....  


## الإهداء

أهدي بحثي هذا إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى روح الشهيد القائد صدام حسين وإلى روح الشهيد القائد ياسر عرفات وإلى أرواح جميع الشهداء

إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها سر

نجاحي....أمي الغالية

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى الشمعة التي تحترق لتتبر لي طريقي... أبي الغالي

إلى المرأة التي خلفي وأمامي لأكون أعظم رجلاً إلى....زوجتي الغالية

إلى الذين ساندوني ودعموني وزرعوا الورد في طريقي.... إخواني وأخواتي

إلى من زينت حياتي به...ابني الغالي الحسن

## شكر وتقدير

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف بجانبني خلال فترة دراستي هذه، وخص بالذكر سعادة الدكتور نبيل محمد علي الجعبري رئيس مجلس أمناء جامعة الخليل على دعمه الا متناهي، وكذلك أستاذي الكريم المشرف على الدراسة الدكتور محمود صلاحات، الذي قدم لي الدعم والتوجيه والإرشاد لإنجاز هذا العمل بهذه الصورة، كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل، وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة هذه الرسالة، وأشمل بشكري وامتناني إلى المجلس البلدي في بلدية الخليل وكافة زملائي في البلدية الذين كان لهم الدور الكبير في إنجاح هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والإرشاد والطباعة والتدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات شكراً لهم جميعاً.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
ح	فهرس الملاحق
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ك	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1.1 مقدمة
8	2.1 مشكلة الدراسة
11	3.1 مبررات الدراسة
11	4.1 أسئلة الدراسة
12	5.1 أهداف الدراسة
13	6.1 فرضيات الدراسة
14	7.1 أهمية الدراسة
15	8.1 هيكلية الدراسة
16	9.1 حدود الدراسة
16	10.1 مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
20	1.2 الإطار النظري
20	1.1.2 الأداء الوظيفي
20	1.1.1.2 مقدمة
21	2.1.1.2 تعريفات أداء الموظفين
22	3.1.1.2 أهمية الأداء الوظيفي
23	4.1.1.2 نظريات الأداء
28	5.1.1.2 أبعاد الأداء الوظيفي
30	2.1.2 الموارد البشرية
30	1.2.1.2 تعريف الموارد البشرية

الصفحة	الموضوع
31	2.2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
34	3.2.1.2 الدور الاستراتيجي
36	4.2.1.2 نظريات الموارد
38	5.2.1.2 أبعاد الموارد البشرية
49	2.2 الدراسات السابقة
49	1.2.2 الدراسات العربية
53	2.2.2 الدراسات الأجنبية
58	3.2.2 تعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
61	1.3 مقدمة
61	2.3 منهجية الدراسة
61	3.3 أداء الدراسة
67	4.3 صدق الأداة
71	5.3 ثبات الأداة
72	6.3 مجتمع الدراسة
72	7.3 خصائص عينة الدراسة
74	8.3 مفتاح التصحيح
<b>الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج</b>	
76	1.4 تمهيد
76	2.4 تحليل فقرات الاستبانة
87	3.4 تحليل فرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</b>	
101	1.5 المقدمة
101	2.5 الإستنتاجات
105	3.5 التوصيات
105	4.5 دراسات مقترحة مستقبلية
106	المصادر والمراجع
106	المراجع العربية
109	المراجع الأجنبية
111	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور	67
2.3	نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات أبعاد الموارد البشرية في أداة الدراسة	68
3.3	نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير أداء الموظفين في أداة الدراسة	70
4.3	معامل كرونباخ ألفا لثبات محاور الدراسة	71
5.3	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	72
6.3	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	73
7.3	خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	73
8.3	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الإداري للوظيفة	73
9.3	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	74
10.3	مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية	74
1.4	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور تصميم وتحليل العمل	76
2.4	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور الاستقطاب و التعيين.	78
3.4	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور التدريب والتطوير.	79
4.4	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور تقييم الاداء	80
5.4	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور المكافآت	82
6.4	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي	83
7.4	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور الاداء الاساسي.	84
8.4	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بالأداء الإضافي	85
9.4	نتائج اختبار معامل الإنحدار المعياري ( Standardized Regression ) للعلاقة بين	86

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل	
10.4	نتائج اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاستقطاب للكفاءات) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل	88
11.4	نتائج اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل ( ممارسة التخطيط) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل	89
12.4	نتائج اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقييم الأداء) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل	90
13.4	نتائج اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقديم الحوافز) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل	91
14.4	نتائج اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاتصال الداخلي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل	91
15.4	اختبار (T-Test) للفروق في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية من وجهة نظر موظفي البلدية وفقاً لمتغير النوع	93
16.4	اختبار (T-Test) للفروق في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي من وجهة نظر العاملين بالبلدية وفقاً لمتغير الحالة الإجتماعية	94
17.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	95
18.4	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة	96
19.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تبعاً	96



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	لمتغير المسمى الإداري الوظيفي	
20.4	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على اداء موظفي البلدية تعزى لمتغير المسمى الإداري الوظيفي	97
21.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على اداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	98
22.4	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على اداء موظفي البلدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	98

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
112	الاستبانة قبل التحكيم	1
117	الاستبانة بعد التحكيم	2
121	أسماء المحكمين	3
122	كتاب تسيير المهمة	4

## ملخص الدراسة

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل

إعداد الباحث:

علي محمد أمين أحمد الجعبري

إشراف: د. محمود صلاحات

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء موظفي بلدية الخليل، كما هدفت إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تصميم وتحليل العمل، الاستقطاب والتعيين، والتدريب التطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والاتصال الداخلي) وعلاقتها بأداء موظفي البلدية، كما هدفت إلى التعرف إلى أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي)، حيث أجريت الدراسة على مجتمع مكون من (57) عاملاً وعاملة إدارياً في بلدية الخليل، حيث تم اختيار العينة بالمسح الشامل للعينة، وقد تم استرجاع (51) أي ما نسبته (90%)، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

• وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى موظفي بلدية الخليل كان متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.937) مع انحراف معياري (0.478)، وفيما يتعلق بالمحاور الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية فقد كانت أن مستوى، وفيما يتعلق بالمحاور الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية فقد كانت النتائج على النحو التالي: لا يتم عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء تحليل وظيفي لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك. و لا يتم عمل عملية الاستقطاب والتعيين لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء الاستقطاب

• والتعيين لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك. ولا يتم عمل التدريب والتطوير لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء التدريب والتطوير لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك. و لا يتم عمل تقييم الأداء لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن

بعض الوظائف يتم إجراء تقييم الأداء لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك. ولا يتم إعطاء المكافآت لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إعطاء المكافآت لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك. و لا يتم تطبيق الاتصال الداخلي لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء الاتصال الداخلي لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك، كما أشارت النتائج إلى أن درجة مستوى الاداء الوظيفي الكلية (الاساسي والإضافي) كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.594) مع انحراف معياري (0.473)، اما درجة مستوى الاداء الاساسي فقد كانت متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.297) والانحراف المعياري الكلي (0.6046) ودرجة مستوى الأداء الإضافي كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.921) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.5485)، كما توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي، والاستقطاب للكفاءات، وتدريب وتأهيل الموظفين، وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز، والاتصال الداخلي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل، وكما أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير النوع من وجهة نظر موظفي البلدية وفقاً لمتغير النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة على أنه يجب إجراء تحليل وظيفي لمختلف وظائف البلدية. وكذلك تحسين عمليات استقطاب وتوظيف واختيار العاملين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة، وبالشكل الذي يرفع من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي وتطوير آليات الإشراف وتفعيل الرقابة الذاتية. والعمل على وجود دورات تدريبية للأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية لتوضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية والأسس الحديثة في عملية التحليل الوظيفي، وطرق الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم لتلك الموارد. والعمل على الاهتمام بعملية تقييم الأداء داخل البلدية والعمل على تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء الموظفين، بلدية الخليل.

## **Abstract**

### **The reality of human resources management practices and their relation to the performance of the Hebron municipality employees**

The study aimed at identifying the realities of human resources management practices and their relationship to the performance of the Hebron municipal employees and also at identifying the impact of the human resources practices applied in Hebron municipality (design and analysis of work, polarization and recruitment, training development, performance evaluation, rewards, Internal communication) on the performance of municipal employees. Additionally, the study is concerned about identifying only the most significant differences in the statistical parameters of the human resources practices applied in Hebron municipality that relates to the performance of municipal employees on the basis of variables like (gender, social status, years of service, job-description, and the obtained scientific qualification ). The study population consists of 57 male and female workers in the municipality of Hebron. The sample was comprehensively surveyed, 51 (99%) were recovered, the analytical approach was followed, and the questionnaires were used to achieve the study goals.

The study found a few results, the most important of which was that the mediocre level of human resources management practices of Hebron municipality employees, while with regard to the main axes of human resources management practices, the results were as follows: No job analysis is done for all municipal employees; the results show that only for some of the posts a job analysis is performed. The process of polarization and recruitment is not being done for all municipal employees, as the results show that some jobs are being polarized and hired, while others do not. Likewise, training and development is not carried out for all municipal employees given that just specific posts are trained and developed. Moreover, when it comes to

evaluation and rewards, the results fairly concluded the same uneven treatment of all the municipal positions. Furthermore, Internal communication is not applied to all municipal employees. The results also indicated that the level of overall functional performance (basic and additional) was high as the level of basic performance was moderate while the level of additional performance was high. The study found that there were no significant statistic relationships at level ( $\alpha 0.00.05$ ) between the variable of the applied human resource practice in Hebron municipality (job analysis, competency polarization, staff training and education, performance evaluation, rewards and Internal Communications) and the variable of the Hebron municipality staff performance. The study as well pointed out that there are no significant differences in statistics at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the human resources practices applied on the performance of the municipal employees in Hebron. That according to the employees of the municipality is attributed to the variables of gender, social status, years of service, job title and scientific qualification.

The study recommended that a job analysis of the various municipal staff should be carried out. It also recommended improvements on the recruitment and selection of staff in line with the requirements of the profession and in a way that increases the level of individual and corporate performance and develops supervision mechanisms and activates self-censorship. It also recommended that training courses should be provided for human resources management personnel to clarify concepts of human resources management and the modern bases of job analysis, methods of polarization and selection, recruitment and evaluation of those resources. In addition, more attention has to be paid attention to the processes of performance evaluation within the municipalities and the development of evaluation models to cover all aspects.

**Keywords:** Human Resources Management Practices, Staff Performance, Hebron Municipality.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 مبررات الدراسة

4.1 أسئلة الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة

7.1 أهمية الدراسة

8.1 هيكلية الدراسة

9.1 حدود الدراسة

10.1 مصطلحات الدراسة

## 1.1 مقدمة

ليس من فراغ، أن أُطلق على العصر الحديث عصر العولمة، ذلك لأن التطورات التكنولوجية المتسارعة لم تترك مجالاً إلا وشملته، حتى طال هذا التطور تكنولوجيا المعلومات، فكل قطاعات العمل الإنتاجية لا غنى لها عن المعلومات، وبالتالي هذا التطور أثر بالتأكيد على كميتها ونوعيتها، بغية سرعة تقديم الخدمات للمتعاملين مع هذه القطاعات بأسهل الطرق وأقلها جهداً ووقتاً، حيث أن تلك الخدمات التي يقدمها أي قطاع عاماً كان أم خاصاً هي المقياس الحقيقي لتمييز هذا القطاع عن غيره، ويتم من خلاله عادةً تقييم الأداء الوظيفي وبالاعتماد على جهد العاملين تتحقق المرامي الاستراتيجية المنشودة، وهنا لا بدّ من تطوير الأداء الوظيفي بحيث يتماشى مع التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث لا محالة في بيئة الأعمال الحديثة في كل القطاعات الإنتاجية تحديداً. (أبو عوض، 2015)

وفي أية منظمة تعتبر الجودة هي الأساس، أمام التنافس الضخم الحاصل في السوق في ظل هذه التطورات التي تحيط بمنظمات الأعمال والتي لها الأثر الواضح في طريقة تبادل الخدمات بدرجة كبيرة، هذا ما دفع بالباحثين إلى إحاطة التعامل مع التطورات بهالة من الاهتمام لتسهيل التكيف والتعاطي مع تلك التغيرات البيئية التي تعتمد على المعرفة، حيث أن المعرفة من أهم المقومات التي يقوم عليها تميّز وسمو مكانة المؤسسة في المنظومات الدولية الحديثة، وفي ظل تنامي الحديث عن تثمين الإدارة المتميزة للموارد البشرية داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة، لذا ازداد الاهتمام أكثر بالمعرفة مما دفع الأدبيات الإدارية والاقتصادية بصب عنايتها بإدارة العنصر البشري كواحد من أهم مقومات أية مؤسسة ، حتى يحصل على تلك المعرفة. (أبو سنينة، 2017).

عندما نقول العنصر البشري في المؤسسة، فإننا نقصد أهم عناصر المؤسسة، ولهذا العنصر لا بد من توافر إدارة حكيمة فاعلة تؤدي دورها بشكل سليم حتى ينجح العمل أيّاً كان، وتمتاز الإدارة الفاعلة بميزة الدفع نحو الهدف، لذلك فالإدارة الفاعلة هي عملية إنسانية يكون هدفها جمع كل الجهود البشرية في المؤسسة تحت مظلة واحدة بحيث يتم استثمارها بشكل جيد يتم من خلاله استنطاق ما لديها من طاقات وإمكانيات وإبداع ليتم التوصل إلى الأهداف بأقل جهد وأسرع وقت وأقل كلفة، وهذا لا يتحقق إلا بجهد إداري، حتى بات يُنظر إلى الإدارة الفاعلة على أنها من أهم المقومات التي يستند عليها المجتمع بغية التقدم، وفي حال لم تكن الإدارة قادرة على ذلك فهذا



يعني أنها تقود المؤسسة إلى الفشل، فقد ثبت بالوجه القطعي أن نجاح المشروع يعتمد أولاً على نوعية الإدارة، وهذا بالتالي أدى إلى اعتماد التقدم البشري على أنه مقياس للحكم على أي مجتمع من حيث تقدمه وتطوره ورقّيه، لذلك فإن أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها، لا بدّ أن تقودها إدارة فاعلة ترتب للنشاطات وتنسق الجهود لكل العناصر البشرية فيها.. (بشارت، 2020).

في أي مجتمع إنساني صغيراً كان أم كبيراً، يوجد مؤسسة تُعنى بشؤونها، تسمّى بلدية أو نظيراً لها من المصطلحات الأخرى كالمجمّعات القروية، وتحمل البلدية أكثر من معنى، اصطلاحاً وقانوناً، أما التعريف الاصطلاحي للبلدية فهي تنظيم اجتماعي ينتمي إليه مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات اجتماعية ومهنية تنتم بالنظام والتسلسل الهرمي السلطوي، كما أن البلدية تعرّف من الناحية القانونية على أنها تجمع سكاني ضمن مساحة جغرافية محددة، وهي مؤسسة إدارية ككل المؤسسات التي يُقام عليها النظام الاجتماعي كله، فتمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية أو المحافظة وبمختلف نشاطاتها وخدماتها تعبيراً وتعكس برامجها وتكون بمثابة الوساطة بين المواطن وبين سياسة الدولة على المستوى الإقليمي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تعبر عن المجتمع وأهدافه وتطلعاته واحتياجاته على المستوى المحلي. (مختاري، 2019)

لم يعد عمل البلديات مقتصرًا على توفير الماء والكهرباء للمواطن، بل تعدّى ذلك مجالات أوسع، فكثيرة هي الأنشطة الهامة التي تمارسها البلديات هذه الأيام، فنراها تتداخل في الحياة العامة في المجتمعات بشكل كبير ومؤثر من خلال تنسيق العمل وتنظيمه بين الجمهور داخل المدن الكبيرة والصغيرة على حد سواء، وهذا يرفع من شأن المجتمع ويحقق له الرفاهية، هذا الدور الكبير الذي تمارسه البلديات يؤكد على أن الحكومة المركزية أعطت صلاحيات جديدة للبلديات للقيام بتلك الأنشطة وسمحت لها بالتداخل أكثر وسط الجمهور، وهذا ساهم في إنشاء ما يسمى بالحكم المحلي والإدارة المحلية، أما على مستوى فلسطين فقد تأخرت البلديات في أداء دورها الفاعل ومشاركتها في أنشطة تهمّ الجمهور نظراً لما مرت به من ظروف احتلالية عرقلت نموّها وتطورها بل وساهم في تهميشها. (جودة، 2015)

كغيرها من المدن الفلسطينية بدأت مدينة الخليل بإدارة ذاتية يُشرف عليها حاكم اللّواء وهو (الحاكم التركي) في ذلك الوقت، ثم فيما بعد تحولت تدريجياً إلى إدارة ذاتية بنفسها أي (شبه مجلس محلي) وتطورت إلى أن قامت (الحكومة التركية) عام 1868 بتعيين لجنة يقودها رئيس اللجنة حتى

أصبحت مجلساً بلدياً يرأسها رئيس مجلس، وتآلت بعدها لجان بلدية يتم تنصيبهم بطريقة التعيين، وبعدها أصبحت بلدية يقودها رئيس بلدية يتم تنصيبه بالانتخاب بعد ترشيح نفسه. (بلدية الخليل، 2020)

من المعروف أن بلدية الخليل يمكن اعتبارها من أكبر مؤسسات مدينة خليل الرحمن من حيث عدد الموظفين والأيدي العاملة التي تعمل فيها، ليس هذا فحسب، بل تعتبر من أكبر المؤسسات من حيث حجم الخدمات التي تقدّم للمواطن وحجم المشاريع والأعمال التي تنجزها، فنمو هذه المدينة وتطورها يعتمد بشكل كبير على بلديتها، فهي القوة الرئيسية المحركة لها، ومن هنا اهتمت البلدية بشؤون الخليل، حتى أحاطها الجمهور من كل جهة يؤازرونها ويتعاونون معها في إنجاز مشاريع النمو والتطور في المدينة بمساندة فاعلة من أبناء البلد، حيث أن المجلس البلدي كان من اختيارهم، فقد جاءوا بالانتخاب، فوضع نصب عينيه بمؤازرة المؤسسات الأخرى مع البلديات والمجالس المحلية في المدن والقرى المجاورة والتابعة للمحافظة رفع المعاناة عن السكان وتقديم أقصى مستوى من الخدمات لهم. (الدرويش، 2017)

كون بلدية الخليل من أكبر مؤسسات المدينة فهي تتميز بخدماتها الحيوية والمنوعة في أكثر من مجال وفي أكثر من قطاع، فتوفير الكهرباء من خلال شركة الكهرباء والمياه الصالحة للشرب وخدمات الصرف الصحي، يضاف إلى ذلك الحفاظ على البيئة والأبنية، كما تقدم خدمات مميزة للقطاعين الصناعي والزراعي، وتشارك المجتمع بالأنشطة الثقافية، وتقدم له خدمة ثقافية ورياضية حيث شيّدت العديد من المراكز والصالات المتخصصة في هذا الشأن لخدمة أبناء المدينة بكل فئاتهم وأعمارهم، ومما لا شك فيه أن بلدية الخليل وكباقي مؤسسات الوطن تأثرت بالأوضاع السياسية والاقتصادية المتقلبة على مرّ السنوات الماضية، فواجهت كثيراً من الصعوبات ورغم ذلك ظلت قادرة على العطاء والنمو بسرعة بالاتجاه الصحيح من حيث النوعية.

ونموها السريع هذا عكس على المدينة تطوراً ملحوظاً، على مستوى الخدمات من جهة والبنية التحتية من جهة أخرى، ولا بدّ من الإشارة إلى تعداد الكادر الوظيفي وصل إلى ألف ومئتي موظف وموظفة، فحجم الخدمات وتعداد الكادر والإدارة الحكيمة كل هذا أدى إلى هذا التطور المشهود له قياساً بباقي البلديات الأخرى في الوطن.. (بلدية الخليل، 2020)

ومن أهم المشاريع التي تم متابعتها بواسطة بلدية الخليل ما يلي: (بلدية الخليل، 2020)

- المشروع الكوري من حيث الإعداد لإفتتاح المركز وتشغيله، ووضع خطط العمل اللازمة لذلك.
- مشروع التنمية الاقتصادية المحلية الممول من الـ UNDP من خلال وزارة الحكم المحلي، حيث تم تجهيز دائرة التنمية الاقتصادية المحلية، ووضع البرامج اللازمة لتشغيلها.
- مشروع تعزيز قدرات المياه والصرف الصحي الممول من الحكومة الإيطالية برنامج PMSP من خلال وزارة الحكم المحلي؛ والذي يهدف الى تطوير قطاع المياه والصرف الصحي في البلدية.
- مشروع البلدية الإلكترونية من خلال الـ GIZ، والذي يهدف إلى عمل بوابة إلكترونية خاصة بالبلدية من أجل تقديم الخدمات عن بعد.
- مشروع إعادة تأهيل العديد من المدارس من خلال اللجنة الدولية للصليب الأحمر ICRC
- متابعة مشروع النزاهة من أجل الفقراء بالتعاون مع مؤسسات أمان وأريج وتيري.
- متابعة الأمور الخاصة بالتعاون الدولي مع المؤسسات الأجنبية في فلسطين.
- تمثيل البلدية في المؤتمرات وورش العمل الخاصة بالتنمية المحلية في الوطن والخارج.
- المبادرة لعمل فلم وثائقي عن مدينة الخليل "الخليل تاريخ وحضارة".

اهتمام بلدية الخليل بالبنية التحتية يتضح جلياً من خلال الخدمات التي تقدمها في مجالي الكهرباء والماء، وهذا ما ساعد على النمو الاقتصادي وارتفاعه، وهذه الأرقام تتحدث لتؤكد ما سبق، فالبلدية تقدم خدمة توزيع وإدارة مياه الشرب للسكان حيث تقول الأرقام أن هناك ما يقارب من 18300 اشتراك في هذه الخدمة، كما أنه تقع على عاتقها مسؤولية توزيع الكهرباء للمنازل والمحال والمصانع، ولا شك أن الكهرباء من أهم عناصر الإنتاج والنمو الاقتصادي، فقد وصل عدد المشاركين في هذه الخدمة قرابة 46000، ونستطيع أن نقول أن الكهرباء والماء من أهم مقومات الحياة، ولكن البلدية تضيف إلى هاتين الخدمتين الأساسيتين خدمة أخرى غاية في الأهمية للمواطن؛ وهي شق الطرق وتعبيدها وصيانتها بين الفينة والأخرى، حتى باتت بلدية الخليل تمتلك أكبر شبكة طرق على مستوى الضفة الغربية إذ يبلغ طولها 550 كيلومتراً، وما زالت تواصل شق الطرق الجديدة التي تسهل على المواطنين التنقل ببسر وسهولة (هنداوي، 2017)

بشكل عام وفي أية منظمة أو مؤسسة أو بلدية يعتبر تقييم أداء الموظفين والعاملين في المنظمة له أهمية كبيرة ليس للعاملين في المنظمة فحسب، بل للمشرفين وللمجتمع عموماً، ولا شك في أن العاملين والموظفين والمشرفين والمنظمة والمجتمع يرتبطون ببعضهم بعلاقة جدلية، وتناسب قد يكون طردياً أو عكسياً، بمعنى، إذا تحسّن أداء العامل تتحقق رغبة المشرفين، ومن ثم تتحقق أهداف المنظمة، عندها يتطور المجتمع، فالأساس في تطور المجتمع هو حسن أداء العامل أو الموظف والعكس صحيح.

والبلدية واحدة من أهم المؤسسات الخدمائية للمواطن، حيث أنها ليست مؤسسة ربحية تتبع السلع لذلك فاعتمادها الأول على الموظف الكفاءة الذي من خلاله تقدم خدماتها للمواطنين، وعلى قدر جودة الأداء الوظيفي للموظف أو العامل تكون الخدمات أكثر إرضاء للمواطن، لذلك تعتمد البلديات على الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى وتعتبره مخزوناً استراتيجياً هاماً من ممتلكاتها، لتبقى قادرة على تقديم كل ما هو أفضل من خدمات لجمهورها، فتتحقق أهدافها وتصل إلى المستوى المطلوب من النقاء والنزاهة والتطور من جهة، وترضي مواطنيها عن أدائها من جهة أخرى، وتكون قادرة على مواجهة كل صعب وتحدي محتمل في المستقبل من جهة ثالثة، فالموظف يكون الاعتماد عليه في التخطيط والتنفيذ ومتابعة سير العمل بالطريقة الصحيحة، وبعد ذلك كله تتحقق الأهداف التي وضعتها المؤسسة نصب عينها.

كبرت بلدية الخليل وتضخمت مسؤولياتها معها، فكلما زاد حجم الخدمات كلما زادت الأعباء وكبرت التحديات، وهذا ما حصل، ففي الآونة الأخيرة وضعت بلدية الخليل أمام تحدٍ كبير، وهو ضرورة مضاعفة المجهود لزيادة القدرة الإنتاجية والقدرة الخدمائية الملقاة على عاتق موظفيها والكادر البشري فيها، وعلى ما يبدو أنها استطاعت الوقوف أمام تلك التحديات بجسارة وجدارة، بدليل أن مدينة الخليل في هذه الأيام باتت مركزاً حيويّاً كبيراً يشمل كل مناحي الحياة، ففيها الآن أكبر المشاريع التجارية وكبرى المصانع والمحال والمراكز التجارية الواسعة والسياحية المؤهلة والعلاجية والتعليمية والعمرانية وغيرها على مستوى الوطن.

وحتى تصل خدمات البلدية إلى أعلى مستواها، لا بدّ من سماع صوت المواطن من خلال شكواه في مجال خدماتي ما تقدمه البلدية، لذلك قامت البلدية في نهاية الربع الأول من العام الماضي، بتنفيذ فكرة فتح باب الشكاوى، فاستقبلت الآلاف منها حيث وصلت إلى 7096 شكوى، وهذا يساوي

874 شكوى في الشهر، لكن البلدية لم تقف أمام تلك الشكاوى وقفة المتفرج المهمل بل تمت معالجة ما نسبته 95% منها، ومن الطبيعي أن تنتوع الشكاوى حول خدمات البلدية المختلفة حيث رصدت الأرقام نحو 5580 شكوى تتعلق بدائرة المياه والصرف الصحي، و349 شكوى لشركة الكهرباء، و587 شكوى لدائرة النفايات والصحة، و164 شكوى موجهة لدائرة خدمات الجمهور، أما دائرة الطرق فجاءت 165 شكوى، و32 شكوى لدائرة المرور، و16 شكوى لدائرة هندسة الأبنية، و97 شكوى متنوعة. (موقع بلدية الخليل، الفيسبوك، 2020)

الأرقام والإحصائيات عادة لها مدلولاتها، فعلى الرغم من الدور الحيوي والمهم لبلدية الخليل، وكل ما تقدّمه من خدمات متنوعة للمواطنين في أكثر من مجال، إلا أن أعداد الشكاوى التي فاقت سبعة آلاف شكوى تدلّ على تقصير في الأداء الوظيفي للموظفين على أرض الواقع، وهذا يعني وجود خلل يرتبط بأداء بعض الموظفين في البلدية، كونها مؤسسة خدماتية تعتمد بالدرجة الأولى على الموظف، وما حدث يؤكد أن العمل لا يسير على ما يُرام، والشكوى تعني تذمر المواطن من الموظف قد يكون في تأخير الخدمة عن وقتها، أو إنجاز مشروع ما بطريقة لا تتطابق مع المواصفات، وقد يكون سوءاً في توزيع المياه بطريقة غير عادلة، أو تأخيراً لصيانة طريق أو شق أخرى، وفي بعض الحالات يمكن أن يكون قصوراً في أداء بعض الخدمات الأخرى، كأنجاز المعاملات، بسبب تقصير الموظف الذي يقدم الخدمة أو غيابه عن عمله، أو تلقي معاملة فظة من بعض الموظفين.

ولكن، كون البلدية ممثلة بمجلسها قامت بحل ما نسبته 95% من مجموع الشكاوى فهذا يؤكد أن عاملي البلدية يوجد لديهم استجابة عالية للتغيير والتطوير وتحسين الأداء، كما وبديل ذلك على مقدرتهم في حل الإشكاليات ومعالجة الشكاوى التي تعترض على أدائهم، لذلك كله، من الضروري جداً العمل على تطوير أدائهم والحرص على استثمارهم بشكل صحيح واستحداث الجوانب الإيجابية عندهم، والاشتغال على تحريك الجوانب الإبداعية في خدمة المواطن، واستثمار الموظف لأقصى درجة، وتطوير كل الموارد البشرية فيها، من أجل الرفع من كفاءة البلدية، وزيادة مقدرتها في تقديم الخدمات للمواطن بأعلى مستوى وبشرط يرتضيه.

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن أداء الموظفين بشكل عام في أي منظمة يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل الداخلية للمنظمة من أهمها أنماط القيادة السائدة، وممارسات الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

هذه الدراسة سوف تسلط الضوء على الدور الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية في تعزيز أداء موظفي بلدية الخليل.

## 2.1 مشكلة الدراسة

أداء الموظفين يمثل كمية الإنتاج للموظف الواحد تقاس بوحدة زمنية محددة، وهذا يعكس مدى قدرة الموظف من عدمها في تحقيق ما هو مطلوب منه من عمل أياً كانت طبيعة العمل، هذا التعريف لا ينطبق على عمل معين دون آخر، فجميع الأعمال أياً كانت طبيعتها يمكن تطبيقها عليه، فأى عملٍ أياً كان يتطلب من صاحبه أهدافاً معينة، حتى ولو اختلفت هذه الأهداف وتباين حجمها من عمل لآخر، كذلك طبيعتها. (أبو جليدة، 2018)

لا 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 منصبية على الاهتمام بالعاملين، وتحسين أدائهم هو العامل المشترك الأعلى لعناية المهتمين بشؤون الإدارة حيث يعتبرونه من الأنشطة الأساسية التي لا بدّ منها لتحقيق الأهداف يرافقها الوسائل المطلوب توافرها لتحقيق تلك الأهداف، من جانب آخر يعتبر أداء العاملين هو العنصر الذي يحدّد من خلاله مدى نجاح إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، ومن ثم معرفة أين يكمن الضعف والقوة لديهم، ويُعرّف الإدارة هل البرامج التي تُعدّها سليمة أم لا؟، للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهداف وغايات العاملين أنفسهم من جهة أخرى. (رشيد، 2018)

في القطاعات الخدمية تحديداً يمكن اعتبار أداء الموظفين على أنه الوسيلة الوحيدة التي تتحقق من خلالها أهداف العمل، إضافة إلى أنه يعبر عن مدى التقدم من الناحيتين الحضارية والاقتصادية ويقاس مستواه عند المؤسسة بشكل خاص ووفي الدولة بشكل عام في كل الدول المتقدمة والنامية

على حد سواء، كما أن ممتلكات المؤسسة يعتبر الأداء الوظيفي للعنصر البشري هو عنصر الاستراتيجي الأهم الذي عن طريقه تبقى المؤسسة قائمة تتطور وتزدهر، بل إنه السلاح الذي تقاوم به المؤسسة كل ما يعترضها من تحدٍ للظروف القاهرة، من هنا وللتعرّف على العوامل التي تحدد الأداء الوظيفي وتؤثر عليه، لا بد من تعريفه وفهمه، للوصول إلى مكن الخلل ومن ثم يُعمل على تصحيح الخلل في الوقت المناسب. (أبو عوض، 2015)

تعرفنا في الفقرة السابقة عن أهمية الأداء الوظيفي لسير العمل بالطريق الصحيح وصولاً لأهداف أية مؤسسة، وعوداً إلى بلدية الخليل أكد الكم الكبير من الشكاوى الموجهة للبلدية المذكورة آنفاً أن هناك خلل واضح وربما مجموعة من الاختلالات في أداء موظفيها، ما شكّل المحفز الأساس لعمل هذه الدراسة التي بين أيدينا.

وقلنا كما أشارت أدبيات الإدارة بشكل عام إلى العلاقة الجدلية المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية وبين أداء العاملين، قد تفضي إلة نتائج إيجابية أو سلبية، 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 يطوّر العلاقة بين الأفراد في المؤسسة وبين المتعاملين معها، لذا من الضروري أن توجّه 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 أيضاً الأمن الوظيفي والرضا بالوظيفة الذي يدفع العامل أو الموظف إلى الإبداع في الأداء ومن ثمّ زيادة إنتاجيته. (غانم، 2015)

إن إدارة الموارد البشرية بممارساتها تشكل منهاجاً مميزاً لتحديد سلوك الموظفين في مواقف العمل، والتي بدورها تؤثر على أدائهم وأداء منظماتهم التي ينتمون إليها، من تلك المواقف ما يسمى بالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، وهذان يأتیان نتيجة ممارسات الإدارة في المؤسسة، حيث أن الموظف

الراضي عن وظيفته تتولد لديه رغبة تلقائية ببذل مزيد من الجهد للنجاح في عمله، ومن ثم يحفز على استمراريته وبقائه فيه، وهذا بالتالي يدفع به إلى تحسين أدائه أكثر وأكثر. (الوحشي، 2020)

وما لإدارة الموارد البشرية من أهمية أصبحت المحافظة على الموارد البشرية وتوفير سبل العناية بها أمر ملحٍّ وضروري في عصرنا الحالي، فالإدارة هي البوصلة التي من خلالها يتحدّد اتجاه سلوك الموظف، فهي التي تعزز أداءه وتدفعه إلى الأمام وهي بذات الوقت قد تجعله يتوقف مكانه لا يتقدم ولا يقدم لمؤسسته ما هو مطلوب منه على الوجه الأكمل، ومن هنا تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تعزيز أداء موظفيها وتستقطبهم وتختار العناصر الجيدة منهم وتدريبهم وتحفزهم على المزيد من العطاء، إذ أن لها الدور الأهم في رفع أداء عاملها عندما تختار العنصر البشري المتخصص والكفاء الذي يؤثر على منظمته وأدائها، وهذا كله يقود المؤسسة إلى درجة عالية من التقدم والنماء. (كرو، 2016، 1)

كما أسلفنا هناك علاقة قوية تربط بين ممارسات الموارد البشرية وبين أداء العاملين وهذا وفقاً للنظرية القائمة على الموارد، التي تؤكد على أن المؤسسة بإدارتها هي المسؤولة عن خلق التنافس عن طريق التطوير والجمع والنشر الفعالين لمواردها المادية والبشرية على حد سواء، باستحداث الأساليب التي تضيف من خلالها المؤسسة قيمة فريدة ومواصفات عالية يصعب على المنافسين أن يقلدها. ومن المعروف أن معظم العناصر القائمة على الموارد البشرية والمعرفة، وسلوك العاملين وأنظمة التحكم، وآليات التعلم التي تطورت مع الزمن، لذلك يصعب تقليدها، فالتواصل القوي مع النظرية القائمة على الموارد يساعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بطريقتين: الأولى، أن إدارة المؤسسة تدرج دور الموارد البشرية في رأس القائمة في سلسلة المسائل الاستراتيجية وترفع من أهميتها بالبحث والممارسة. والثاني: تشجع على وجود تركيز ملائم أكثر للإدارة بعيداً عن ممارسات العاملين أنفسهم وبعيداً عن تجاه تأثيرهم على الموارد الأخرى في المؤسسة.

بناء على ما تقدم يلاحظ وجود فجوة بين ما تشير إليه أدبيات الإدارة والنظرية القائمة على الموارد بوجود علاقة إيجابية ومباشرة بين ممارسات الموارد البشرية وإداء الموظفين من جهة، وبين الوضع القائم حالياً في بلدية الخليل من وجود بعض اختلالات في أداء الموظفين، وعليه فإن هذه الدراسة ستبحث في هذه الفجوة وتدرس علاقة ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في بلدية الخليل.



### 3.1 مبررات الدراسة

كون الباحث موظف في بلدية الخليل ويرغب في التخصص في الإطلاع على الأداء في بلدية الخليل، وتسليط الضوء على أهم المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في بلدية الخليل، ورغبته في تطوير قدراته في هذا المجال، وزيادة إطلاعه على الأساليب الإدارية الحديثة ودراسته وولائه وانتمائه إلى مؤسسته ورغبته في تطوير أداء مؤسسته.

كثرة الإنتقادات الموجهة من قبل المواطنين وشكاويهم من تدني مستوى الخدمات المقدمة من البلدية، وتدني مستوى الرضا الوظيفي لموظفي البلدية؛ والذي أظهرته بعض الدراسات وبالتالي الحاجة إلى مثل هذه الدراسات الإدارية للكشف على نواحي الخلل والقصور ومعالجتها.

ندرة الدراسات والأبحاث الإدارية المرتبطة بممارسات الموارد البشرية وأساليب الإدارة الحديثة المطبقة في بلدية الخليل والتي تتناول بلدية الخليل كحالة خاصة تتميز بكون حجمها وتنوع وظائفها واختلافها، وقد تكون لها خصوصية معينة تكشف عنها نتائج الدراسة.

### 4.1 أسئلة الدراسة

سيتم معالجة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل وأداء موظفي البلدية؟

ويتفرع عنه الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (تصميم وتحليل

العمل) وأداء موظفي البلدية؟

2. ما العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (الاستقطاب

والتعيين) وأداء موظفي البلدية؟

3. ما العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (التدريب

والتطوير) وأداء موظفي البلدية؟

4. ما العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (تقييم الأداء) وأداء موظفي البلدية؟

5. ما العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (المكافآت) وأداء موظفي البلدية؟

6. ما العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (الاتصال الداخلي) وأداء موظفي البلدية؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى للمتغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي)؟

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل وأداء موظفي البلدية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (تصميم وتحليل العمل) وأداء موظفي البلدية.

2. توضيح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (الاستقطاب والتعيين) وأداء موظفي البلدية.

3. التعرف على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (التدريب والتطوير) وأداء موظفي البلدية.

4. بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (تقييم الأداء) وأداء موظفي البلدية.

5. توضيح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (المكافآت) وأداء موظفي البلدية.

6. التعرف على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل من حيث (الاتصال الداخلي) وأداء موظفي البلدية.

7. التعرف على أهم الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى للمتغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي).

## 6.1 فرضيات الدراسة

سيتم معالجة فرضيات الدراسة من خلال فرضيتين رئيسيتين الفرضية الرئيسة الأولى تتمثل:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل وأداء موظفي البلدية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي) وأداء موظفي البلدية.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاستقطاب والتعيين) وأداء موظفي البلدية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تدريب وتأهيل الموظفين) وأداء موظفي البلدية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقييم الأداء) وأداء موظفي البلدية.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقديم الحوافز والمكافآت) وأداء موظفي البلدية.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاتصال الداخلي) وأداء موظفي البلدية.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى للمتغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي).

## 7.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة التي تتناولها وهما: متغير ممارسات الموارد البشرية ومتغير أداء موظفي البلدية وأهمية معرفة العلاقة بين الممارسات على أداء موظفي البلدية وانعكاس ذلك على الخدمات المقدمة ورضا المواطنين، وفيما يلي أهم النقاط التي تظهر أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري باعتباره يمثل المورد الأساسي في أي منظمة نتيجة للدور الحاسم الذي يلعبه في نجاح أو فشل المنظمة.
2. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة، والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المنظمات مواكبتها باستمرار.
3. تتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الأنماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصاً أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية.

## الأهمية العملية

1. تقديم إسهام علمي للمسؤولين والإداريين في المؤسسات الخدمية (البلديات) بكيفية تقويم أداء ممارسات الموارد البشرية وعلاقتها بأداء الموظفين وأفاق تطويرها خدمة لأهداف المنظمة.
2. إضافة قيمة بحثية يستفيد منها الطلاب والباحثين في هذا المجال عن طريق إثراء المعرفة فيما يحتويه من مفاهيم ومقترحات.
3. تكمن أهمية البحث في تناوله لمجتمع بحثي مهم يمثل أحد المؤسسات الخدمية في المجتمع الفلسطيني وهو البلديات.
4. البلديات هي بمثابة بوابة لتقديم خدماتها لكافة المواطنين على أكمل وجه، باعتبارها هي مكان الاحتكاك الأساسي في كل منطقة مع سكانها، لذا يتوجب عليها تقديم خدماتها بأكمل وجه، وأفضل جودة.
5. بالنسبة لبلدية الخليل تتبع أهمية الدراسة في أصلاتها، حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، وفتح الأفق لبلدية الخليل وإحاطتها علماً بهذا الموضوع وإقناع إدارة البلدية بتطبيقه.
6. أهمية نتائج الدراسة في رسم صورة واضحة أمام صانعي ومتخذي القرار في بلدية الخليل نحو العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية بأبعادها، والأداء الوظيفي، وأي تلك الأبعاد الأكثر، أو الأقل علاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي، وقد تساعد هذه النتائج في إجراء دراسات أخرى حول أساليب إدارية أخرى، أكثر ملائمة لنمط، ومحددات أداء البلدية، تسهم في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية الخليل.

## 8.1 هيكلية الدراسة

تأسيساً على ما تقدم، تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، حيث تم ترتيبها وفق تسلسل منطقي إستناداً إلى التعليمات المنصوص عليها في دليل مراحل إعداد رسالة الماجستير المعتمد لبرامج الدراسات العليا في جامعة الخليل.

## 9.1 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على الجانب الموضوعي لبيان واقع ممارسات الموارد البشرية وعلاقتها باداء موظفي بلدية الخليل.
2. الحد المكاني: بلدية مدينة الخليل.
3. الحد الزمني: 2020 - 2021.
4. الحد البشري: العاملين الإداريين في بلدية الخليل.

## 10.1 مصطلحات الدراسة

### ادارة الموارد البشرية

هي الادارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية، والمحافظة عليها، وتطويرها، بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة، وسياساتها وادارة التغيير. (الخطيب، 2017، 8)

### ممارسات ادارة الموارد البشرية

هي جملة التطبيقات الحديثة القائمة على مبدأ الجودة والتي تؤطرها الأبعاد التالية (الاتصالات، الاختيار والتعيين والترقية، تصميم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء، العوائد والحوافز، الصحة والسلامة) كما صاغها كل من بلاك بيرن وروسن. (لبسيس وربيعه، 2018، 137)

هي نظام خاص بالتخطيط لجذب وتطوير الموظفين لضمان تحقيق التميز والفعالية واستمرارية المنظمة، وهي مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة في إدارتها للموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير الكفاءات للموظفين الذين يعملون بها لضمان استدامة المنظمة في تميزها التنظيمي. (الشروقي، 2018، ن)

## بلدية الخليل

هي هيئة محلية لها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي، تحدد وظائفها وسلطاتها وتعين حدودها بمقتضى أحكام القانون، وعليه تعتبر البلدية شخصا معنويا له أن يتقاضى طبقا لهذه الصفة أو أن يرفع القضايا باسمه أو توكيل من ينوب عنه لمثل هذه الإجراءات القضائية. (الجوابرة، 2012، ج)

### تخطيط الموارد البشرية

أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فهي عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وهي مجموعة من الممارسات يتم فيها وضع خطط تمثل رؤية إدارة الموارد البشرية المستقبلية لاحتياجات المنظمة من تلك الموارد. (التميمي، 2017، 13)

### التحليل الوظيفي

العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها. (أبو سنينة، 2017، 8)

### استقطاب الكفاءات

هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف إشباع رغبات واهداف الطرفين، ومن ثم تحديد واجتذاب من هو الأكفأ والأصلح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة. (أبو جليدة، 2018، 10)

### اختيار وتعيين الموظفين

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 طبقا لمعايير الاختيار الذي تطبقه المنظمة. (الجعبري، 2016، 12)

## تدريب الموظفين

هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية المخطط لها مسبقاً، والتي تهدف إلى منح الأفراد المهارات، وتعمل على تعديل الاتجاه أو الخبرة أو المعرفة أو السلوك حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة في الحاضر والمستقبل، وغالباً ما تكون مرتبطة بتحسين الأداء ومعالجة الثغرات في أداء الأفراد، وتكون مرتبطة بالوصف الوظيفي للمهنة. (الشرباتي، 2017، 12)

## تقييم الاداء للعاملين

هو التقييم الرسمي المنتظم عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية، وهو عبارة عن تحليل لاداء الفرد من اجل بلوغ نقطة القوة وتعزيزها، ومعالجة نقطة الضعف ليتمكن الفرد من تحسين عمله وتحقيق الاهداف التنظيمية، ولتقييم العاملين دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي للعاملين والذي يتأثر بنتائج التقييم وطريقة التقييم تؤثر في الروح المعنوية والدافعية للعاملين. (التميمي، 2017، 14-15)

## تقديم الحوافز

هي العملية التي يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم وعملهم في المنظمة، وتشمل الأجور، والرواتب والحوافز التي تدفعها المنظمة، والمزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها لحفز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية. (الشروقي، 2018، ع)

## اداء الموظف

هو التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي اسندت إليه مهامها. (أبو عوض، 2015، 8)

ويقصد به درجة تحقيق الأهداف التي تتكون منها وظيفة ما، ولذا فإن الأداء يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة التي تحققها داخل المنظمة، وهو سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (الجوابرة، 2012، 21)



**الفصل الثاني**  
**الإطار النظري**  
**الدراسات السابقة**

## 1.2 الإطار النظري

يتألف هذا الفصل من ثلاثة أقسام، يتناول القسم الأول الحديث عن أداء الموظفين، حيث بدأ بمقدمة بسيطة عن الأداء ثم بإيراد بعض التعريفات لأداء الموظفين، ثم التطرق إلى أهمية أداء الموظفين والدور الاستراتيجي له، تبعه الحديث عن نظريات الأداء المتمثلة بنظرية التوقع ونظرية الأداء، ثم اختتم هذا القسم بأبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة بالأداء الأساسي والأداء الإضافي.

أما القسم الثاني فتناول الموارد البشرية، حيث بدأ بتعريف الموارد البشرية، ثم التطرق إلى أهمية الموارد البشرية والدور الاستراتيجي لها، تبعه الحديث عن نظريات الموارد البشرية المتمثلة بالنظرية القائمة على الموارد للعالم بارني ونظرية التدرج بين الموارد البشرية والموظفين، واختتم هذا القسم بالحديث عن أبعاد الموارد البشرية المتمثلة في تقسيم وتحليل العمل، استقطاب وتعيين الموظفين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والإتصال الداخلي.

وتناول القسم الثالث الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

### 1.1.2 الأداء الوظيفي

#### 1.1.1.2 مقدمة

الحصول على ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من النمو والبقاء في البيئة المتغيرة والمحيطه التي تمارس نشاطها فيها، ويكون ذلك إما من خلال سرعة الاستجابة للعملاء، والحصول على الموارد المتميزة والفريدة باستمرار أو عن طريق اعتمادها العاملين من ذوي الكفاءة العالية في الأداء سواء أكان بسبب مؤهلاتهم العلمية أو جاء من خبرة مكتسبة عبر سنوات العمل، بحيث تتفوق المنظمة بتلك الكوادر عن غيرها، هو ما تعمل المنظمات بصورة مستمرة من أجله. (رشيد، 2018)

لأن الأداء هو الناتج النهائي لمجموعة النشاطات في المؤسسة، فإنه يحتل مكانة هامة فيها ومفهومه يرتبط بسلوك الفرد والمؤسسة، كما يدل على القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في أية مؤسسة، وكلما كان الأداء يتناسب مع العمل المطلوب إنجازه ومتوافقاً معه من حيث الزمن والجودة فإنه يحقق الهدف بلا ريب، وإن لم يحدث هذا، فالمطلوب هنا إيجاد الوسائل والطرق الكفيلة برفع كفاءة العاملين وتدريبهم للتحسين من مستواهم الأدائي بحيث تكون هذه الطرق جديدة ومستحدثة. (جودة، 2015)

وبصيغة أخرى، إن الأثر الصافي لكل الجهود التي يبذلها الأفراد والتي تركز على قدراتهم وإدراكهم للأدوار والمهام الموكلة إليهم هو المقصود بالأداء، وهذا يعني أنه في موقف معين يمكن اعتباره الناتج لعلاقة متداخلة بين الجهود والقدرات ومعرفة طبيعة المهام وإدراكها. (أبو جليدة، 2018)

### 2.1.1.2 تعريفات أداء الموظفين

أداء الموظفين اصطلاح تعددت تعريفاته وأساليب التعبير عنه، فمن جهة يدل على محصلة السلوك الإنساني من خلال الإجراءات والتقنيات التي تسيّر بدفة العمل عند العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة والمرجوة، نختار من هذه التعريفات الآتي:

يُعرف الأداء على أنه أي نشاط يقوم به العاملون لتأدية واجباتهم وما عليهم من مهام ومسؤوليات أوكلت إليهم، كلٌ حسب موقعه الوظيفي، والأمثل من الأداء هو القيام بتلك الواجبات والمهام والمسؤوليات على أحسن ما يُرام. (هنداوي، 2016)

ويُعرف على أنه النتيجة الختامية للنشاط، والطريقة التي استخدمت في إنجاز المهمة الوظيفية حسب الوصف الوظيفي المتفق عليه، وهو بالتالي يعبر عن مقدرة العامل أو الموظف ببذل قصارى جهده، وأعلى ما يمتلك من مهارة بدنية وذهنية وينجز المطلوب منه من عمل ليحقق أهدافه، المعبرة عن رغباته خلال تحقيقه لأهداف المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين. (رشيد، 2018)

وهناك تعريف آخر يقول: أن الأداء الوظيفي تفاعل سلوك الموظف الذي ينتج من تفعيل وتحريك جهوده وقدراته، والخلاصة التي يصل إليها الموظف عندما يقوم بأي عمل كان، ويعني أيضاً تنفيذ الموظف لما هو مطلوب منه من مهمات ومسؤوليات للمنظمة التي ينتمي إليها ليحقق أهدافها، وقد يكون الموظف مديراً لفرع ما في المؤسسة أو مديراً عاماً أو أياً كانت وظيفته، وبالطبع تختلف المهام حسب الوظيفة وتتباين الأنشطة من موظف لآخر تبعاً لنوع الوظيفة حتى ولو وُجد بينها عوامل مشتركة. (دروش ومصطفى، 2018)

وبتعريف مختصر للأداء الوظيفي يرى بعضهم أنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محدّدة مع الخطط التي أعدت لذلك مسبقاً، والوصول إلى أوجه الخلل ونقاط الضعف، ومدى الابتعاد عما جاء في الخطط الموضوعية، ومن ثمّ وضع الحلول العلمية

والعملية التي تكفل السيطرة على الخلل والقصور فيها، والابتعاد قدر الإمكان عن الانحراف في الإنتاج في المستقبل، بناء على دراسة الواقع. (غانم، 2015)

كما يمكن تعريف أداء العاملين على أنه يمثل الكمية من الإنتاج التي ينتجها للعامل الواحد مقاسة بوحدة زمنية محدّدة، وهو يعكس مدى قدرة العامل من عدمها في تحقيق المطلوب منه من أهداف تتعلق بعمله، مهما كانت طبيعة عمله ومهما كان مجاله وتخصصه. (أبو جليدة، 2018)

### 3.1.1.2 أهمية الأداء الوظيفي

تحدثنا فيما مضى عن أهمية الموارد البشرية وأهمية العنصر البشري في المخرجات وحجم الإنتاج، ولذلك فالموظف هو العنصر الأساسي في المؤسسة، لذلك فإذا تحسن أدائه فإن هذا ينعكس إيجاباً على الإنتاجية فيزيديها، وبالتالي تزيد الأرباح التي تعود على المؤسسة، فسلوك الموظف وأدائه يلعبان دوراً هاماً في تحقيق أهداف مؤسسته التي ينتمي إليها، والحقيقة أن أهمية الأداء تتمحور في جوانب أو أبعاد رئيسية ثلاثة وهي: الجانب النظري والجانب التجريبي، والجانب الإداري، ففي البعد أو الجانب النظري فيمكن في اعتبار الأداء الوظيفي هو مركز الأداء الاستراتيجي، ويتضمن أكثر القواعد الإدارية ذات العلاقة بأداء الموظف ضمناً أو مباشرة، فكونه يمثل الاختبار الزمني للاستراتيجية التي تتبعها الإدارة. أما الجانب التجريبي فإن أهمية الأداء تظهر عند قياس مقدار الاهتمام بالأداء ونتائج ذلك، بالإضافة إلى التغييرات التي تحدث للمؤسسة كنتيجة لذلك الأداء، بمعنى، لا تظهر أهمية الأداء إلا بعد مراقبة التغيير الحاصل في المؤسسة. (عبد ربه، 2019)

يتمّ تحديد أهمية الأداء بالمقارنة بين المنظمات الأخرى ورؤية الأحكام وإصدارها عن قرب على الاستراتيجيات العامة والهيكلية ومدى تحقيق الأهداف من خلال النتائج التي يحصل عليها الأداء، وهنا يعتبر أداء العاملين هو البرهان والدلالة على مدى تحقق النجاح أو الفشل للمؤسسة، وكذلك يعتبر الأداء التي يتمّ الوصول بواسطتها إلى المعرفة الضمنية للعاملين المنتمين إلى المنظمة والعاملين فيها، وهنا يأتي العمل على دعم هذه المعرفة وتميئتها لجعلها رأس مال لا يقبل التقليد أو إمكانية الانتقال إلى منظمات أخرى منافسة لها، في حالة كانت المنظمات الأخرى لديها إجراءات للعمل فيها، ويتمّ جذب الموظف إلى المؤسسة من خلال جملة من الحوافز والتعويضات وإجراءات أخرى لترغيبهم في الانضمام إلى كادرها البشري. (رشيد، 2018)

كل مجهود تقوم به القيادات، يتمحور حول نقطة رئيسية هي الأداء الوظيفي، باعتباره أهم أهداف المؤسسات، فتعتمد كفاءة أداء أية مؤسسة اعتماداً مباشراً على كفاءة موظفيها، حيث أنه من المفروض أن تؤدي الموارد البشرية في أية مؤسسة واجبها بكل كفاءة وإتقان، في الأعمال المطلوبة من كل واحد من أفرادها. (دروش ومصطفى، 2018)

يعتبر الأداء الوظيفي هو إحدى الأدوات التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بشقيها الخدمية والإنتاجية، كما أنه حصيلة صافية لتفاعل جميع الجهود التي يبذلها العاملون والمستوى الذي يتمتعون به من الكفاءة في تأدية مهامهم والتي تشمل الرغبة والمقدرة، وبالتالي يُعتبر العنصر الهام والجوهري لأية منظمة أو مؤسسة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أو الخدمات، وكأنه المرآة التي تعكس صورة المؤسسة بأفرادها للمجتمع المحيط وللبيئة الموجودة فيها. (أبو جليلة، 2018)

مما لا شك فيه إن أداء أي عنصر في أية مؤسسة يؤثر مباشرة ويتربط أثلاماً - بشكل عام - في أداء الإدارة المنتمي إليها، وهذا التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً على كفاءة المؤسسة، والعكس كذلك، فكفاءة الإدارة تترك أثراً على موظفيها، وبكل الأحوال، هذا التأثير ينعكس على الدولة ومستواها، وكذلك على المستوى القومي حيث أن المستوى القومي هو انعكاس لأداء المنظمات العاملة فيه، فإذا كانت ذات كفاءة كان الإقليم كله ذو مستوى رفيع، والعكس صحيح. (كرو، 2016)

#### 4.1.1.2 نظريات الأداء

##### أولاً: نظرية التوقع

فيكتور فروم هو من قام بوضع أسس هذه النظرية، ويرى فيها أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لما سيعود عليه، يرافقه اعتقاد مقنع لدى الفرد بأنه من الممكن أن يصل إلى هذه العوائد إذا كان أدائه جيداً، وكأنها قوة تجذب العامل إليها لتحقيق المنفعة له، والتوقع عند فروم، فهو عبارة عن تقدير احتمالي لما تحققه المنفعة التي تنتج عن قيام الفرد بأداء عمل ما. (فارس، 2010)

## وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للاداء} = \text{منفعة العوائد} * \text{احتمال تحقيق العوائد}$$

اعتمدت نظرية التوقع التي وضع أسسها فكتور فروم على مبدأ التحفيز في بيئة العمل، ويعني بذلك أن التحفيز يتحقق عندما يتوقع الأفراد العاملون بأنهم سيكونون قادرين على تحقيق رغباتهم من خلال عملهم، فالنظرية ( شرطية ) بمعنى أنه لا يحدث شيء إلا بشرط حدوث شيء آخر، فيرى فروم أن العامل أو الموظف يقوم بسلسلة من ثلاث عمليات فكرية ليحدث التحفيز، وتفسيراً لذلك، توقع الموظف أن الجهد الذي سي بذله سيحقق أداء معيناً، وتوقعه بأن أداءه هو وسيلته للحصول على عوائد نافعة، وتوقع الفرد بأن هذه العوائد لها منافع وقيمة كبيرة. (صبرينة، 2016)

الفروض التي قامت عليها نظرية التوقع ل ( فروم ) هي كالتالي: (وهيبة، 2008)

- سلوك الفرد، وهذا السلوك يتحدد بمجموعة من القوى تتبع أساساً من الفرد نفسه وبيئته، وعلى الرغم من وجود ما يقيد سلوكه كالقوانين والتكنولوجيا المتبعة في المنظمة والرقابة وغير ذلك إلا أن الفرد هو الذي يتخذ قراراً بشأن سلوكه الذي يجب أن يتصرف به داخل المنظمة والذي يحدد شخصيته.
- كل إنسان فريد من نوعه، وبذلك يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في حاجياتهم ورغباتهم وأهدافهم التي يطمحون للوصول إليها من المؤسسة التي يشتغلون فيها وينتمون إليها.
- هناك العديد من الاحتمالات الممكنة إزاء الأسلوب الذي يجعل سلوكاً نهداً يعطي الثمرة المرجوة، والأفراد هم من يحددون هذا الأسلوب.
- كما أن هناك بدائل متعددة لسلوكيات مختلفة، والأفراد هم من يختارون واحداً منها لتعود عليه فوائده.
- محصلة العلاقات المفهومة بين (الجهد والأداء والحافز المستلزم مقابل الأداء) والمقصود بطريقة أخرى العلاقة بين الغايات الفردية والأهداف التنظيمية التي تحكمها، هذا ما يقود إلى دافعية الفرد ليقوم بعمل معين.

فيما يتعلق بتفسير الدافعية، تُعدّ نظرية التوقع من النظريات التي تتال رضا معظم المهتمين بالأمر وتحظى بقبول واسع، فالنظرية تشير إلى أن قوة التوقع عند الموظف بأن ما يقوم به من جهد

سيؤدي إلى الأداء المطلوب منه وبالتالي تؤدي إلى زيادة الرغبة عنده في العمل، وسيحقق بعدها له ما يرغب من عوائد، وغايات شخصية، وحيث أن النظرية تركز على علاقات ثلاث: أولها، علاقة الجهد والأداء وهي احتمال فهم الفرد بأن الجهد المبذول يؤدي إلى الأداء المطلوب، والثانية، علاقة الأداء والمكافأة وهي درجة اعتقاد الفرد أن الأداء بمستوى محدد، يؤدي إلى تحقيق النتيجة المطلوبة، والثالثة، علاقة المكافآت بالأهداف الشخصية وهي المكافآت التنظيمية والإدارية، والحصول عليها لتلبية رغباته واحتياجاته الشخصية، وجاذبيتها وتأثيرها الممكن لدى الفرد. (اليقوبي، 2016)

تركت نظرية ( فروم ) في الدوافع مساهمة ذات أثر واضح في استحداث الدوافع ووتحسين الأداء عن طريق عقد دورات تدريبية بالإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات حول العمل، وهو ما يعود بالفائدة على الفرد وبالتالي على المؤسسة، كما ساهم ( فروم ) في وضع نظم للمكافآت لأصحاب الأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على اطلاع بالمكافآت التي سيحققها مقابل ما سيؤديه من عمل لكي يُعطى الدافعية اللازمة. (فارس، 2010)

كأية نظرية تُطرح، تخضع للعديد من الدراسات والتجارب لإثبات صحتها، كذلك خضعت نظرية التوقع ل ( فروم ) خضعت لدراسات وأجري حولها العديد من الأبحاث للتأكد من أنها صحيحة، حيث أكدت الأبحاث على العديد منها عناصر النظرية المختلفة، وأثبتت أن التوقع والمنفعة والجانبية كلها مرتبطة بالجهد والأداء، وكذلك أيدت الأبحاث حول النظرية بالعلاقة التي تربط التحفيز ب منح المكافآت، وواعقدت الدراسات بأن الجهد المبذول يؤدي إلى الأداء وأن الأداء سينالون منه المكافأة المرغوب فيها، ولكن هذه النظرية تتصف بالتعقيد لذلك يصعب اختبارها. (صبرينة، 2016)

### ثانياً: نظرية القيمة للوك

العالم إدوين لوك (Locke Edwin) ابتكر عام 1976م نظرية القيمة، وتعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تفسر مفهوم الرضا الوظيفي، فاعتماداً على هذه النظرية يتحقق الرضا الوظيفي حسبما يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد من عوائد من وظيفته وبين ما يرغب فيه، حيث أن درجة رضا الفرد عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقيّة، الإشراف...الخ) تحدها ثلاث

أبعاد رئيسية حسبما يشير لوك في نظريته وهي: مقدار ما يرغب الفرد في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي السابقة، ومقدار ما يحصل عليه بالفعل من ذلك العنصر، وأهمية هذا العنصر بالنسبة له ومستواه، فعلى سبيل المثال بعضهم يعتبر الترقية أهم من الأجر المادي. (شفيق، 2010)

إلى جانب ذلك هناك الرضا الوظيفي الكلي للفرد وهو من الأشياء القابلة للقياس، حيث يساوي مجموع كل المظاهر أو عناصر الرضا الوظيفي مضروباً في أهمية المظهر عند الفرد، وبطريقة أخرى فما هو مهم بالنسبة لفرد قد لا يكون مهماً بالنسبة لفرد آخر، فمظهر الترقية مثلاً يهم أحد الأفراد بينما غيره يهمه المكافأة كمظهر من مظاهر الرضا، لذلك فلا ينبغي أن تعطى قيمة أكثر من غيرها من العوامل الأخرى، وهنا يطرح ( لوك ) سؤالاً وهو: ما هي محددات أحد المظاهر ليكون مرضياً أو غير مرضٍ للعاملين ؟ فتأتي الإجابة كما أجاب عليه (لوك) نفسه، بأن الإجابة تعتمد على فهم الفرد لمعنى التطابق أو التعارض بين رغباته وما يجني من العمل من محصلات. (محمد، 2016)

نسوق هنا مثلاً على ذلك، عند إعطاء الإدارة لموظف ما إجازة براتب، فإن هذه المكافأة تجعله راضياً عن تلك المكافأة لأن تلك الإجازة ستعطيه وقتاً للاستمتاع بها، بينما نجد أن غيره لو أعطي نفس المكافأة فقد يشعر بالاستياء وعدم الرضا، لأن طبيعته لا يحب أن يقضي وقته خارج العمل، ومثلاً آخر، بالنسبة لأوقات العمل الزائدة فقد نجدها تزيد عند بعض العاملين من الرضا الوظيفي بينما تقلل من هذا الرضا عند غيرهم، ويأتي الرضا أو عدم الرضا تبعاً لمدى إدراك العامل بأن زيادة وقت العمل تزيد في الدخل أي أن هذا يطابق أو لا يطابق ما يرغب فيه، لذلك جاء تعريف الرضا الوظيفي حسب ( لوك ) أنه حالة شعور بالمسرة تنشأ من شعور الفرد بأن وظيفته مُشبعة ومحقة لقيم مهامه، على أن تكون تتوافق مع رغباته وتلبي حاجاته. (محمد، 2016)

مؤسس النظرية وصاحبها ( لوك إدوين) يرى أن أهم الأسباب الرئيسية لحصول الرضا الوظيفي هي مدى مقدرة ذلك العمل على أن يوفر العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل شخص بمفرده، وأنه كلما كان العمل على توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان الفرد راضياً عن العمل، وأن العوائد التي يرغب الفرد في تحقيقها ليست ذاتها بالضبط الموجودة في نظرية تدرج الحاجات ل (ماسلو)، وإنما هناك تعامد بالدرجة الأولى على فهم وشعور كل فرد بما يؤديه من عوائد، فيرى



بأنها متناسبة مع وظيفته وتتوافق مع مستواه الوظيفي والاجتماعي، وتلبي رغباته وتتوافق مع أسلوبه في الحياة، لذلك اعتمد كبار المديرين على نظرية (ماسلو)، حيث أنهم يسعون إلى التقدير وتحقيق الذات، أما وفق نظرية القيمة فإن المدراء يرغبون بتحقيق العوائد المادية والأمان، بالإضافة إلى أية عوائد أخرى تتناسب معهم ومع وظائفهم. (كريمة وفتيحة، 2018)

ويلاحظ أن (لوك) في نظريته لم يحصر العناصر التي تجعل المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي، وهذا خلافاً لكل من (ماسلو) (هيرزبرج) (لويلر)، حيث حصر هؤلاء العناصر التي تؤدي إلى الشعور بالرضا، وهذا ما تجدر الإشارة إليه، ف(لوك) يرى أن كل عناصر الرضا لها قيمة عالية ولا فرق بين الواحد والآخر، وكل عنصر منها يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي. أما فروض هذه النظرية تكتسب أهميتها كونها تلفت نظر المؤسسات التي لديها رغبة في افتعال قوة عمل يرضى عنها العاملون، مع الأخذ بعين الاعتبار مقابل تأدية العمل المطلوب. (شفيق، 2010)

يرى لوك أن الرضا الوظيفي ليس تجميعاً لكل العناصر الفردية للوظيفة، فكل عنصر منها يتمتع بأهمية خاصة ونسبية، قياساً بكل هذه العوامل، وعلى سبيل المثال، الراتب مهم جداً بالنسبة لعامل ما لكنه ليس بالضرورة أن يكون مهماً بالنسبة لغيره من زملائه، على الرغم من أنهم يبدون السرور تجاه راتبهم، لذلك فالرتب يلعب دوراً مهماً جداً في تحديد ما إذا كان راضياً كلياً، وهذا معناه أنه يمكننا أن نتنبأ للفرد من حيث رضاه الكلي إذا قمنا بمقارنة الرضا مع كل عنصر وظيفي على حده، وذلك وفقاً لأهميته، وهذا ما اقترحه "لوك" لفهم أهمية الرضا الوظيفي، وحسب "لوك" فإنه في حالة لم يوفر أحد العوامل لشخص ما لا شعوراً بالرضا ولا شعوراً بعكسه، فإن الفرد في هذه الحالة يكون حيادياً تجاهه، بغض النظر عن أهمية ذلك العنصر، وإذا تمّ تقييم أحد العناصر على أنه مهم جداً عند فرد ما فإنه فيما لو تمّ فيه أي تغيير حتى ولو كان بسيطاً فإنه قد يغيّر في معدل ومستوى الرضا عنده. (محمد، 2016)

يمكن تعريف الرضا الوظيفي العام حسب "لوك"، هو عبارة عن مجموعة كل المظاهر المتعلقة به، مضروب في أهمية ذلك العنصر لذلك الفرد، فكل عامل أو مظهر له وزنه وأهميته الخاصة بالنسبة للفرد، فعلى سبيل المثال لا الحصر قد تكون الترقية هامة ومؤثرة وذات قيمة عن فرد ما وليست كذلك بالنسبة لفرد آخر، فالترقية لها قيمة عالية عند الفرد الأول، لكنها ليست كذلك عند الآخر، وهذا ينطبق على كل العناصر والمظاهر. (كريمة وفتيحة، 2018)

### 5.1.1.2 أبعاد الأداء الوظيفي

أولاً: الأداء الاساسي (أداء المهمة، الأداء المقتصر على الدور – in role performance)

عادة تحدد إدارة المنظمات أو المؤسسات عمل كل موظف لديها، وتسد له الدور المناسب يشتمل على مجموعة من السلوكيات التي ينبغي له أن يقدمها حسب وظيفته ودوره ( In Role Behaviors)، وهذه السلوكيات يحددها الوصف الوظيفي، وطيلة عقود طويلة مضت تركز اهتمام الباحثين على بحث سلوكيات الأداء الرسمي المحدد للفرد في العمل من غير الالتفات إلى الكفاءة، بينما بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات المؤثرة على كفاءة وفعاليتها، وأطلق عليه سلوكيات الأداء الإضافي، وهذا بدأ الاهتمام به في أوائل العقد الماضي. (طبيشات، 2016)

وأداء المهمة يعني جملة الأنشطة التي يقوم بها الموظف لأداء العمل والتي تبرز وتصب في جوهر العمل الفني للمنظمة بشكل مباشر، حين تنفذ ويتم استخدامها في الجانب التكنولوجي للمنظمة، أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو الخدمة الفنية لأجهزة تمتلكها المنظمة، وقد يكون لبعض الأفراد قابلية للقيام بالأنشطة الفنية الجوهرية المهمة، أي تلك التي ترتبط بالواجبات الأساسية والإدارية المحددة لهم، أو السلوكيات التي تساهم في أعمال الصيانة والتحويل الأساسية في المنظمة مثل كصناعة المنتجات وبيع البضاعة وتقديم الخدمات وجدولة الأعمال وغيرها. (العطوي، 2007)

أداء الدور في الأصل يفترض أن السلوك الذي يوصف بأنه مؤثر إيجابياً على الإنتاج والجودة، وإن أبعاد الأداء كوصفات تتعلق بالملاحظات حول الأداء تتضمن الإرشاد والتوجيه من أجل تقديم خدمة معينة، ويشير أداء الدور المعتمد عليه إلى امتلاك بعض العاملين الحد الأدنى من كمية ونوعية الأداء. (Vandaele & Gemmel, 2014)

ثانياً: الأداء الإضافي (الأداء السياقي – Extra-role performance)

جاء مفهوم الأداء سابقاً على انطباع ناتج عن سلوك العاملين، إضافة إلى أن المؤلفين اتفقوا يتفق المؤلفون على أنه لا بدّ من اعتبار بناء الأداء له أكثر من بعد، وقسم المؤلفون أبعاد الأداء إلى قسمين: أولهما، أداء المهمة وثانيهما، الأداء السياقي، وآخرون قسموا الأداء على نوعين أيضاً وبلغه أخرى، فاعتبر أداء المهمة هو أداء في الدور، واعتبر الأداء السياقي هو أداء إضافي،

ويعبر عن الأداء في الدور بأنه عمل الموظفين في المؤسسة طبقاً كما تمّ تحديد مهامهم في الوصف الوظيفي، بينما يعبر عن أداء الدور الإضافي على أنه وصف السلوكيات التي تتخطى المتطلبات الرسمية للوظيفة، وقد يكون لا علاقة لها بالوظيفة الرسمية. والفرق بين الأداء في الدور وبين أداء الدور الإضافي، بأن الأول يتميز باختلافه بين الوظائف بينما الثاني يكون متماثلاً مع كل الوظائف تقريباً. (Hugten, 2017)

يتوافر في الأداء الإضافي مجموعة كبيرة من الصفات التي يتصف بها من يقوم به كالإيثار والتفاني والإخلاص في العمل ويتميز بالروح الرياضية ورغبته المستمرة في المشاركة ولديه قابلية لحضور دورات تدريبية، كما أنه يحاول باستمرار تقديم مقترحات لتحسين العمل، فهو عنصر فاعل بالأصل ولديه حس بالمسؤولية ويتمتع بصفة المبادرة والبحث عن أعمال ومهام إضافية تخدم المؤسسة. وعلى ذلك فمفهوم سلوكيات الأداء الإضافي يتصف بالشمولية والسعة، ويشتمل على أي سلوك إيجابي، سواء أكان فرداً أو مجموعة أو المؤسسة، كما أن سلوكيات الأداء متعددة الوجوه كثيرة الأغراض والأبعاد، وتعود جذوره لأصول وله دينية ووطنية وفلسفية خاصة وقيمة، ففي مرحلة ما من مراحل المؤسسة تقتضي الظروف التي تمرّ بها لوجود مثل هذا النوع من الأداء، بحيث يكون بالتشارك بين كل القطاعات في المنظمة. (طبيشات، 2016)

وبناء على ما تقدم فإن الأداء السياقي أو الإضافي يقصد به كل السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمؤسسة ولا علاقة لها به، لكن اهتمامها ينصبّ على الناحية الاجتماعية والنفسية ويكون داعماً لها وللبيئة التي تحدث فيها العمليات الفنية، وهو بالتالي يعبر عن النشاطات التي تدعم المنظمة بفاعلية، عن طريق مجموعة من النشاطات تساهم في تشكيل سياق نفسي واجتماعي مريح، وكأنها محفزات ودعائم للأنشطة الهامة، وللأداء الإضافي تعريف آخر وهو: تلك السلوكيات التي تساهم في توسيع ثقافة وإنعاش مناخ المنظمة، وهي السياق الذي تنفذ فيه النشاطات التحويلية وأعمال الصيانة من خلالهما. (العطوي، 2007)

الأداء الإضافي له فوائد عديدة تعود على المنظمة وعلى الأفراد على حد سواء، فالمتمعن لسلوكيات الأداء الإضافي يجد أنها تقلّل من احتكاك الموظفين ببعضهم وبالتالي تحدّ من الخلافات بينهم، كما يرفع من كفاءة المنظمة، وهذا ما اتفق بشأنه كثير من الباحثين، ويمكن التأكد من هذه الفوائد إذا عرفنا أن النجاح المميّز لأيّة منظمة لا يكون بمجرد قيام أفرادها بمهامهم العادية المسندة

إليهم، بل من الجهود الجبارة الجانبية التي يتحملها مجموعة من الأفراد في المؤسسة يتسمون بصفات خاصة أهمها التضحية والإخلاص ويقدمون أداءً إضافياً تطوعياً خارج نطاق ساعات العمل الرسمية، إضافة إلى كل ذلك فالعمل الإضافي يقوي الروابط الأخوية بين الزملاء وتقربهم من بعضهم أكثر، وهذا يعني زيادة الإنتاجية بسبب تحرير الطاقات، أضف إلى ذلك أنه يعزز الأداء التنظيمي، حيث تستطيع المنظمة استقطاب المزيد من العناصر الفاعلة والاحتفاظ بالموجودين، لأن الترابط والمؤازرة بين الزملاء والعمل التشاركي الفاعل يخلق جواً في العمل مريحاً للبدن والنفس، كما يساهم في رفع المعنويات عند كل العاملين ويزيد إحساسهم بالانتماء، ناهيك عن السمعة الطيبة التي تخرج بها المنظمة أمام البيئة المحيطة والمجتمع الموجودة فيه.

(Podaakaff & Mackenzi, 1997)

## 2.1.2 الموارد البشرية

### 1.2.1.2 تعريف الموارد البشرية

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها، كل عنصر بشري يعمل في المنظمة سواء أكان رئيساً أو مرؤوساً يدخل في مسمى الموارد البشرية، والذين تمّ توظيفهم في المؤسسة أو المنظمة كل يؤدي عمله والمهام المطلوبة منه حسب الوصف الوظيفي لكل منهم، حسب الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل الوصول إلى الأهداف وفق الرسالة المرسومة للمؤسسة، لقاء أجور ورواتب وتعويضات وحوافز متفق عليها عند التعيين يضاف إلى ذلك المزايا الوظيفية أثناء تبادل المنفعة بين العنصر البشري والمنظمة، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة العمل المطلوب مدعوماً بمؤهلات علمية وخبرات وجهود لتحقيق المؤسسة أهدافها المنشودة، مقابل مردودات مالية وغير مالية يحصل عليها عناصر الموارد البشرية في المنظمة. (الجعبري، 2016)

أما إدارة الموارد البشرية فتعرّف على أنها كل التخطيطات والتنظيمات التي تقوم بها المؤسسة للحصول على الأفراد العاملين فيها، وبعد تعيينهم يتم تأهيلهم وتنمية قدراتهم ودعمهم بالخبرات المطلوبة ومن ثم تعويضهم وفرض مخصصات مالية وأجور، من أجل تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، كما أن من مهام الإدارة هو تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية ودعم

استمراريتها بالتطوير عبر خطط واقعية منطقية قابلة للتطبيق والتوظيف الملائم فيما يخص مواردها البشرية. (جابر، 2015)

وتعرّف أيضاً على أنها كل السياسات التي تحتاجها الإدارة فترسمها وتعدّها في خطط من أجل تنفيذ النشاطات المتنوعة وممارسة المهام والوظائف على الوجه الأكمل، كما يستخدم هذا التعبير لوصف كل ما تقوم به المنظمة ممثلة بإدارتها من أعمال ذات علاقة باستقطاب العناصر البشرية المميزة وتعيينها والإشراف عليها وتدريبها وتطويرها وتقييمها وضبط أعمالها، وتحديد التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى التشجيع والتحفيز، وكل ما له علاقة بالموارد البشرية في المؤسسة أو المنظمة. (الشرباتي، 2017)

وبصورة أخرى يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها المقدرة على استثمار القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطتها، يتضمّن عمليات التخطيط للعمل وتنفيذ ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة وهي اختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتنمية وتحسين أداء وتعويض ودفع رواتب وضبط العلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية للكادر البشري في المنشأة وكذلك الخدمات الصحية والتحفيز والدعم وبحوث الأفراد ، ويقصد ببحوث الأفراد ذلك القسم من الإدارة الذي يتعلق بالعاملين وعلاقاتهم في المنظمة، والذي يسعى إلى رفع معدل الكفاءة عند العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم، حيث يتم التعامل معهم بمنتهى العدالة والموضوعية من غير تمييز. (أبو عوض، 2015)

### 2.2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى باعتبارها تمثل قمة الهرم في أصول المنظمة، ومن هنا تتبع تلك الأهمية، هذا ما أكدت عليه مجموعة من الدراسات والأبحاث التي أجريت في الدول المتقدمة حيث تركزت الدراسة على موضوع العلاقة بين الإدارة الناجحة للموارد البشرية وبين نجاح المنظمات. وشيئاً فشيئاً وفي ظل التطورات والتحديات بدأت إدارة الموارد البشرية تتحول من الأعمال الروتينية المعتادة واليومية التي تنحصر فقط في حفظ السجلات والملفات الشخصية للموظفين ومتابعة تقارير تقييم أدائهم، وتنفيذ التعليمات والأسس التي تنظم حقوق العاملين وتتبع حركاتهم وتقيدها، إلى أعمال أوسع وأشمل بكثير من كل ذلك، بل صارت مسرولة عن رسالخطط ووضع استراتيجيات معتمدة لمودهة التحديات المستقبلية المجهولة والتي يشوبها الغموض، كما جعلت هذه

التغيرات الحاجة ملحة وضرورية إلى تطوير مؤهلات وقدرات العاملين والرفع من كفاءاتهم ومستويات أدائهم وازيادة معارفهم التي أصبحت أكثر تنوعاً وتعقيداً، وكل ما هو كفيل بتحقيق أهداف المؤسسة. (أبو سنيينة، 2017)

لعل النقلة النوعية التي حدثت في مجال تطور الفكر الإداري وعلى الأخص في مجال إدارة الموارد البشرية كانت تقف من ورائها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي كانت سبباً في تشكيل هذه النقلة وإحداثها، وفي الوقت ذاته تعدّ استجابة ملحة فرضتها احتياجات المجتمع للمعرفة وحالة المنافسة على التميز بين المؤسسات عصر عولمة الأعمال والموارد البشرية منها كمحصلة للتطورات السريعة التي تحدث وعلى الأخص في مجالات إنتاج المعرفة وتأثيراتها التي تلقي بظلالها على عمل المنظمات، بالإضافة إلى وسائل الاتصال والتواصل الحديثة واستخداماتها التكنولوجية المتطورة.. (أبو جليدة، 2018)

كان من الضروري على المنظمات أن تولي اهتمامها بكل ما يخص مواردها البشرية من ممارسات بهدف تطويرهم ورفع أدائهم لكي تصل إلى تحقيق كل أهدافها المنشودة وبالتالي تحقق الوصول إلى المكانة التي تستطيع من خلالها أن تتنافس المنظمات الأخرى وأن تواكب التغيرات والمستجدات في البيئة والتي تحدث بشكل سريع ومتلاحق. (كرو، 2016)

إنّ أهم وظيفة على الإطلاق تقوم بها المنظمات كافة هي إدارة الموارد البشرية وممارساتها فهي تعدّ الوظيفة المحورية فيها، ولا شك أن نجاح تلك المنظمات أو فشلها يعتمد بشكل مباشر على مستوى فاعلية تلك الممارسات وكفاءتها، كما تقوم ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحليل أهداف المنظمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف عن طريق دراسة وفهم وتقييم موظفيها وفهم ما يتناسب مع البيئة الخارجية والداخلية للسوق، بالإضافة إلى تحديد حجم العمالة ومعدلات اندفاع الموارد البشرية نحوها وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم من أجل المحافظة عليهم. (التميمي، 2017)

من أهم الظواهر التي تشغل بال معظم المسؤولين في المؤسسات والمنظمات سواء أكانت عامة أو خاصة في الوقت الحاضر هو الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها حتى أصبحت ظاهرة بارزة من ظواهر العصر، ويرجع هذا إلى اعتبار الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج والتسويق والتمويل،

إلى غير ذلك من عمليات السوق، ومن غير توافر الكادر البشري الماهر المعبأ بالمهارات والمتوافر لديه الخبرات والمقدرة الكافية على أداء المهمات الضرورية لا يمكن للمنظمة أن تقوم وتنهض وتتطور أو تحقق ما تصبو إليه من أهداف. (جابر، 2015)

وتوجد مجموعة من المبررات التي دفعت العالم بمؤسساته المختلفة أن يولي الموارد البشرية اهتماماً خاصاً وعناية فائقة، ولعل أبرز هذه المبررات ما يلي: (أبو عوض، 2015):

1. كون المؤسسات كبر حجمها وازداد حجم الكادر البشري فيها ، كان مدعاة لأن تتدخل الحكومات لتوجه النشاط الخاص بأعمال المؤسسات المتنوعة وفي كل المجالات بغية تحسين العلاقات بين المنظمات والكوادر البشرية فيها وتوليد علاقة وطيدة بينهما.
2. وعي المسؤولين في كافة المستويات الإدارية وإدراكهم الأكد أن زيادة الإنتاجية تعتمد اعتماداً كبيراً على استثمار الموارد البشرية في المؤسسة الاستثمار السليم.
3. تنامي الاتجاه الإنساني في الإدارة، والذي اهتم بقضية التآلف بين العاملين وإدارة المؤسسة.
4. بروز تشريعات جديدة من أجل الارتقاء بالموارد البشرية والارتقاء بالعنصر البشري لزيادة الإنتاجية، والتي تؤدي بدورها إلى ارتفاع الأرباح.
5. تحقيق النمو، والسعي باتجاه الاستقرار الاقتصادي يتطلبان الاهتمام بالموارد البشرية، باعتبارها من أهم المسببات للنمو الاقتصادي إن أوليت العناية بها.
6. زيادة تأثير النقابات العمالية وقوتها، فظهور هذه النقابات ساعد على حماية مصالح العمال والعاملين بالمؤسسات بغية الحصول على مزيد من الضمانات الاقتصادية والاجتماعية للعمال.
7. تطوير أساليب الإنتاج تبعاً للتطورات التكنولوجية الحديثة، وهذه التطورات ترتب عليها إجراء تغيير في طرق الإنتاج، مما أدى إلى الاعتماد على الآلات التكنولوجية المتطورة أكثر من ذي قبل، وهذه الآلات المتطورة يتطلب تشغيلها والعمل عليها نوعية أخرى من العمال البارعين في استخدامها، كما احتاج وجود مثل هذه الآلات أنماطاً جديدة فرضت نفسها على علاقات العمل بين العمال وإدارة الشركات.

### 3.2.1.2 الدور الاستراتيجي

عندما تنتقل ممارسة إدارة الموارد البشرية من مؤسسة حالية إلى ذات المؤسسة ولكن في المستقبل، هذه العملية يُطلق عليها اسم الدور الاستراتيجي، ولا تحدث هذه العملية إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لكل ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية وكل ما يتعلق بها من ضبط لمهامها وفقاً لرسالتها ورؤيتها. (الفي، 2018)

الانتقال بممارسات إدارة الموارد البشرية ومهامها من الوضع الحالي إلى الوضع في المستقبل للمؤسسة، هو ترجمة عملية لمفهوم الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، ويتم ذلك بالتخطيط الاستراتيجي لما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية وضبط مهامها حسب توجهاتها الاستراتيجية، ووفقاً لرسالتها، وتبعاً لرؤيتها ولما تسعر إليه من أهداف. (سبرينة، 2015)

وحى توفّق إدارة الموارد البشرية في أدائها للدور الاستراتيجي، لا بد من أن تتضافر الجهود داخل المؤسسة للسعي إلى دعم الإدارة ومساندة الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها كشريك وعضو مهم من أعضائها في هذا المجال، وهي ملزمة بأن توفر كافة المعلومات وإطلاع مديري إدارة الموارد البشرية على أي مهارة قد تساعدهم للقيام بما عليهم من دور بصورة كاملة، كما عليها أن تعيد النظر في الأولويات لإدارة الموارد البشرية، كما أن عليها أن تهتم أيما اهتمام بالمشكلات الاستراتيجية ذات الأولوية بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التنفيذية اليومية المعتادة، ذم إن عليها أن تعيد النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية عن طريق تفويض السلطة وزيادة مساحة اللامركزية أثناء اتخاذ القرارات المختلفة. (سبرينة، 2015)

المنظمات المعاصرة وفي ظل ظروف متغيرة ومعقدة تلقي عليها مزيداً من التحديات الكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك كان من الواجب عليها أن تواجه هذه التحديات بمقدرة وكفاءة عالية، وهذا يتطلب قدرات ابداعية كبيرة وغير عادية حتى تستطيع تطوير حلول وابتكار أفكار جديدة واستحداث آراء مبتكرة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو والثبات. (الفي، 2018)



## تتمثل نقاط تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. **القدرة على فهم مجال النشاط:** تتولد هذه القدرة عن طريق الفهم الواسع والعميق لطبيعة نشاط المؤسسة، ومن خلال توفير معلومات دقيقة وواضحة تمكّن من المعرفة والاطلاع الواسعة في مجال النشاط فتساعد في سرعة اتخاذ القرارات المنطقية والمناسبة لدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وفي هذه الحالة يجب أن يكون المسئول عن الكادر البشري لديه القدرة على احتساب العائد والتكلفة المطلوبة والمرفقة لكل بديل على حده، حيث أن فعالية اتخاذ القرارات من الضروري تقييمها معتمدة بذلك على الآثار المالية وغير المالية. (سبرينة، 2015)
2. **القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية:** إن امتلاك المعرفة المهنية والفنية عملية بحاجة إلى مقدرة خاصة، وهذا يمكن تحقيقه عن طريق التجديد المستمر للمعارف ومصادرها في مجال إدارة الموارد البشرية والمعرفة الشاملة بأهم التطورات والممارسات وأحدثها في الاتجاهات التي لها ارتباط نذكر منها: كيفية اختيار العاملين، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، أساليب المكافآت وتقييم أداء العاملين وغيرها، والالمام الكافي والاطلاع على المعرفة بالأساليب والبرامج الحديثة والمتطورة والتي تعتبر مصدراً لاجاد قيمة إضافية ومكتسبة للمؤسسة تزيد من كفاءتها. (كريمة والياس، 2020)
3. **القدرة على إدارة عمليات التغيير:** إجراء التغيير المناسب عملية معقدة تحتاج الكثير من الدراية ويتم ذلك عن طريق استطاعة تشخيص المشكلة ثم تطبيق استراتيجيات التغيير المناسبة ومن ثم تقييم النتائج التي وصل إليها، كما يمكن تحصيل ذلك من خلال القدرة والوعي في إدارة التغيير بالحدّ قدر المستطاع من مشاكل مقاومته، والتقليل من الصراع الذي قد يحدث والغموض الناشئ في الأدوار واختلاط المهام بين الأفراد الموكلين بتنفيذ الخطط المرسومة والبرامج الجديدة التي تتعلق بهذا التغيير لضمان نجاحه وتطبيقه بشكل يتلاءم مع المطلوب..(سبرينة، 2015)
4. **القدرة التكاملية:** لا بدّ من أن يكون مسئول الموارد البشرية يتمتع بسعة اطلاع يستطيع من خلالها بإلقاء نظرة شمولية عامة، لأهمية المعرفة البشرية وضرورة الإلمام بتأثيرات هذه المعرفة المتداخلة لتتوصل لها الفعالية المناسبة والمتخصصة، وهذا يعني أهمية التعرف على طريقة يتم فيها حدوث توافق بين الأنشطة المختلفة للموارد، كما ينبغي على مسئول الموارد

البشرية أن يحدث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث السابقة للرفع من قيمة المؤسسة وهذا يحتاج إلى دراية وامتلاك المقدر على ذلك . (كريمة والياس، 2020)

لا شك في أنّ الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالتأكيد يحتاج إلى تطبيق الكثير من المفاهيم الاستراتيجية ذات العلاقة بوظائف إدارة الموارد البشرية كتحليل وحل المشاكلات للوصول إلى الربح وليس مجرد خدمة، كما يتطلب تخطيط التكلفة وحساب العائد بالنسبة للمرتببات بنشاط إدارة الموارد البشرية كالانتاجية والأجور والحوافز ومعدلات الغياب وترك العمل، ويحتاج إلى استعمال النماذج التخطيطية للوصول إلى الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وإعداد مقترحات جديدة وحلول مقترحة لكيفية التعامل مع مشاكل العمال في المنظمة والتي من الممكن أن تحصل. (زايد، 2003)

#### 4.2.1.2 نظريات الموارد

##### 1. النظرية القائمة على الموارد للعالم بارني

إدارة الموارد البشرية مبادئ أساسية استراتيجية تعتمد عليها ولها علاقة طبيعية بالنظرية القائمة على الموارد وصلة وثيقة من حيث ميزة التنافس في مجال الاستراتيجية، وإنّ أنصار هذه النظرية يعتقدون أن الميزة التنافسية المستمرة يمكن أن تحدث في قاعدة الموارد الخاصة بالشركة، وبالتالي فإنها قادرة على جذب الانتباه إلى الاعمال الداخلية في المؤسسة. كما تركز هذه النظرية مسؤولية المدير في اختيار وتطوير ونشر موارد الشركة، ولا يعني ذلك اختيار مركزها التنافسي في بيئة التشغيل فحسب والتوقف عند ذلك. (رفاعي، 2005)

شكلت النظرية القائمة على الموارد أرضية تكاملية ومثلت خلفية لمعظم الأعمال التي تحدث في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وخاصة في السنوات الماضية، حيث كانت النظرية القائمة على الموارد ذات فائدة وصلة في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وعلى الرغم من ذلك إلا أنّ هناك حيثيات أخرى في النظرية وصفها الباحثون بأنها حرجة لذلك يصعب تطبيقها عند الإجراء العملي في البحث والممارسة. واستطاعت النظرية القائمة على الموارد أن تضيء الشرعية على أهمية إدارة الموارد البشرية لبحوث الاستراتيجية، وبذلك لعبت دوراً كبيراً في هذا المجال. (رفاعي، 2005)

إن أسباب النجاح الرئيسية لسلوك الشركة في تحقيق مزاياها المحدودة من خلال مجموعة المهارات الرئيسية المختلفة والروتينات وملكية الدراية والمعرفة المتفردة، هذا ما ركزت عليه النظرية القائمة على الموارد، ثم إن هناك الكثير من المهارات الضرورية والتي تتسم بالروتين موجودة في توجهات المستخدمين أو ربما يكون لها ارتباط بالشركة، من الممكن أن تساهم في ربط النظرية القائمة على الموارد بالنظرية المؤسسية بتفرد وذكاء عند مزج العوامل البيئية ببعضها على نحو جيد. (والذي يمكن أن يكون فرصة وعائق) مع الموارد الداخلية والقدرات. (باوى، 2009)

## 2. نظرية العدالة بين الموارد البشرية ورضا الموظفين

مؤسس هذه النظرية ورائدها هو (آدمز) وكان ذلك عام 1963م، وتقول في سياقها إن الأفراد يتم تحفيزهم عندما تتحقق العدالة الاجتماعية خلال منح المكافآت التي يتوقعون أن يحصلوا عليها إزاء إنجاز ما قدموه، فهي تعتمد على أن الفرد عادة يتوقع أن تتم معاملته بالعدل والتساوي مع غيره، ومن ثم يحصل على التعويض المنصف للمجهود أو النشاط الذي قام به، يمكن الكشف عن تلك العدالة عند مقارنة ما حصل عليه من العوائد أو التعويضات أو الحوافز مع ما حصل عليها غيره من الموظفين، بالمقابل (عدم تطبيق العدالة الاجتماعية) يعني أن يعتقد الموظف أن الإدارة تتعامل معه بشكل مغاير، وفي نظرية (آدمز) نجده يدل على طريقة مقارنة العدالة والتي من الممكن احتسابها بإيجاد النسبة بين المدخلات والمخرجات، فالمدخلات تمثل كل ما يقدمه الفرد من خدمات للمؤسسة من جهد ووقت وخبرة وولاء وغيرها، أما المخرجات فتظهر على شكل عوائد مادية ومعنوية كالأجر والمكافآت والدعم بالشكر والتقدير لمجهوداته. (منير، 2010)

هذه النظرية تفسر بوضوح مفهوم الرضا الوظيفي بافتراض رئيسي وهو أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تعتمد على مقدار ما يشعر به الموظف بأن العدالة الاجتماعية تحققت، وتتناسب جداً مع ما يقوم به من مجهودات يقدمها لوظيفته، إذا قارنها مع العوائد التي يحصل عليها كمحصلة لهذا العطاء وهذا المجهود. وحسب ما يرى (آدمز) إن المورد البشري لا يعتمد عملية المقارنة على نفسه فقط، بل إنه يقوم بمقارنة مجهودات الآخرين ومحصلاتهم من العوائد، فإذا اكتشف بهذه المقارنات أن نتائجها عادلة، كان شعوره بالرضا الوظيفي أكبر، وبالتأكيد العكس صحيح كذلك. (شفيق، 2010)

وعلى ذلك يمكن للفرد التأكد من حصول العدالة بتطبيق أربع خطوات هي: تقييم الفرد الذاتي لنفسه شخصياً عن طريق احتساب مدخلاته التي يقدمها للمؤسسة، وما يحصل عليها من عوائد، ثم يعقد المقارنات الاجتماعية لغيره من زملائه بمقارنة مدخلاتهم مع عوائدهم منها، ثم يقارن نفسه مع غيره على أساس احتساب النسبة بين المعطيات والعوائد، وبعد إجراء ظل هذا يستطيع الفرد أن يدرك أن العدالة الاجتماعية قد تحققت بأجل صورها أم لم تتحقق. (منير، 2010)

## 5.2.1.2 أبعاد الموارد البشرية

### 1- تقسيم وتحليل العمل

المقصود بتقسيم وتحليل العمل هو تحليل الوظيفة العملية النظامية من خلال فهم ودراسة وجمع المعلومات والمسؤوليات المنوطة بصاحب الوظيفة والهدف منها يكون بتحديد ووصف كامل لها ولمواصفاتها، وهذا التعريف يشير إلى العناصر الوظيفية وهي الأعباء والمسؤوليات والمهام، وهذه العناصر لا بد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف بعضها عن بعض، وعملية التحليل هذه تشمل المعلومات الأساسية التي تنطوي عليها الوظيفة كالمكان والمعدات المستخدمة لتأديتها والمهارات المطلوبة ممن يقوم بها، يضاف إلى ذلك مستوى الأداء المتوقع من صاحب هذه الوظيفة ومقارنتها بإيجاد العلاقة التي تربطها بالأخرى من الوظائف. (كرو، 2016)

تحليل الوظائف هي عملية غاية في الأهمية وتعتبر حجر الأساس لأكثر المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومن الطبيعي أن أية منظمة تبذل جهداً للوصول بالموظفين إلى أداء متميز، والمطلوب منها لتحقيق ذلك هو ربط المتطلبات الوظيفية مع الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف أي اختيار الفرد المناسب لأداء العمل الذي يتناسب مع قدراته وخبراته، ونستطيع هنا معرفة مفهوم تحليل الوظائف بشكل واضح وتعريفه، فهو تلك العملية التي تستخدم لتحديد ووصف مضمون الوظائف بطريقة توضح مهام الوظيفة، وما هو المطلوب أدائه من الموظف الذي أسندت له تلك الوظيفة، وما عليه القيام به من خلالها، وتحديد طريقة لفهم المعلومات حول ذلك وإيصالها للفرد الذي يحتاجها لتحقيق أغراض إدارية. (أبو سنينة، 2017)

التحليل الوظيفي له أهمية قصوى فهو الوسيلة الأجدى لتحقيق مبدأ (الرجل المناسب في المكان المناسب) ليس هذا فحسب بل هي الأساس المعتمد عند صياغة الوصف الوظيفي ومتطلبات

شاغل الوظيفة، فيُحدد له من خلالها ما يجب عليه فعله وتقديمه ويشتمل على كل الأنشطة والمهام، حتى أنه يتضمن مواصفاته الشخصية والقدرات التي ينبغي أن تتوفر فيه لتأدية وظيفته، يضاف إلى ذلك الرؤى المستقبلية لديه ومدى وجود إمكانية للتطور والإبداع في المستقبل، ومن الواضح أن عملية تحليل الوظائف توفر كل المعلومات اللازمة التي يحتاجها الجميع من إدارة الموارد البشرية وللمنظمة وللعاملين أيضاً فعلى هذه المعلومات تستند المخططات المستقبلية يتم من خلالها تحديد خصائص كل وظيفة تابعة للمنظمة، كما أن عليها يعتمد اختيار الموظف وتحديد المواصفات المطلوب ووصف دقيق لكل وظيفة تتبع للمنظمة بما فيها رصد المعايير اللازمة لهذه الوظيفة أو تلك. (كرو، 2016)

وتتمثل أهمية عملية التحليل الوظيفي بمعلوماتها الهامة التي توفرها لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم بالاتي: (جابر، 2015):

1. عملية التخطيط للموارد البشرية تستند على رصد خصائص الوظائف على اختلافها وتحديد المتطلبات التي تلزمها من مهارات وغيرها.
2. عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير اختيار الموظف لكل وظيفة، تستند بشكل كبير على تحديد مواصفات الوظائف على اختلافها وإيجاد الوصف الوظيفي لكل منها.
3. عملية تحليل الوظائف لها دور كبير وتعتبر الأساس المعتمد عليه في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتخطيط التطويري، حيث أن هذه البرامج تركز على إيجاد الهوية والفجوة الموجودة بين متطلبات الوظيفة وبين المهارات الفعلية المتوافرة لتأديتها.
4. يعتبر الوصف الوظيفي من الأساسيات التي يجب أن تكون موجودة في أية منظمة، فعليه تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين، فمن الطبيعي أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها حسب ما يتبعها من مسؤوليات وأعباء.
5. عملية تحليل الوظائف أيضاً هي أولى الخطوات في تشكيل نظام منصف وعادل لأجور العمال ورواتبهم ومخصصاتهم والحوافز التشجيعية بكل أشكالها، فكل وظيفة لها قيمتها المختلفة عن غيرها من الوظائف، وقيمة الوظيفة عادة تحدد عن طريق التبصر بجانبين وصف ومواصفات الوظيفة على حد سواء.

## 2- الاستقطاب والتعيين

استقطاب الموظفين يعني جذبهم للعمل في المنظمة، ولا يتم عادة جذب أي موظف بل يتم استقطاب الكفاءات والأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ، ومن ثم يتم تعيينهم، ولذلك يعتبر الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، فتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط مباشرة بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على جلب المؤهلات والكفاءات للمؤسسة للرفع من مستواها وتحقيق أهدافها، فعندما يتوافر شاغر في منظمة، فإن على الإدارة فوراً أن تحدد مصادرها التي لا بد أن تعتمد عليها في استقطاب المناسب لشغل الشاغر من مجموعة المتقدمين لتلك الوظيفة، ومن ثم سرعة تعيينهم للإفادة من خبراتهم. (أبو سنية، 2017)

عملية استقطاب الموارد البشرية تصب اهتمامها بالدرجة الأولى بالبحث عن الأشخاص المناسبين من حيث الكم والنوع من ذوي الكفاءة العالية، ثم تعمل جهدها في جذبهم للعمل في المؤسسة وفي التوقيت المناسب، فعملية استقطاب الموارد البشرية يمكن تعريفها على أنها مجموعة الأنشطة وسلسلة الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل جذب الموارد الكفوة للمؤسسة تبدأ بالبحث عنهم وتنتهي بتعيينهم، مع الاهتمام بالكم والنوع وتحديد الوقت المناسب لاستثمارهم، كما أن عملية استقطاب الموارد البشرية تشمل على الدراية بكافة المعلومات ذات العلاقة بالوظيفة الشاغرة في المنظمة وتسجيلها وتحديدها بحصر، ومن الضرورة بعدها وضع وتنشيط برنامج متكامل لاستقطاب الموارد البشرية بحيث يتوافق هذا البرنامج مع إدارة الموارد البشرية الأخرى من حيث الممارسات والمهام. (الشروقي، 2018)

على ضوء من مضى من فقرات حول الاستقطاب، يمكن تعريفه على أنه : تلك العملية التي يمكن من خلالها جذب المتقدمين لوظيفة ما في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وهادة يتم ذلك بتصميم إعلان موسّع، يُعرف الباحثين عن عمل بأن هناك وظائف شاغرة في تلك المنظمة، وبطريقة أخرى يمكن تعريفه على أنه سلسلة العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في منظمة ما لتعيين الكفاءات وأصحاب الخبرات الذين ينبغي استثمارهم بدءاً من الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وانتهاء باختيارهم (أبو عوض، 2015)

إن عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم هي المهمة الثانية التي تلي استقطاب وجذب الكفاءات، فيتآزر هذان العنصران ويتكاملان ليتحقق معهما ما ورد في خطة الموارد البشرية المعدة لذلك الشأن في المنظمة، والتي بعدها يمكن التطلع إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، وذلك بعد الحصول على الموارد البشرية المناسبة في التوقيت المناسب، وبالطبع هذا يقوي ميزتها التنافسية في سوق العمل، فعملية اختيار الموارد البشرية تعرّف بأنها عملية انتقاء الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة المعروضة والشغرة في المنظمة من حاملي المؤهلات المناسبة، وبمقتضى هذه العملية الإدارية يتم تقسيم المرشحين للوظيفة إلى قسمين: قسم ترضى به المنظمة وقسم لا ترضى به، وهي عملية اختيار الأفضل من المرشحين على أن يكون المنتقى منهم فيه ما يطابق المعايير التي تعتمدها المنظمة في الاختيار. (الشروقي، 2018)

إن عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعتمد اعتماداً كبيراً على عدة عناصر أساسية، منها إجراءات التعيين والاختيار الفعالة، فعندما تنتهي الإدارة من معرفة وتحديد ما تتطلبه المؤسسة من العمالة، تأتي في المرحلة التالية عملية جذب واختيار المرشحين المميزين بمؤهلاتهم وخبراتهم، فعملية الاختيار والتعيين هي الخطوة الأهم من الخطوات التي تعتمد عليها الإدارة، لأنها الأساس المعتمد في تحديد طبيعة المورد البشري المطلوب والمناسب، وفي حالة كان الاختيار سليماً مطابقاً للمعايير المرصودة كان النجاح حليف المؤسسة وحققت ما تصبو إليه من أهداف، أما في حالة حدوث العكس فإن هذا بالتالي يقود إلى الفشل. (كرو، 2016)

### 3- التدريب والتطوير

يعني التدريب استخدام الجهود التدريبية بشكل متكامل حتى يؤدي أهدافه منها، وهي بناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة، التي تجعلهم قادرين على تنفيذ ما يُطلب منهم من مهام من خلال القيام بنشاطاتهم بطريقة صحيحة، وبالتالي تطوير يختزنون من أفكار وما يتصرفون به من سلوكيات وما يؤمنون به من اتجاهات للرفع من مستوى فعاليتهم كأفراد داخل المجموعة في المؤسسة، وضمن مجموعة تلك العمليات يتم إعدادهم إعداداً جيداً للقيام بكل ما تتطلبه منهم وظائفهم الحالية وكذلك تنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية التي قد تطلب منهم حسب التعيرت التي من الممكن جداً أن تحدث.. (البسيس وربيعه، 2018)

بشكل عام يُفهم من التدريب أنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي يكون هدفها هو تحسين مقدرة الفرد على أداء عمل ما، أو إنجاز عمل محدد في المنشأة التي يعمل فيها، ويُعرّف أيضاً بأنه استمرارية السعي نحو كل ما هو كفيل بتحسين وتطوير المهارات عند الأفراد العاملين في المنظمة ويتم ذلك عن طريق برامج تدريبية تطويرية موضوعة بحيث تكون متلائمة معهم ومع قدراتهم. (أبو عوض، 2015)

في الآونة الأخيرة انتشرت وسادت ثقافة التدريب للوصول للأداء المرغوب فيه، وهذا ضمن التغيرات الهامة التي حدثت في مجال التدريب، فحتى تمتلك المنظمة قوة عمل ذات مهارات متعددة وحتى يتكون لديها المقدرة على التكيف مع هذه المتغيرات ويكون لديها معرفة كاملة عن أسلوب الإنتاج ونظامه وخاصة ما يُعرف بنظام الإنتاج المرن، هنا يحتاج لتحقيقه التدريب حتى يصبح جزءاً حيوياً وضرورياً من وظائف الإنتاج، وتصبح بالتالي عملية التدريب لا تتفصل عنها، فالاعتقاد اسائد بأن التدريب هو مصدر من مصادر الميزة التنافسية في كثير من المنظمات كذلك يسود الاعتقاد أن التدريب هو استثمار فحسب في فريق العمل بالمنظمة، وأنه يعدّ مصدراً حقيقياً فعلياً من مصادر العائدات على رأس المال المستثمر في بيئة الأعمال الحالية في المنظمات. (محمد، 2017)

تكمن أهمية التدريب في أنها ترفع من مستوى الانتاجية وتقوي الاداء التنظيمي، ولا شك أن العاملين عندما يشحنون بمهارات ومعارف جديدة ضرورية لأداء وظائفهم فإن هذا يعينهم على أن ينفذوا كل المهام التي توكل إليهم بمهارة عالية، وبالتالي فإن هذا يختصر الجهد ويوفر الوقت ويقل الهدر في موارد الإنتاج المادية، كما أنه يخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل وتجاه المنظمة عند العاملين، فيعمل على إلقاء الضوء ووضوح السياسات العامة للمنظمة عند العاملين، وبهذا يرتفع منسوب الأداء ويتحسن نوعه، لأنهم باتوا يعرفون جيداً ماذا تريد المنظمة أن تحقق، كما أن تدريب العاملين يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية ويتطور لديها أسلوب القيادة الحكيمة، كما أن تحديث المعلومات وتجديدها أمر لا بدّ منه مع التغيرات البيئية المتلاحق، وهذا يوفره التدريب ويتحقق من خلاله، وبالتالي يعمل على بناء قاعدة معلومات هائلة تدعمها وسائل الاتصال والتواصل للاستثمارات الداخلية، وهذا يؤدي إلى تطوير أساليب التواصل الداخلي في ما بين المنظمة وبين العاملين فيها وبين العاملين مع بعضهم البعض وبين الإدارة وبينهم. (كرو، 2016)



#### 4- تقييم الأداء

الموازنة وقياس وتقييم العلاقة التي تربط بين كفاءة الأداء بالنسبة للعامل وما بين الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه أصلاً، هذا هو المقصود مصطلح تقييم الأداء، فهو في الأصل نظام يقوم على ذلك، ويحدث ذلك التقييم عن طريق أسلوب منهجي دوري يُقيّم من خلاله الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين، طبعاً بالعودة والاعتماد على معايير موضوعية مسبقاً، وهذا يساهم في استيضاح جوانب ونقاط القوة والضعف عند العاملين، وكيف كان أداؤهم في الماضي وكيف أصبح، وهذا يعين الإدارة في تجنب نقاط الضعف وتقليصها وربما تحويلها إلى نقاط قوة مستقبلاً للحصول على أقصى درجات الكفاءة عند تأدية العامل لعمله، وبالطبع هذا الأداء أعالي المستوى لا يعود بالنفع على العامل وحده بل ينعكس على المؤسسة وعلى المجتمع والبيئة أيضاً، وعندما تقوم المؤسسة بتقييم الأداء فإن هذا يعطيها تغذية راجعة ومعلومات مهمة عن العاملين وأدائهم، فيضعهم في موقف إجباري للتخطيط مستقبلاً من أجل تطوير ما يلزم، ثم إنها في المحصلة تحصل على كل الوثائق ذات العلاقة بالعمال، والتي ستدعم لاحقاً القرارات عند اتخاذها، ولا بد من الإشارة إلى أن عملية الأداء عملية مستمرة أو ينبغي أن تكون مستمرة لا تتوقف، فالمؤسسة باستمرار تحتاج إليها بين الفينة والأخرى لقياس مدى وصولها إلى الهدف بعد تحديد نقاط القوة والضعف في كل مرة ودعم القوة لتلك الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وكذلك الكشف عن نقاط الضعف وتحسينها بل تحويلها إلى نقاط قوة، كل ذلك بغية تحقيق ما تبتغيه المنظمة وتحقيق الأهداف المرصودة في المخططات الموضوعية في وقت سابق. (لبسيس وربيعه، 2018)

تقييم الأداء هو نظام لمراجعة وتقييم أداء الأعمال الموكلة للفرد، وهو عبارة عن مقارنة دقيقة بين الأداء الفعلي والأداء الأفضل وكما يجب أن يكون، ومن خلاله وبشكل دوري يُقيّم الموظف رئيسه المباشر أو من خلال الموظف الذي يرتبط به مباشرة، فتلك العملية التي تُعنى بقياس كفاءة العاملين ومدى صلاحياتهم للوظيفة التي يشغلونها ومدى إنجازهم للمطلوب منهم وسلوكياتهم أثناء تأديتهم لعملهم في الحالي لمعرفة مدى قدرتهم على تحمّل مسؤوليتهم تجاهه ومعرفة مدى استعدادهم لأن يتقلدوا مستقبلاً مناصب أعلى أم لا، ومدى صلاحيتهم لشغل تلك المناصب، هذا ما يعنيه بالضبط مصطلح (تقييم الأداء). (أبو سنيّة، 2017)

تقييم الأداء يعرّف بطريقة أخرى على أنه سلسلة العمليات التي تقوم بها الإدارة من دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل لإصدار حكم عادل وموضوعي عنهم وعن مدى نجاحهم وتحديد مستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، وهو تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صالحيتهم ومقدرتهم على النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وهل هم قادرون على تحمل المسؤولية أم لا؟ وهل من الممكن مستقبلاً ترقية لمنصب جديد ذات مستوى أعلى، فترقية الموظف لمنصب أعلى مما هو فيه يتطلب أولاً معرفة إن كان لائقاً لمنصبه الحالي وقادر على تحمل أعبائه أم لا؟ وهذه تهدف إلى تحديد وتقييم إنجازاته باستخدام طريقة موضوعية ووسيلة عادلة في الحكم عليه، لتحديد كم من المساهمات قدمها لوظيفته حتى ينجز ما عليه، وليس الأمر يتعلق بناحية الإنجاز المادي للوظيفة بل تتطلع الإدارة إلى سلوكه أثناء العمل، وحجم التغيير الإيجابي الذي طرأ على طريقته في أداء عمله مع المواد المطلوبة منه ومع العاملين المحيطين به.. (كرو، 2016)

أهمية تقييم الأداء تبرزها بوضوح زيادة إنتاجية الموظف، وهذا يعني زيادة الأداء التنظيمي، كما يدفع بالنمو المهني إلى الأمام تقدماً للأفضل يبينه تحسين الأداء ومقداره، ولا شك أم العدالة في تقييم الأداء والمصادقية والشفافية من غير تحيز أو إمالة لأحد الموظفين دون غيره يخلق جواً من الراحة النفسية ويحفز الموظفين ويخلق الانتماء ويعزز الثقة بالمنظمة، ما يدفع بالعامل إلى التضحية ومزيد من العطاء وهذا بالتالي يعود على المنظمة ذاتها ويسارع في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى كل ذلك، إن تقييم الأداء الذي يستند على الصدق والقائم على الجدارة يزيد من دافعية الموظف نحو الالتزام بالعمل ما يترك بالغ الأثر على الأداء التنظيمي ويصبّ في النهاية في مصلحة المنظمة. (التميمي، 2017)

**ومن أهم الطرق الحديثة في تقييم الاداء ما يلي: (أبو جليلة، 2018)**

1. **طريقة الإدارة بالأهداف أو التقييم بالنتائج:** يتم تقييم الأداء بهذه الطريقة اعتماداً على اشتراك بسن الرؤساء والمرؤوسين في معرفة الأهداف المرجوة ومن ثم طريقة أدائها وآليات تحقيقها، حيث أن هناك معايير الأداء الموضوعية سابقاً والتي عليها ستعتمد معرفتها وعليها يُعتمد لقياسها. وحتى يتم ذلك بصورة صحيحة لا بد من عقد أكثر من اجتماع بشكل دوري يضم الطرفين خلال تنفيذ خطوات تقييم الأداء لتحديد مستويات الأداء المنجز وطرق التجاوز عن

المعوقات، وإذا تكلم الأمر إجراء بعض التعديلات على ما هو موضوع أصلاً من آليات متفق عليها فلا مانع من ذلك حتى لو حصل، هذه الطريقة في تقييم الأداء تركز على تقييم النتائج المنجزة على أرض الواقع فعلياً والتي ترتبط بالأهداف مباشرة، ولا تعتمد في أسلوبها على الأداء الفردي أو السمات الشخصية للموظف، والمعروف أن لكل طريقة إيجابيات وسلبيات، فمن إيجابيات هذه الطريقة هي أسلوب رئيس العمل ودوره الذي يتعامل به مع مرؤوسيه، حيث أحياناً يتجاوز ويغض النظر عن أخطائهم والإشكاليات التي قد تحدث أثناء التنفيذ حتى يصلوا إلى الهدف المطلوب.

2. **طريقة المشاركة:** في الولايات المتحدة الأمريكية طبقت هذه الطريقة في البداية في منظماتها الكبيرة، وكانت تهدف إلى اعتماد أكبر عدد ممكن من مصادر التقييم، إذ يساهم في تقييم الموظف كل من له علاقة به ويتعامل معه، عدة كالزملاء في العمل ومرؤوسيه المباشرين والمدراء وحتى الزبائن وكذلك التقييم الذاتي، وليس فقط يتم تقييمه من خلال مديره أو مسؤوله المباشر، وإيجابيات هذه الطريقة تتمثل بتعدد مصادر التقييم.

## 5- المكافآت

اعتماداً على المقولة (لكل مجتهد نصيب) ركزت المنظمات إيجاد نظام للحوافز والمكافآت وتطويره أيضاً لتعزز مقدرتها التنافسية في السوق، وهذا النظام يساعدها في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئتها المحيطة لتقوى على التنافس الشديد، فعملية تحفيز الموارد هي من الأساليب التي تنتهجها الإدارة بغية ضبط سلوك العاملين، وتوجيههم نحو زيادة الإنتاجية البشرية، مقابل تحقيق متطلباتهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية، ويكون ذلك باستثارة دافعيتهم تجاه العمل، وهذه هي الحوافز والمكافآت التي تعتمد عليه المنظمات لتحفيز الموارد البشرية لديها، إذ تستخدم المحفزات كوسيلة لدفع نحو الأفضل، فتحقق بالحوافز ما لم يتحقق بوسيلة أخرى فيتحسن أداء العاملين من جهة ويرفع كفاءتهم من جهة أخرى، وبالتالي فإن هذا في المحصلة يعود بالفائدة على منظماتهم ومجتمعاتهم. (الشروقي، 2018)

المكافآت والحوافز ببساطة هي المقابل الذي يحصل عليه الموظف لقاء مجهوده المتميز الذي قدمه للمؤسسة، والذي يساعده على توفير ما يحتاجه من المتطلبات الضرورية لحياته، وتعني الحوافز كل ما يندرج تحتها من أجور ورواتب وتعويضات ومكافآت مباشرة تقدم للموظف، وهذه

تعتبر كلها تعويضات مالية، بالإضافة إلى أن هناك حوافز لا علاقة لها المال قد تكون على شكل ترقية أو شهادة تقدير أو احتفالية ما بالموظف الذي قدم لمؤسسته عملاً مميزاً، وهناك أيضاً صور أخرى للحوافز قد تكون على المستوى الاجتماعي أو الصحي، وبكل الأحوال ، تأتي الحوافز بكل أشكالها لتدفع الموظف إلى أن يقدم مزيداً من العمل المبدع طمعاً في المزيد من الحوافز . (البسيس وربيعه، 2018)

في الواقع التطبيقي وُجد وتحديداً في الممارسات الفعلية أن المنظمات تربط بين أداء المنظمة وفرق العمل عند الدفع، فالتنوع الاستراتيجي يعطي الميزة التنافسية والذي يتحقق عبر الطرق التي يقوم بها الأفراد بأداء أدوارهم، فإذا تصرف الأفراد بطريقة مختلفة، عندئذ يجب الدفع لهم بشكل مختلف إذ ليس من الواجب عندها إيجاد نظام وحيد أمثل ولكن إيجاد نظام يدعم ذلك المدخل للعمل والإستراتيجية والثقافة.. (محمد، 2017)

الحوافز بكل أنواعها وأشكالها هي مجموعة العوامل والمؤثرات وكل ما من شأنه أن تدفع الفرد نحو بذل مزيد من الجهد أثناء لتأديته عمله، وأن يبتعد قدر المستطاع عن الأخطاء، ومردود ذلك يعود عليه في إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق آماله والوصول إلى أهدافه التي يعتمد على عمله في بلوغها، وهو عملية شعورية داخلية تحث الموظف على أن يتخربط في العمل ويقدم سلوكيات معينة لتحقيق ما يصبو إليه، أو هي مجموعة من العوامل التي تدفع الموظفين إلى تغيير تصرفاتهم إلى الأفضل. (كرو، 2016)

نظام المكافآت الفعال بالتحديد، إذ ليس كل المكافآت مجدية، ولكننا نقصد النظام الفعال الذي يتأتى من ورائه الكثير من الإيجابيات والتي تعود بمردود مزدوج على العاملين وعلى المنظمة بذات الوقت، هذا النظام يساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين، كما يقلل من عملية دوران العمل، وتنقل العمال من وظيفة إلى أخرى في نفس المؤسسة أو المنظمة، ويحفز على التطوير وتحسين الأداء، كما يساعد المنظمات على الوقوف بقوة أمام التحديات والمنافسات، ويعدّل أجواء المناخ الاجتماعي في المؤسسة ويحسن العلاقات بين الإدارة والعاملين، وهذا كله يأتي تأكيداً على ما يؤكد بعض الخبراء في هذا المجال بأن استراتيجية الحوافز لا بد أن تتسع وتكبر لتشمل كل الجوانب المادية والمعنوية، ولا بد من أن تكون موجودة في كل مؤسسة هدفها التطوير والمقدرة على مجابهة التنافس، وبطريقة أخرى الحوافز هي كل ما يشجع على العمل

ليرتقي بعمله ومؤسسته إلى مستوى أعلى مما هي عليه، ليتحقق في النهاية الرضا الوظيفي والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي والذي يعود بالنفع والفائدة على المنظمة وعلى العامل (أبو جليدة، 2018)

## 6- الاتصال الداخلي

هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها، وهو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة (مريم ونبيلة، 2019)

المقصود بالاتصال الداخلي واستراتيجيته هو ذلك اللياقة الإدارة والفن في تنسيق وجمع كل الوسائل الاتصالية بين الأفراد والإدارة وتذليلها وصولاً إلى الأهداف، فهو يهدف إلى إشعار العامل بأهميته وقيمه وهذا الشعور يمنحه طاقة إضافية تضاف إلى طاقته، ويمنحه مكانة في التنظيم الذي يعبر عنه بمصطلح ( الحيز الفيزيقي)، وهذا الإشعار مسؤولة عنه الإدارة وتظهره على شكل أفعال وأقوال موجهة للموظف، كتوزيع المهام وما يرافقه من دعم ، وتنظيم الأدوار، وهو بهذه الطريقة يحدد العلاقات وينظمها، على الأخص أن المؤسسات بشكل عام هي أنظمة مفتوحة على محيط ليس مستقراً بل يتغير باستمرار. (بووزة ، 2013)

الاتصال الداخلي يتفرع إلى فرعين وهما: اتصال رسمي تكون الوسيلة فيه المذكرات والتقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون الاتصال الرسمي إما صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ومن مواصفاته أنه يتسم بالرسمية والقانونية ويكون موثقاً نظماً لأنه مكتوب ومسجل، ويحصل داخل التنظيم ويتعلق بالعمل مباشرة، وينتهج أصحاب الاتصال الرسمي عدة وسائل في الاتصال والتواصل مع عاملهم كتوجيه الخطابات والمنشورات بكل أنواعها والتقارير والمذكرات والأوامر الصادرة والتعميمات والمحاذير والقوانين وكل القرارات التي توجهها الإدارة إلى موظفيها، أما النوع الثاني هو الاتصال غير الرسمي، وهذا الاتصال عادة لا يخضع لأية قواعد أو إجراءات قانونية

إدارية محددة، فلا يتم الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة فقط، بل قد يحدث خارجها كما يحدث في الزيارات والرحلات والحفلات وقد يحدث الاتصال عبر وسائل الاتصال الاجتماعي، مثلما يحدث في الجروبات المنشأة على الواتساب وغيرها. (مصطفى وكمال، 2018)

## 2.2 الدراسات السابقة

### 1.2.2 الدراسات العربية

1. دراسة (البيس وربيعة، 2018)، بعنوان "واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية، حيث كانت الدراسة الميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، ولاية ورقلة الجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (81) عاملا اختيروا عشوائيا من بين عمال المديرية الجهوية ومحطاتها الطاقوية ومراكز إنتاجها.

وخلصت الدراسة إلى وجود ارتفاع في مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (بنسبة 95 %)، وجود ارتفاع في جودة حياة العمل (بنسبة 81%) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية، كما توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وجودة حياة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R= 0.318$ ) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وبمعامل تأثير (بنسبة 59 %) كما بينت النتائج دلالة العلاقة الارتباطية الموجبة لأربع من أبعاد الممارسات المتمثلة في (الاتصالات، تصميم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء) وعدم دلالة ارتباط ثلاث أبعاد أخرى (الاختيار والتعيين والترقية، العوائد والحوافز، الصحة والسلامة) مع جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

2. دراسة (الشروقي، 2018)، 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. لتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن مستوى التميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين واختبار العالقات التأثيرية لممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

يتكون مجتمع البحث الحالي في جميع العاملين في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، تتكون عينة وزارة الداخلية من مجموعة ممثلة لمجتمع البحث مكونة من عينة البحث الأساسية النهائية والبالغة (140) من العاملين في وزارة الداخلية، وقد تم استرداد مائة وعشرة استبيان، ثم تم استبعاد ثمانية من الاستبيانات لعدم وملاءمتها للتحليل الإحصائي، وبذلك فيكون حجم العينة النهائي 102 موظف.

توصلت نتائج الدراسة إلى 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 هنالك اهتمام عال بالتدريب.

أوصت الدراسة استخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية وربط أي ورشة تدريبية بالتميز المؤسسي، والاعتماد على الاستطلاعات المستمرة مع المواطنين المتعاملين مع وزارة الداخلية بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة.

### 3. دراسة أبو سنيينة (2017) بعنوان "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الشفة الغربية، وذلك من خلال التعرف ما مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية، التحليل الوظيفي، الاستقطاب للكفاءات، الاختيار والتعيين، تقييم الاداء، ومن ثم التوصل الى المقترحات والتوصيات لتطوير هذه الممارسات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، وتم الاعتماد على الاسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليلها، حيث قام الباحث باستخدام الملاحظة كونه يعمل في إدارة الموارد البشرية بالإضافة الى اتصاله المباشر وزياراته المتكررة لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، كما تم اجراء 5 مقابلات شبه منتظمة على عينة قصدية لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة



النجاح)، وتم تحليلها يدويا، وكذلك توزيع استبانة على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسج الشامل من خلال توزيع 287 استبانة، وتكون المجتمع من العاملين من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية. وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب.

وقد توصلت الدراسة الحالية الى تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط ، تحليل الوظائف ، الاستقطاب ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ) .

#### 4. دراسة الشرياتي (2017)، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي- دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي- دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، والتعرف على ممارسة تخطيط القوى العاملة، وتدريبها في هذه المستشفيات، والتعرف على الصعوبات التي تواجهها، والخروج بتوصيات لتطوير ممارسة تخطيط القوى العاملة وتدريبها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمت دراسة ممارسة تخطيط القوى العاملة وتدريبها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، باستثناء مستشفى بيت لحم للأمراض النفسية، فقد شملت الدراسة أربع مستشفيات حكومية: مستشفى الخليل (عالية)، مستشفى بيت جالا (الحسين)، مستشفى يطا (أبو الحسن القاسم)، مستشفى محمد علي (المحتسب).

واستخدمت الباحثة نوعين من الأدوات لجمع البيانات، الأول المقابلة، والثاني الاستبانة، وتم إجراء (15) مقابلة مع مديري المستشفيات، كما وزعت (255) استبانة على الأطباء، والتمريض، ونسبة الاسترداد الكلي كانت 96 % وتم تحليل المقابلات يدويا أما الاستبانات فقد حلت بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تخطيط القوى العاملة في المستشفيات الحكومية جنوب الضفة الغربية يتبع عدة دوائر في وزارة الصحة الفلسطينية مباشرة، وتقوم المستشفيات بالمساهمة في التخطيط ضمن سياسة الممكن والمتوفر.

وقد أوصت الباحثة بضرورة إدارة المستشفيات الحكومية بنمط اللامركزية واعطاء صلاحيات كاملة للمستشفيات، والعمل على إيجاد دائرة موارد بشرية في كل مستشفى، والاهتمام بالموارد البشري في المستشفيات وتخصيص ميزانية كافية للتدريب، وربط العملية التدريبية بحوافز مالية ومعنوية.

##### 5. دراسة (كرو، 2016)، بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات"

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات ب (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة، ومن اجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من 51 اسئلة من اجل جمع البيانات الاولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من اكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية. أما عينة الدراسة فتكونت من الاداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة- مساعد مدير- رئيس قسم- موظفون- مركز وظيفي آخر) ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 70 مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS باستخدام عددا من التحاليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الاثر الاكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين، فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين، وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

6. دراسة (البدارين وآخرون، 2014)، بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 78 عامل بالبنوك الأردنية، وتم توزيع الاستبانة على 102 موظفا وموظفة يعملون في سبعة بنوك تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وكانت أهم النتائج هي: يوجد أثر لممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها والمتمثلة في كل من الأصالة والطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات؛ لم يكن هناك أثر لممارسات التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات للعاملين فيها والمتمثلة في كل من الأصالة والطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Nas et al, 2016) بعنوان

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في مولتان، باكستان "

**Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan، Pakistan "**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها (الاستقطاب، التعيين، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الحوافز والمكافآت) على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة في باكستان، وصممت الاستبانة كاداة للدراسة، ووزعت على 320 استبانة على عينة عشوائية للمدراء والعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، وتم استعادة 240 استبانة، واستخدم

الباحث البرنامج الاحصائي V22، وقد أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف الموظفين واختيارهم والتدريب والتطوير وسياسة المكافآت وتقييم الأداء) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركاء الصغيرة والمتوسطة، وخلصت النتائج إلى أنه عندما يركز خبراء الموارد البشرية من الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحسين هذه الممارسات سيزداد الأداء التنظيمي للشركات.

2. دراسة (Shaukat & others, 2015) بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد COMSATS لتكنولوجيا المعلومات في باكستان)

### Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الروابط بين نظم "ممارسات الموارد البشرية" وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف. تم إعداد استبيان تتألف من 31 من العناصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب، تقييم الاداء، التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف العمل، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من أجل إيجاد علاقة وربطها مع النتائج، وتوصلت الدراسة استناداً إلى نموذج وطني من الشركات إلى أنه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائماً الأهم في أي منظمة إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دوراً حاسماً ومهماً في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصادياً وإحصائياً في أداء الموظف، باختصار، جميع "ممارسات الموارد البشرية" المختبرة ترتبط إيجابياً مع أداء الموظفين، وأوصت هذه الدراسة على أنه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصيصاً "أداء الموظف"، وينبغي مراجعة وإصلاح وتجديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض وعمليات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية ومراقبة سير عمل هذه الانظمة بشكل دائم، لذا على كل المنظمات المهمة

بالنمو والأداء العالي من خلال زيادة مشاركة العامل يجب أن تعطي أهمية للتدريب والاختيار والتعويض والتحفيز .

### 3. دراس ( Khaled & Naser, 2013 ) بعنوان :

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الاردنية

#### **Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of Employees in Jordanian Hospitals**

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (HRM) الممارسات والأداء التنظيمي هو موضوع مهم في العلوم التنظيمية، ولكن لم يتم إجراء بحوث تذكر لدراسة هذه العلاقة في المستشفيات وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلي أم ال وأيضا دراسة الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن. وتشمل الممارسات (التخطيط - الاختيار - التدريب -تقييم الاداء - التحفيز - التعويض- التوظيف)حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات. وتحليل البيانات باستخدام الاحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار .

أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وأن المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة، وأن التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظف، على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها وإن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في إقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماماً جدياً للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء. ويجب أن يولوا اهتماماً أيضاً في كيفية تعزيز القدرات في مجالات الموارد وتنمية المهارات البشرية من أجل زيادة وتحسين الأداء في المستشفى.

#### 4. دراسة (Momena & Siddique, 2013) بعنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين (دراسة على معمل للإسمنت في بنغلاديش

#### **Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh**

الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلادش لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقا للعينة تتألف من 160 الموظفين من سبع شركات الاسمنت المدرجة في دكا المالية للتبادل.

أظهرت النتائج أن التدريب، التنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف. من ناحية أخرى، تقييم الاداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاما في معمل الاسمنت في بنغلاديش. والادارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الاسمنت في بنغلادش أوصى البحث انه يجب على شركات الاسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مبتكرة وجديدة. وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

#### 5. دراسة (Alas, 2012)، بعنوان :

تحقيق التغيير التنظيمي الناجح: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### **Achieving Successful Organizational Change: "the Role of Human Resource Management Practices "**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان امكانيات استخدام ممارسات الموارد البشرية في التغييرات التنظيمية، وقد قام الباحث باستخدام منهج التحليل الوصفي، بحيث قام بتحليل حالة للبنك Estonian بعد

دمج عملياته التنظيمية مع بنك Lithuanian من بلد آخر لسنة واحدة ومراقبة النتائج، وظهرت النتائج ان ممارسات ادارة الموارد البشرية في البنك الأول ساعدت في تحسين ادارة البنك الثاني وتحقيق الثقافة التنظيمية المرغوبة، بالاضافة إلى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية لديها القدرة على لعب دورا هاما في تعزيز نظام ادارة الموارد البشرية الجديد وثقافة الشركات والحد من دوران العمل في البنوك، واكتساب البنك ميزة تنافسية.

#### 6. دراسة ( Munjuri, 2011 ) بعنوان:

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية التعليم العالي في كينيا"

### **The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya**

ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات (HRM) إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير للتدريب، الاداء المرتبط بالاجر، الامن الوظيفي، تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا، كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحوث استقصائية وصفية. والعينة المستهدفة جميع موظفي الدعم في المؤسسة.

استخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الاحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية. وتوصلت الدراسة إلى أن الاجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، التدريب وتمكين الموظف أيضاً لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين، أما تصميم الوظيفة والامن الوظيفي هي الأقل تأثير على الأداء وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف في معظم الأحيان بيد أن أغلبية الموظفين لم يتلقوا أي مكافآت مالية بعد تحقيقهم الأهداف المحددة، بمعنى أنه لا يوجد أي أجر مرتبط بالأداء في المنظمة.

وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء، يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز كمكافأة للعاملين على تحقيق الأهداف أن هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية ترتبط إيجابياً بعلاقة قوية جداً بأداء العاملين بالإضافة إلى الممارسات الأخرى ذات التأثير إيجابي على أداء الموظفين وتشمل إعطاء العاملين فرصة لاتخاذ قرارات يمكنهم التعامل معه، الأخذ بآراء الموظفين في القرارات الإدارية، وتفويض المهام التي يمكن التعامل معها، تزويدهم بالمهارات المطلوبة المتعلقة بوظائفهم، ووضع أهداف قابلة للتحقيق وإشراك العاملين في تحديد الأهداف والتقييم العادل للأداء، وزيادة الراتب على تحقيق الأهداف المحددة، وإدارة عادلة للمكافآت.

### 3.2.2 تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين أنها تناولت واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية كدراسة لبسيس وربيعة (2018)، كما تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين كدراسة الشروقي (2018)، كما تناولت تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها كدراسة أبو سنيينة (2017)، كما تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي كدراسة الشرياتي (2018)، كما تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات كدراسة كرو (2016)، كما تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين كدراسة البدارين وآخرون (2014)، أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت) على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة في باكستان كدراسة (Nas et al, 2016)، كما تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين كدراسة (Shaukat & Others, 2015)، كما تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية كدراسة (Khaled & Naser, 2013)، كما تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين كدراسة (Momena & Siddique, 2013).



ساعدت الدراسات السابقة الباحث في جوانب عدة، وهي:

1. التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، بتناول الزوايا الجديدة التي أغفلتها الدراسات السابقة.
2. وضع الإطار العام للدراسة بصياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها.
3. تحديد عينة الدراسة برصد أهم الجوانب المنهجية على المستوى الاجرائي.
4. الاستعانة بالدراسات السابقة في صياغة أسئلة الاستبانة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تختلف مع الدراسات السابقة في اختيار الموضوع واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل هو من المواضيع النادرة في الأبحاث العربية والأجنبية، وكذلك اختلفت في المجتمع التي تناولها فيها العاملين في بلدية الخليل.
2. حاولت رسم صورة متكاملة عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

2.3 منهجية الدراسة

3.3 أداة الدراسة

4.3 صدق الأداة

5.3 ثبات الأداة

6.3 مجتمع الدراسة

7.3 خصائص عينة الدراسة

8.3 مفتاح التصحيح

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتطرق هذا الفصل إلى وصف طريقة الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها وإجراءاتها وأدواتها، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

#### 2.3 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وهو طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وكشف الجوانب التي تحكمها، وهو ما وجده الباحث الطريقة الأنسب لدراسة واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، وذلك من وجهة نظر العاملين بموقع مدرء ورؤساء اقسام وشعب في بلدية الخليل، وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة.

#### 3.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة بشكل أساسي، بالإضافة إلى مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وقد تم تطوير الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (2)، حيث انقسمت إلى قسمين:

- **العوامل الديمغرافية:** وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشمل فقرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المسمى الإداري الوظيفي، المؤهل العلمي
- **محاور الدراسة:** تتكون من (57) فقرة تناقش محاور الدراسة الرئيسية والمتمثلة في:
  - الموارد البشرية: حيث تم دراسة أبعاد (تصميم وتحليل العمل، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت، الاتصال الداخلي).
  - اداء الموظفين: حيث تم دراسة أبعاد (الأداء الأساسي، الأداء الإضافي).
- **التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:** قدم الباحث تعريف لمتغيرات الدراسة إجرائياً كما يلي:

### Measurement of HRM Practices

#### *Operational Definition and items of Career Planning*

Operational definition:	Items
Career planning is the individual's attempt to participate in goals setting and awareness of self-abilities, interests, strengths, weaknesses and the constraints of the work environment (Joarder, 2012).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 I know my strengths, weaknesses, and abilities.</li> <li>2 I have accurate information about my organization's management policies that affect my career.</li> <li>3 My awareness of career interests has helped to clarify my plans.</li> <li>4 I have an accurate view of the opportunities and constraints that may occur in the work environment which can affect my career.</li> <li>5 I have plans for my career.</li> </ol>

Source: Tan (2010) and Joarder (2012)

Table 3.4  
*Operational Definition and items of Job Design*

Operational definition:	Items
Job design comprises flexible job descriptions, development	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Flexible job descriptions that are not linked to one specific task.</li> </ol>

of a learning organization, cross-cultural job design, and team working (Alleyne et al., 2006; Chand, 2010).

- 2 Deliberate design of jobs to make full use of workers' skills and abilities (i.e., use of job enrichment and/or autonomous work groups)
- 3 Work organized around team working for the majority of staff
- 4 Staff involvement in setting performance targets.

Source: Alleyne, Doherty and Greenidge (2012)

Table 3.5  
*Operational Definition and items of Recruitment and Selection*

<b>Operational definition:</b>	<b>Items</b>
Recruitment and Selection include use of employment tests; performing validation studies on selection methods; providing realistic job previews and conducting structured and standardized interviews (Khatri, 2000).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 In the selection of new employees, my company often uses employment tests (e.g. knowledge tests, personality tests, language tests, etc.).</li> <li>2 In the hiring process, potential employees are often provided with a realistic picture of the job and the firm, including the negative aspects.</li> <li>3 My company conducts structured and standardized interviews (as opposed to unstructured interviews) for selection of jobs.</li> </ol>

Source: Khatri (2000) and Tsaur and Lin (2004)

Table 3.6  
*Operational Definition and items of Training and Development*

<b>Operational definition:</b>	<b>Items</b>
Training and development is the employee's perception toward the availability and adequacy of organization's training and development activities	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Extensive training and development programs are provided by the firm to improve the employees' skills.</li> <li>2 The training provided by the firm helps the employees to enhance their work performance.</li> </ol>

---

(Tan, 2010).

- 3 Training programs offered by the firm help employees to develop a variety of skills and abilities.
  - 4 There are formal training programs to teach new hires the skills they need to perform their jobs.
  - 5 Opportunities for advancement are available for all employees.
- 

Source: Delery and Doty (1996), and Tan (2010)

Table 3.7

*Operational Definition and items of Compensation and Rewards*

---

<b>Operational definition:</b>	<b>Items</b>
Compensation and rewards are the financial and nonfinancial rewards practiced in the organization (Tan, 2010).	1 I am satisfied with the financial rewards that I have received.
	2 The amount of bonuses that I obtain depends on my efforts.
	3 I am satisfied with the process used to determine my non-financial efforts (awards and benefits).
	4 The amount of income I receive reflects what I deserve.
	5 My company constantly reviews and updates the range of benefits to meet the needs of employees.

---

Source: Khatri, 2000, and Tan, 2010

Table 3.8

*Operational Definition and items of Performance Appraisal*

---

<b>Operational definition:</b>	<b>Items</b>
Performance appraisal refers to a formalized process of developing employees, as exemplified by diagnosing	1 The organization uses flexible performance standards
	2 Our managers/supervisors regularly discuss with employees their individual Performance

---

training needs, frequent feedback, problem solving, and discussing future issues (Snell & Dean, 1992).

- 3 Pay rise, promotions, training and development, and other rewards are very closely linked to performance appraisal
- 4 Employees in this organization greatly participate in goal-setting and appraisal

Source: Al-Shuaibi et al., 2014

Table 3.9  
*Operational Definition and items of Internal Communication*

<b>Operational definition:</b>	<b>Items</b>
Internal communication is often a collection of miscellaneous programs and activities aimed at improving employee satisfaction (Phillips, 1996).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 There are consistency and clarity of messages from top management and HR department.</li> <li>2 Employees provide suggestions for improvement.</li> <li>3 I am satisfied with the speed and effectiveness of responses to employee complaints.</li> <li>4 I am satisfied with the percentage of suggestions of employees that were implemented.</li> <li>5 HR department works as a mediator between employees and management.</li> </ol>

Source: Ulrich (1997), Ulrich and Lake (1990)

- **تصميم وتحليل العمل:** هو محاولة الفرد للمشاركة في تحديد الأهداف والوعي بالقدرات الذاتية والمصالح ونقاط القوة والضعف وقيود بيئة العمل
- **الاستقطاب والتعيين:** يشمل التوظيف والاختيار استخدام اختبارات التوظيف؛ إجراء دراسات التحقق من صحة طرق الاختيار؛ تقديم معايير واقعية للتوظيف وإجراء مقابلات منظمة وموحدة
- **التدريب والتطوير:** لتدريب والتطوير هو تصور الموظف تجاه مدى توافر وكفاية أنشطة التدريب والتطوير في المنظمة
- **تقييم الأداء:** يشير تقييم الأداء إلى عملية رسمية لتطوير الموظفين ، كما يتضح من تشخيص احتياجات التدريب ، وردود الفعل المتكررة ، وحل المشكلات ، ومناقشة القضايا المستقبلية
- **المكافآت:** لتعويضات والمكافآت هي المكافآت المالية وغير المالية التي تمارس في المنظمة
- **الاتصال الداخلي:** غالبًا ما يكون الاتصال الداخلي عبارة عن مجموعة من البرامج والأنشطة المتنوعة التي تهدف إلى تحسين رضا الموظفين
- **الأداء الأساسي:** مفهوم أداء المهمة إلى نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة بشكل مباشر، عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة، أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة
- **الأداء الإضافي:** السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة مثلما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها التي تجري فيها العمليات الفنية، وهو يعبر عن النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة، من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة، والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة، والجدول (1.3) يبين توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور كما يلي:



### جدول (1.3): توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
<b>الجزء الأول</b>		
1.	عوامل ديمغرافية	5
<b>الجزء الثاني</b>		
<b>ابعاد الموارد البشرية</b>		
36		
1.	تصميم وتحليل العمل	8
2.	الاستقطاب والتعيين	6
3.	التدريب والتطوير	5
4.	تقييم الاداء	6
5.	المكافآت	6
6.	الاتصال الداخلي	5
<b>اداء الموظفين</b>		
21		
1.	الأداء الأساسي	11
2.	الأداء الإضافي	10
62	<b>المجموع الكلي لفقرات الاستبانة</b>	

### 4.3 صدق الأداة:

قام الباحث باستخدام الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرض الاستبانة على محكمين من ذوي الاختصاص والمرفق أسماؤهم في الملحق رقم (3)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالتعديلات التي تم التوصية بها من قبل المحكمين.

إضافة إلى ذلك فقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع وعددهم (57) مفردة من مجتمع الدراسة، وذلك لقياس صدق الأداء إحصائياً، وقد تم استبعاد هذه العينة لاحقاً من عينة الدراسة الكلية، وقام الباحث بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجداول التالية:

أولاً : نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير ابعاد الموارد البشرية في أداة الدراسة:

جدول (2.3): نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات ابعاد الموارد البشرية في أداة الدراسة

المجال	الرقم	الفقرة	درجة التشبع
تصميم وتحليل العمل	1.	تقوم دائرة الموارد البشرية في بلدية الخليل في تحليل الوظائف.	0.718
	2.	هنالك وصف وظيفي وتوصيف وظيفي معد من قبل دائرة الموارد البشرية.	0.810
	3.		
	4.	يتم إشراك رؤساء الدوائر والإداريين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف.	0.789
	5.	لا يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة ( تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل... الخ).	0.670
	6.	تجزئة العمل الى جزئيات صغيرة جدا وبسيطة من أجل أدائها بسهولة دون الحاجة الى مهارة.	0.652
	7.	تسعى البلدية إلى عمليات النقل والمناولة داخل العمل قدر الإمكان.	0.614
	8.	هنالك سياسة متبعة من قبل البلدية لإثراء العمل بإضافة مهام إلى الوظائف.	0.811
الاستقطاب والتعيين	9.	هناك سياسات للاستقطاب والتعيين واضحة ومتوافقة مع أهداف البلدية.	0.825
	10.	إجراءات الاستقطاب والتعيين مكتوبة وواضحة ومحددة بدقة.	0.862
	11.	لا ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	0.642
	12.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والخبرات لانتقاء أفضل الموظفين مسبقا قبل الإعلان عن الوظيفة.	0.849
	13.	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة ( الجريدة، موقع البلدية.. الخ) والمتاحة للجمهور.	0.785
14.	يتمتع القائمون على عملية الاستقطاب والتعيين بالكفاءة والنزاهة	0.754	
التدريب والتطوير	15.	تتيح البلدية فرصة للموظفين للحصول على التدريب بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة.	0.759
	16.	تعتمد البلدية على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.	0.799
	17.	تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقا.	0.770
	18.	لا تتابع البلدية الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم.	0.812
	19.	يحصل الموظفون في بلدية الخليل على التدريب على الأقل مرة واحدة.	0.605

المجال	الرقم	الفقرة	درجة التشبع
تقييم الأداء	20.	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل (تدريبهم ورفع مستواهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم).	0.865
	21.	يتم إطلاع كل موظف على تقييم الأداء الخاص به.	0.838
	22.	هنالك معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.	0.759
	23.	لا تقيّم البلدية أداء الموظفين أثناء ادائهم لواجباتهم.	0.711
	24.	يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين.	0.711
	25.	تقيم البلدية أداء الموظفين باستمرار وبشكل دوري.	0.684
المكافآت	26.	تمنح البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بناء على معايير موضوعية.	0.682
	27.	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في البلدية بشكل مستمر.	0.823
	28.	لا يتم منح الموظفين الحوافز والمكافآت حسب أدائهم الوظيفي.	0.773
	29.	يتناسب نظام الأجور والرواتب والحوافز في البلدية مع غلاء المعيشة.	0.725
	30.	تقدم البلدية تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.	0.776
	31.	العمل يحتوي على ترقيات متتابعة محفزة على العمل.	0.756
الاتصال الداخلي	32.	يجتمع معك رئيسك لمناقشة تقرير تقييم الأداء.	0.746
	33.	الاتصالات الداخلية في بلدية الخليل تتمتع بالإيجابية التي تساعد الموظفين على الإنجاز.	0.742
	34.	لا يعزز الاتصال روح التعاون بين الموظفين في البلدية إلى رفع إنتاجية العمل.	0.749
	35.	قنوات الاتصال المستخدمة في البلدية تساعد على تدفق المعلومات الضرورية بشكل سلس.	0.806
	36.	يساعد الاتصال الداخلي بين اقسام البلدية على تحقيق أهدافها.	0.823

ومن النتائج السابقة يتضح بأن جميع نتائج التحليل العملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير الموارد البشرية كانت دالة إحصائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشبع، حيث كانت جميعها أعلى من (60%)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن جميع الفقرات تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله.

ثانياً : نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير أداء الموظفين في أداة الدراسة:

جدول (3.3) : نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير أداء الموظفين في أداة الدراسة

المجال	الرقم	الفقرة	درجة التشبع
الأداء الأساسي	1.	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية.	0.811
	2.	يتمتع الموظفون بالمعرفة الفنية.	0.679
	3.	يتميز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية.	0.715
	4.	يلتزم الموظف بالمعايير والاجراءات الموضوعية بشكل كبير .	0.826
	5.	هناك تطور مستمر في أداء الموظفين في السنوات الأخيرة.	0.586
	6.	تشجع الادارة العليا الافكار والآراء الجديدة في البلدية.	0.748
	7.	لا تتماشى كفاءة الموظفين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للبلدية	0.548
	8.	موظفو البلدية قادرين على اكتشاف الاخطاء وتصحيحها في الوقت المطلوب.	0.734
	9.	للبلدية مقاييس ومؤشرات تستخدمها لقياس انجازاتها.	0.767
	10.	يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	0.736
	11.	تعمل البلدية على تحسين أداءها واداء المستخدمين لديها بصفة مستمرة ودائمة.	0.776
الأداء الإضافي	1.	اتطوع لإنجاز المهام الغير مطلوبة مني.	0.733
	2.	أتردد في تقديم أفكار مبتكرة لتحسين العمل.	0.630
	3.	احاول مساعدة زملائي عندما يواجهون مشاكل في العمل.	0.560
	4.	لدى استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة البلدية على النجاح.	0.810
	5.	احث زملائي في العمل على بذل المزيد من الجهد بأن البلدية مهمة وتستحق العمل بها.	0.703
	6.	تتشابه قلبي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات البلدية.	0.646
	7.	لا أشعر بالفخر لأنني اعلم في البلدية.	0.757
	8.	اهتم بان تكون سمعة وأداء البلدية مميز بين الموظفين.	0.575
	9.	اشجع زملائي في العمل نحو انجاز مهامهم.	0.812
	10.	لا مانع لدي للقيام بأي مهمة توكل إلي للحفاظ بعملنا الحالي في البلدية.	0.660

ومن النتائج السابقة في الجدول أعلاه يتضح بأن جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير أداء الموظفين كانت دالة إحصائياً، باستثناء الفقرتين الخامسة والسابعة من مجال

الأداء الأساسي، والفقرتين الثالثة والثامنة من مجال الأداء الإضافي، حيث جاءت هذه الفقرات بدرجة تشبع أقل من (60%) وقد تم استثنائها من التحليل الإحصائي لعينة الدراسة، فيما عدى ذلك فإن جميع الفقرات الأخرى تتمتع بدرجة عالية من التشبع، وكانت جميعها أعلى من (60%)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنها تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله.

### 5.3 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باحتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لفقرات محاور الاستبانة (مع استثناء تلك الفقرات التي لم تنجح في اختبار صدق الأداة)، والجدول (3.5) التالي يبين نتائج ذلك:

جدول (4.3): معامل كرونباخ ألفا لثبات محاور الدراسة

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha	
ثبات مجال تصميم وتحليل العمل	51	8	0.817	
ثبات مجال الاستقطاب والتعيين		6	0.772	
ثبات مجال التدريب والتطوير		5	0.734	
ثبات مجال تقييم الاداء		6	0.715	
ثبات مجال المكافآت		6	0.748	
ثبات مجال الاتصال الداخلي		5	0.684	
ثبات محور ابعاد الموارد البشرية		36	35	0.921
ثبات مجال الأداء الأساسي		11	0.887	
ثبات مجال الأداء الإضافي		10	0.790	
ثبات محور اداء الموظفين		21	0.867	
الثبات الكلي لأداة الدراسة		56	0.938	

ووفقاً للجدول السابق، فإن قيمة الثبات الكلية لأداة الدراسة بكافة محاورها كانت (0.93)، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يعني الثقة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات لها.

### 6.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في المواقع الإدارية (مدراء إدارة او دوائر، رؤساء أقسام او شعب) في بلدية الخليل ويبلغ عددهم (57) موظف لانهم لديهم علم في موضوع الدراسة أكثر من الموظفين العاديين ولديهم اطلاع على متغيرات الدراسة التي تخص عنوان الدراسة.

وقام الباحث باختيار طريقة المسح الشامل حيث تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (57) مفردة، واستخدم الباحث في تحليل للبيانات برنامج SPSS (v.22) من خلال الاختبارات التي يوفرها هذا البرنامج والتي تمثلت في اختبارات:

- اختبار التحليل العاملي Factor Analysis.
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha.
- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance.
- اختبارات للعينات المستقلة Independent sample T-Test.

### 7.3 خصائص عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة مسح الشامل حيث تم توزيع (57) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (51) اي ما نسبته (90%).

جدول(5.3): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الجنس	ذكر	46	92 %	1
	أنثى	4	8 %	
المجموع		50	100%	

حيث بينت النتائج وفقاً للجدول السابق أن نسبة الذكور من عينة الدراسة هي الأعلى حيث كان عددهم (46) ويشكلون ما نسبته (92 %) من عينة الدراسة، فيما كانت نسبة الإناث (8 %).

جدول(6.3): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية

القيم	النسبة المئوية	العدد	القيم	المتغير
0	3.9 %	2	أعزب	الحالة الاجتماعية
	96.1 %	49	متزوج/ة	
	100 %	51		المجموع

تدل النتائج كما هو موضح في الجدول السابق أن نسبة الموظفين المتزوجون من عينة الدراسة هي الأعلى حيث كان عددهم (49) ويشكلون ما نسبته (96.1 %) من عينة الدراسة، فيما كانت نسبة الموظفين العزاب (3.9 %).

جدول (7.3): خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

القيم	النسبة المئوية	العدد	القيم	المتغير
0	3.9 %	2	أقل من خمس سنوات	سنوات الخدمة
	9.8 %	5	من 5 الى 10 سنوات	
	86.3 %	44	أكثر من 10 سنوات	
	100 %	51		المجموع

تدل النتائج كما هو موضح في الجدول السابق أن نسبة الموظفين الذين تجاوزت مدة خدمتهم 10 سنوات من عينة الدراسة هي الأعلى حيث كان عددهم (44) ويشكلون ما نسبته (86.3 %) من عينة الدراسة، فيما كانت نسبة الموظفين الذين لم تتجاوز مدة خدمتهم خمس سنوات هم الأقل بنسبة (3.9 %)، ويرى الباحث ذلك منطقياً حيث من متطلبات الحصول على المسمى الوظيفي قضاء مدة من الزمن في الخدمة.

جدول(8.3): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الإداري للوظيفة

القيم	النسبة المئوية	العدد	القيم	المتغير
0	13.7 %	7	مدير إدارة	المسمى الإداري للوظيفة
	23.5 %	12	مدير دائرة	
	51.0 %	26	رئيس قسم	
	7.8 %	4	رئيس شعبة	
	100 %	51		المجموع

تدل النتائج كما هو موضح في الجدول السابق أن نسبة الموظفين المتزوجون من عينة الدراسة هي الأعلى حيث كان عددهم (49) ويشكلون ما نسبته (96.1 %) من عينة الدراسة، فيما كانت نسبة الموظفين العزاب (3.9 %).

جدول(9.3): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	القيم	المتغير
0	% 21.6	11	دبلوم	المؤهل العلمي
	% 52.9	27	بكالوريوس	
	% 25.5	13	دراسات عليا	
	%100	51		المجموع

حيث بينت النتائج وفقاً للجدول أعلاه بأن نسبة من يحملون درجة البكالوريوس من عينة الدراسة كانت هي النسبة الأكبر بواقع (52.9%) فيما كانت أقل نسبة هي لمن يحملون درجة دبلوم بواقع (21.6%).

### 8.3 مفتاح التصحيح

جدول (10.3): مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.80 - أقل من 2.6
متوسطة	من 02.6 - أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.40 - أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.20 - 5



## الفصل الرابع

### تحليل ومناقشة النتائج

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 تمهيد

يقوم الباحث في هذا الفصل بعرض وتحليل النتائج، وذلك في إطار الأسئلة والفرضيات التي تم تحديدها في بداية الفصل الأول، وبعد ذلك يتم عرض نتائج الدراسة ودلالاتها في ضوء الأهداف الموضوعية لها.

#### 2.4 تحليل فقرات الاستبانة:

القسم الأول والمتعلق بإبعاد الموارد البشرية والمقسمة على سبع محاور على النحو التالي:

##### المحور الأول: تصميم وتحليل العمل

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين

عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور تصميم وتحليل العمل

جدول (1.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة

##### بمحور تصميم وتحليل العمل

ترتيب	#	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	1.	2.88	1.013	متوسطة
7	2.	2.78	1.119	متوسطة
2	3.	3.14	1.096	متوسطة
1	4.	3.37	1.131	متوسطة
3	5.	2.98	0.905	متوسطة
6	6.	2.86	0.849	متوسطة

المرتبة	#	الوصف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		الإمكان.			
4	7.	هنالك سياسة متبعة من قبل البلدية لإثراء العمل بإضافة مهام إلى الوظائف.	2.92	1.017	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.916	0.5416	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور تصميم وتحليل العمل، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.91) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.54)

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (لا يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (1.131)، الفقرة (يتم إشراك رؤساء الدوائر والإداريين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف) بمتوسط حسابي مقداره (3.14) وانحراف معياري مقداره (1.096)، والفقرة (تجزئة العمل إلى جزئيات صغيرة جداً وبسيطة من أجل أدائها بسهولة دون الحاجة إلى مهارة) بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (0.849)، الفقرة (هنالك سياسة متبعة من قبل البلدية لإثراء العمل بإضافة مهام إلى الوظائف) بمتوسط حسابي مقداره (2.92) وانحراف معياري مقداره (1.017).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (هنالك وصف وظيفي وتوصيف وظيفي معد من قبل دائرة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.78) وانحراف معياري مقداره (1.119)، والفقرة (تسعى البلدية إلى عمليات النقل والمناولة داخل العمل قدر الإمكان) بمتوسط حسابي مقداره (2.86) وانحراف معياري مقداره (0.849)، الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية في بلدية الخليل في تحليل الوظائف) بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (1.013).

## المحور الثاني: الاستقطاب و التعيين

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور الاستقطاب و التعيين.

جدول (2.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور الاستقطاب و التعيين.

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	#	
متوسطة	0.895	2.86	1.	4
متوسطة	1.072	2.82	2.	5
متوسطة	0.958	2.63	3.	6
متوسطة	1.020	3.14	4.	2
مرتفعة	0.800	4.00	5.	1
متوسطة	1.125	3.12	6.	3
متوسطة	0.6726	3.094		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور الاستقطاب والتعيين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.094) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.6726).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة) بمتوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري مقداره (0.800)، الفقرة (تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والخبرات لانتقاء أفضل الموظفين مسبقاً قبل

الإعلان عن الوظيفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.14) وانحراف معياري مقداره (1.020)، والفقرة (يتمتع القائمون على عملية الاستقطاب والتعيين بالكفاءة والنزاهة) بمتوسط حسابي مقداره (3.12) وانحراف معياري مقداره (1.125).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (لا ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (0.958)، والفقرة (إجراءات الاستقطاب والتعيين مكتوبة وواضحة ومحددة بدقة) بمتوسط حسابي مقداره (2.82) وانحراف معياري مقداره (1.072)، الفقرة (هناك سياسات للاستقطاب والتعيين واضحة ومتوافقة مع أهداف البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.86) وانحراف معياري مقداره (0.895).

### المحور الثالث: التدريب والتطوير

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور التدريب والتطوير.

جدول (3.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور التدريب والتطوير.

#	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1	متوسطة	1.005	3.10	1.1 تتيح البلدية فرصة للموظفين للحصول على التدريب بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة.
3	متوسطة	0.964	2.90	2.2 تعتمد البلدية على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.
4	متوسطة	0.887	2.67	3.3 تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقاً.
5	منخفضة	0.963	2.59	4.4 لا تتابع البلدية الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم.
2	متوسطة	1.086	2.98	5.5 يحصل الموظفون في بلدية الخليل على التدريب على الأقل مرة واحدة.
	متوسطة	0.6842	2.847	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور التدريب والتطوير مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة،

حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.847) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.6842).

ورتببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تتيح البلدية فرصة للموظفين للحصول على التدريب بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.10) وانحراف معياري مقداره (1.005)، الفقرة (يحصل الموظفون في بلدية الخليل على التدريب على الأقل مرة واحدة) بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (1.086)، والفقرة (تعتمد البلدية على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية) بمتوسط حسابي مقداره (2.90) وانحراف معياري مقداره (0.964)

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تتابع البلدية الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.59) وانحراف معياري مقداره (0.963)، والفقرة (تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعية مسبقاً) بمتوسط حسابي مقداره (2.67) وانحراف معياري مقداره (0.887)

#### المحور الرابع: تقييم الأداء

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور تقييم الأداء:

جدول (4.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور تقييم الأداء.

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	#	
منخفضة	1.004	2.59	4	1. يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل (تدريبهم ورفع مستواهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم).
منخفضة	0.983	2.41	6	2. يتم إطلاع كل موظف على تقييم الأداء الخاص به.
منخفضة	0.944	2.57	5	3. هنالك معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.
متوسطة	1.017	3.08	2	4. لا تقيّم البلدية أداء الموظفين اثناء ادائهم لواجباتهم.
متوسطة	1.027	3.47	1	5. يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين.
متوسطة	0.905	2.98	3	6. تقييم البلدية اداء الموظفين باستمرار وبشكل دوري.

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	#
متوسطة	0.630	2.849	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور تقييم الأداء مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.849) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.630).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (1.027)، الفقرة (لا تقيّم البلدية أداء الموظفين اثناء ادائهم لواجباتهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.08) وانحراف معياري مقداره (1.017)، والفقرة (تقييم البلدية أداء الموظفين باستمرار وبشكل دوري) بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (0.905).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يتم إطلاع كل موظف على تقييم الأداء الخاص به) بمتوسط حسابي مقداره (2.41) وانحراف معياري مقداره (0.983)، والفقرة (هنالك معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي) بمتوسط حسابي مقداره (2.57) وانحراف معياري مقداره (0.944)، الفقرة (يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.59) وانحراف معياري مقداره (1.004).

## المحور الخامس: المكافآت

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور المكافآت:

جدول (5.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور المكافآت.

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	#	
منخفضة	1.084	2.47	1.	5
منخفضة	0.953	2.18	2.	6
منخفضة	1.045	2.55	3.	3
متوسطة	1.163	2.65	4.	2
متوسطة	1.036	3.35	5.	1
منخفضة	1.046	2.53	6.	4
متوسطة	0.7024	2.620		الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور المكافآت مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.620) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.7024).

ورببت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تقدم البلدية تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (1.036)، الفقرة (يتناسب نظام الأجور والرواتب والحوافز في البلدية مع غلاء المعيشة) بمتوسط حسابي مقداره (2.65) وانحراف معياري مقداره (1.163)، والفقرة (لا يتم منح الموظفين الحوافز والمكافآت حسب أدائهم الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (2.55) وانحراف معياري مقداره (1.045)، الفقرة (العمل يحتوي على ترقيات متتابعة محفزة على العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.53) وانحراف معياري مقداره (1.046).



في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في البلدية بشكل مستمر) بمتوسط حسابي مقداره (2.18) وانحراف معياري مقداره (0.953)، والفقرة (تمنح البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بناء على معايير موضوعية) بمتوسط حسابي مقداره (2.47) وانحراف معياري مقداره (1.084).

### المحور السادس: الاتصال الداخلي

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي:

جدول (6.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي.

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	#	
متوسطة	1.176	2.76	1	5
متوسطة	0.883	3.31	2	3
متوسطة	0.946	3.16	3	4
متوسطة	0.901	3.45	4	2
متوسطة	0.923	3.55	5	1
متوسطة	0.6457	3.247		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.247) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.6457). ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يساعد الاتصال الداخلي بين أقسام البلدية على تحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.923)، الفقرة (قنوات الاتصال المستخدمة في البلدية تساعد

على تدفق المعلومات الضرورية بشكل سلس) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (0.901)، والفقرة (الاتصالات الداخلية في بلدية الخليل تتمتع بالإيجابية التي تساعد الموظفين على الإنجاز) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.946).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يجتمع معك رئيسك لمناقشة تقرير تقييم الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (2.76) وانحراف معياري مقداره (1.176)، والفقرة (لا يعزز الاتصال روح التعاون بين الموظفين في البلدية إلى رفع إنتاجية العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.883)

**القسم الثاني والمتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي والمقسمة لمحورين اثنين على النحو التالي:**  
**المحور الأول: الأداء الاساسي**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور الأداء الأساسي:

**جدول (7.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمحور الاداء الاساسي.**

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	#	
مرتفعة	0.653	3.67	1	2
مرتفعة	0.729	3.71	2	1
متوسطة	0.777	3.39	3	4
متوسطة	0.883	3.31	4	6
مرتفعة	0.985	3.43	5	3
متوسطة	1.103	2.94	6	9
متوسطة	0.835	2.94	7	9
متوسطة	0.918	3.39	8	4
متوسطة	0.987	3.16	9	7
متوسطة	0.824	3.37	10	5
متوسطة	0.916	2.96	11	8
متوسطة	0.6046	3.297		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور الأداء الاساسي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.297) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.6046)

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يتمتع الموظفون بالمعرفة الفنية) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري مقداره (0.729)، الفقرة (يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.653)، والفقرة (هناك تطور مستمر في أداء الموظفين في السنوات الأخيرة) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (0.985)، الفقرة (يتميز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية) بمتوسط حسابي مقداره (3.39) وانحراف معياري مقداره (0.777).

في حين كانت أدنى الفقرات: بنفس المتوسط حسابي (2.94) الفقرة (تشجع الادارة العليا الافكار والآراء الجديدة في البلدية). بانحراف معياري مقداره (1.103)، والفقرة (لا تتماشى كفاءة الموظفين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للبلدية) بانحراف معياري مقداره (0.835)، الفقرة (تعمل البلدية على تحسين أداءها واداء المستخدمين لديها بصفة مستمرة ودائمة) بمتوسط حسابي مقداره (2.96) وانحراف معياري مقداره (0.916).

### المحور الثاني: الأداء الإضافي

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالأداء الإضافي:

جدول (8.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة

#### بالاداء الاضافي

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	#	
مرتفعة	0.905	3.69	1	8
مرتفعة	1.117	3.41	2	10
مرتفعة	0.858	4.06	3	6
مرتفعة	0.775	4.14	4	4

مرتفعة	0.739	4.12	احث زملائي في العمل على بذل المزيد من الجهد بأن البلدية مهمة وتستحق العمل بها.	5	5
مرتفعة	0.880	3.51	تتشابه قلمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات البلدية.	9	6
مرتفعة	1.053	4.18	لا أشعر بالفخر لأنني اعمل في البلدية.	2	7
مرتفعة جداً	0.717	4.25	اهتم بان تكون سمعة وأداء البلدية مميز بين الموظفين.	1	8
مرتفعة	0.784	4.16	اشجع زملائي في العمل نحو انجاز مهامهم.	3	9
مرتفعة	1.316	3.71	لا مانع لدي للقيام بأي مهمة توكل إلي للحفاظ بعملتي الحالي في البلدية.	7	10
مرتفعة	0.5485	3.921	الدرجة الكلية		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور الأداء الاضافي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.921) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.5485)

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (اهتم بأن تكون سمعة وأداء البلدية مميز بين الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.717)، الفقرة (لا أشعر بالفخر لأنني اعمل في البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (1.053)، والفقرة (أشجع زملائي في العمل نحو إنجاز مهامهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.784)، الفقرة (لدى استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة البلدية على النجاح) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.775).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أتردد في تقديم أفكار مبتكرة لتحسين العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (1.117)، والفقرة (تتشابه قلمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وانحراف معياري مقداره (0.880)، الفقرة (أنتووع لإنجاز المهام الغير مطلوبة مني) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.905).

### 3.4 تحليل فرضيات الدراسة

سيتم معالجة فرضيات الدراسة من خلال الفرضية الرئيسية الأولى والتي تتمثل:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل وأداء موظفي البلدية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي) وأداء موظفي البلدية.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاستقطاب والتعيين) وأداء موظفي البلدية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تدريب وتأهيل الموظفين) وأداء موظفي البلدية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقييم الأداء) وأداء موظفي البلدية.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقديم الحوافز والمكافآت) وأداء موظفي البلدية.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاتصال الداخلي) وأداء موظفي البلدية.

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي) وأداء موظفي البلدية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.4)

جدول رقم (9.4) نتائج اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
التحليل الوظيفي	0.332	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.110

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل ، فقد وجدت علاقة طردية بين متغير التحليل الوظيفي ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل بحيث كلما زادت دقة التحليل الوظيفي ازدادت درجة أداء الموظفين، وتبين من الاختبار أعلاه ان 11% من العاملين في بلدية الخليل من أفراد العينة قد أثرت دقة التحليل الوظيفي لديهم على درجة الأداء الوظيفي لديهم، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي) على أداء موظفي البلدية.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاستقطاب للكفاءات) وأداء موظفي البلدية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاستقطاب للكفاءات) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10.4)

جدول (10.4) نتائج اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاستقطاب للكفاءات) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
الاستقطاب للكفاءات	0.619	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.383

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاستقطاب للكفاءات) ومتغير أداء

موظفي بلدية الخليل، فقد وجدت علاقة طردية بين متغير الاستقطاب للكفاءات ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل، بحيث كلما زادت فاعلية الاستقطاب للكفاءات إزدادت درجة الكفاءة الانتاجية حيث درجة أداء الموظفين، كما تبين من الاختبار أعلاه ان 38.3% من العاملين في بلدية الخليل من أفراد العينة قد أثرت فاعلية الاستقطاب للكفاءات على درجة الأداء الوظيفي

وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاستقطاب للكفاءات) على أداء موظفي البلدية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تدريب وتأهيل الموظفين) وأداء موظفي البلدية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الإنحدار المعياري ( Standardized Regression ) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تدريب وتأهيل الموظفين) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11.4)

جدول (11.4) نتائج اختبار معامل الإنحدار المعياري ( Standardized Regression ) للعلاقة بين

متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل ( ممارسة التخطيط) ومتغير أداء موظفي

بلدية الخليل

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
تدريب وتأهيل الموظفين	0.483	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.233

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تدريب وتأهيل الموظفين) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل، فقد وجدت علاقة طردية بين متغير تدريب وتأهيل الموظفين ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل بحيث كلما زاد تدريب وتأهيل الموظفين إزدادت درجة الكفاءة الانتاجية ، وتبين من الاختبار أعلاه ان 23.3% من العاملين في بلدية الخليل من افراد العينة قد أثر التدريب والتأهيل معهم على درجة الأداء الوظيفي، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تدريب وتأهيل الموظفين) على أداء موظفي البلدية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقييم الأداء) وأداء موظفي البلدية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقييم الأداء) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12.4)

جدول (12.4): نتائج اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة

بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقييم الأداء) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
تقييم الأداء	0.316	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.100

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقييم الأداء) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل، فقد وجدت علاقة طردية بين متغير تقييم الأداء ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل بحيث كلما ازدادت دقة وفاعلية ممارسة تقييم الأداء ازدادت درجة الكفاءة الانتاجية، و تبين من الاختبار أعلاه ان 10% من العاملين في بلدية الخليل من أفراد العينة قد أثرت ممارسة تقييم الأداء على درجة الأداء الوظيفي، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقييم الأداء) على أداء موظفي البلدية.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقديم الحوافز) وأداء موظفي البلدية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الإنحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقديم الحوافز) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13.4)



جدول (13.4) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري ( Standardized Regression ) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقديم الحوافز) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
تقديم الحوافز	0.513	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.263

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقديم الحوافز) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل، فقد وجدت علاقة طردية بين متغير تقديم الحوافز ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل، بحيث كلما زاد تقديم الحوافز ازدادت درجة الكفاءة الانتاجية حيث درجة أداء الموظفين، تبين من الاختبار أعلاه أن 26.3% من العاملين في بلدية الخليل من أفراد العينة قد أثر تقديم الحوافز لديهم على درجة الأداء الوظيفي، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقديم الحوافز) على أداء موظفي البلدية.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاتصال الداخلي) وأداء موظفي البلدية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري ( Standardized Regression ) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاتصال الداخلي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (14.4)

جدول (14.4) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري ( Standardized Regression ) للعلاقة بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاتصال الداخلي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
الاتصال الداخلي	0.688	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.473

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاتصال الداخلي) ومتغير أداء

موظفي بلدية الخليل، فقد وجدت علاقة طردية بين متغير الاتصال الداخلي ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل بحيث كلما زاد الاتصال الداخلي بين الموظفين ازدادت درجة الكفاءة الانتاجية، كما وتبين من الاختبار أعلاه ان 47.3% من العاملين في بلدية الخليل من أفراد العينة قد أثر الاتصال الداخلي لديهم على درجة الأداء الوظيفي، وبذلك نصل الى نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاتصال الداخلي) على أداء موظفي البلدية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى للمتغيرات ( النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، العمر).

#### ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير النوع
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي
4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة
5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير مكان السكن
6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير العمر

أولاً: حسب متغير النوع:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد

البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير النوع

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار (T-Test) للفروق في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير النوع من وجهة نظر موظفي البلدية وفقاً لمتغير النوع.

جدول (15.4) اختبار (T-Test) للفروق في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على

أداء موظفي البلدية من وجهة نظر موظفي البلدية وفقاً لمتغير النوع

الدلالة الاحصائية	قيمة ف المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجال
0.876	0.025	48	0.534	2.916	46	ذكر	ممارسات الموارد البشرية
		3.602	0.508	3.028	4	انثى	
0.087	3.048	48	0.496	3.588	46	ذكر	الاداء الوظيفي
		10.719	0.150	3.619	4	انثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير النوع من وجهة نظر موظفي البلدية وفقاً لمتغير النوع، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.876) لممارسات الموارد البشرية و (0.087) للأداء الوظيفي و هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى اثبات صحة الفرضية الصفرية. وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية السابقة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير النوع.

ثانياً: حسب متغير الحالة الاجتماعية:

2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج اختبار (T-Test) للفروق في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي من وجهة نظر العاملين بالبلدية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (16.4) اختبار (T-Test) للفروق في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي من وجهة نظر العاملين بالبلدية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الدالة الاحصائية	قيمة ف المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجال
0.241	1.408	49	0.101	3.47	2	اعزب	ممارسات الموارد البشرية
		1.778	0.521	2.90	49	متزوج	البشرية
0.069	3.451	49	0.168	3.69	2	اعزب	الاداء الوظيفي
		4.250	0.482	3.59	49	متزوج	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفروق في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي من وجهة نظر العاملين بالبلدية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.24) لممارسات الموارد البشرية و (0.06) للأداء الوظيفي و هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى اثبات صحة الفرضية الصفرية. وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية السابقة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ثالثاً: حسب متغير سنوات الخدمة:

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد

البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA Analysis ) للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (17.4).

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في

درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير سنوات

الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
ممارسات الموارد البشرية	بين المجموعات	0.997	2	0.499	1.888	0.162
	داخل المجموعات	12.677	48	0.264		
	المجموع	13.675	50			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.467	2	0.234	1.043	0.360
	داخل المجموعات	10.750	48	0.224		
	المجموع	11.217	50			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.162) لممارسات الموارد البشرية و (0.360) للأداء الوظيفي و هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى رفض الفرضية.

جدول (18.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الإداري الوظيفي
0.067	3.857	2	أقل من خمس سنوات
0.445	3.342	5	من خمس الى عشر سنوات
0.481	3.611	44	أكثر من عشر سنوات
0.473	3.594	51	المجموع

وبذلك نصل إلى اثبات صحة الفرضية السابقة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

رابعاً: حسب متغير المسمى الإداري الوظيفي:

4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير المسمى الإداري الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير المسمى الإداري الوظيفي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير المسمى الإداري الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
ممارسات الموارد البشرية	بين المجموعات	0.344	3	0.115	0.418	0.741
	داخل المجموعات	12.328	45	0.274		
	المجموع	12.672	48			
اللأداء	بين المجموعات	0.068	3	0.023	0.093	0.964

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الوظيفي	داخل المجموعات	11.001	45	0.244		
	المجموع	11.069	48			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير المسمى الإداري الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.741) لممارسات الموارد البشرية و (0.964) للأداء الوظيفي و هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى رفض الفرضية.

جدول (20.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير المسمى الإداري الوظيفي

المسمى الإداري الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير ادارة	7	3.55	0.261
مدير دائرة	12	3.63	0.411
رئيس قسم	26	3.58	0.587
رئيس شعبة	4	3.48	0.187
المجموع	49	3.58	0.480

وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية السابقة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير المسمى الإداري الوظيفي

#### خامساً: حسب متغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA Analysis ) للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على

أداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
ممارسات الموارد البشرية	بين المجموعات	1.152	2	0.576	2.208	0.121
	داخل المجموعات	12.523	48	0.261		
	المجموع	13.675	50			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.008	2	0.004	0.017	0.983
	داخل المجموعات	11.209	48	0.234		
	المجموع	11.217	50			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.121) لممارسات الموارد البشرية و (0.983) للأداء الوظيفي و هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى رفض الفرضية.

جدول (22.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	11	3.6147	0.54020
بكالوريوس	27	3.5838	0.49884
دراسات عليا	13	3.6007	0.38955
المجموع	51	3.5948	0.47365



وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية السابقة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

## الفصل الخامس

### والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء موظفي بلدية الخليل فإن نتائج الدراسة كانت على النحو التالي:

#### 2.5 الاستنتاجات:

1. تبين أن مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية لدى موظفي بلدية الخليل كان متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.937) مع انحراف معياري (0.478).
2. فيما يتعلق بالمحاور الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية فقد كانت النتائج على النحو التالي:

لا يتم عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء تحليل وظيفي لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك، كما جاء في جدول رقم (1.4) وذلك لأن الوظائف التي تطرح في البلدية هي وظائف تقليدية سبق وإن تم شغلها لمرات عديدة سابقة وبالتالي فإن مكونات هذه الوظائف ومتطلباتها وأوصافها الوظيفية تعتبر شبه معروفة وشبه روتينية لمدراء الدوائر الإدارية المختلفة .

تعتبر بلدية الخليل أن هنالك بعض الوظائف لا تحتاج لوصف وظيفي، وهي بعض الوظائف الميدانية، وتهتم بالوظائف الإدارية المكتبية أكثر. وبالتالي كانت النسبة متوسطة حيث يتم إشراك الرؤساء للمرؤوسين المكتبيين أما باقي الوظائف فتكون معدة من قبل أو من وزارة الحكم المحلي فلا يتم إشراك الرؤساء .

عملية النقل جاءت متوسطة وذلك نتيجة أن النقل يكون داخل الدائرة الواحدة وقليل ما يتم نقل من دائرة لأخرى حيث هنالك بعض الاختصاص والمقاومة من الموظفين أيضاً التي كانت نتائج النقل سلبية في حال نقلهم، زائداً لارتباطها بالحكم المحلي بالنقل .

إن كان هنالك وظائف مضافة فلا يتم كتابتها نظراً لعدم وجود وصف وتوصيف وظيفي واضح وأيضاً إن هذه الوظائف المضافة تتم بين الموظف والمسؤول المباشر .

لا يتم عمل عملية الاستقطاب والتعيين لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء الاستقطاب والتعيين لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك كما جاء في جدول (2.4). بناء على الأنظمة التي تعتمدها بلدية الخليل وخضوعها لمراقبة وزارة الحكم المحلي يكون الاستقطاب بالبلدية محدود، حيث تخضع البلدية بسلم رواتب وإجراءات معينة ولا تكون محفز أو مشجع لعملية الاستقطاب أيضاً، وتعتبر البلدية أن الوظائف لديها ليست بحاجة إلى مهارات معينة بحيث يتم تدريب الموظف بسياق العمل وليس بنظام تدريب محدد .

لا يتم عمل التدريب والتطوير لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء التدريب والتطوير لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك. كما جاء في جدول (3.4). نظراً لعدم وجود وصف وتوصيف وظيفي محدد للوظائف ومعد من قبل شؤون الموظفين وبمشاركة المرؤوسين بالشكل الكامل فإنه لا يتم تحديد التدريبات المتاحة، أيضاً لعدم قناعة الإدارة بضرورة التدريب وصرف الإمكانات الكاملة على التدريب، بل تعتمد على المشاريع والبرامج التدريبية من الحكومة أو الجهات المانحة.

لا يتم عمل تقييم الأداء لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء تقييم الأداء لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك كما جاء في جدول (4.4). يعتبر الوصف الوظيفي العقد بين الموظف والمرؤوس، حيث يتم من خلاله تحديد الواجبات المفترض على الموظف القيام بها، وتقييم الأداء يكون بشكل ضعيف، ويعتمد على الرؤساء أو المسؤول المباشر دون مشاركة الموظف وبالتالي يكون خاضع لرغبات المسؤول المباشر .

لا يتم إعطاء المكافآت لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إعطاء المكافآت لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك كما جاء في جدول (5.4). وذلك لعدم وجود نظام مكافآت واضح ومحدث معمول به، بل تكفي بلدية الخليل بالتكريم المعنوي وليس المادي بناءً على طلب المدراء للمجلس البلدي وليس حسب أدائهم. وتعتمد بلدية الخليل سلم الرواتب معد من قبل وزارة الحكم المحلي وبالتالي يعتبر موازي لرواتب الحكومة. وتعتمد بلدية الخليل التأمين

الصحي المقدم من الحكومة وتلتزم بدفعه والذي لا يستخدم من عدد كبير من الموظفين، ولا يوجد تأمينات اجتماعية للموظفين .

لا يتم تطبيق الاتصال الداخلي لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء الاتصال الداخلي لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك كما جاء في جدول (6.4). لا يجتمع المدير مع الموظف لمناقشة تقييم الأداء، بل يكون التقييم معتمد على المسؤول المباشر بسبب عدم اهتمام الموظف بالتقييم لعدم خضوعه للعقاب والثواب. يتم الاتصال الداخلي من خلال الطرق التقليدية الاجتماعات بوجود المجلس البلدي أو بعضه الذي لا يخرج بنتائج مرضية للموظفين بمخالفة مجلس البلدي بأرائهم وعدم راحة الموظفين بالمناقشة وعدم وجود الخبرة اللازمة بالمجال.

تبين أن درجة مستوى الاداء الوظيفي الكلية (الأساسي والإضافي) كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.594) مع انحراف معياري (0.473)، أما درجة مستوى الأداء الأساسي فقد كانت متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.297) والانحراف المعياري الكلي (0.6046) ودرجة مستوى الأداء الإضافي كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.921) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.5485) كما جاء في جدول (6.4) و(7.4).

نظراً لعدم وجود مبدأ الثواب والعقاب بالبلدية وجود رقابة فعلية من قبل الرؤوسين والمدراء والمجلس البلدي ولا وجود اهتمام لتقييم الأداء .

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

والتي تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي) على أداء موظفي البلدية " وكانت نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي) على أداء موظفي البلدية، حيث أنه كلما زادت دقة التحليل الوظيفي إزدادت درجة أداء الموظفين، وتبين من الاختبار أعلاه ان 11% من العاملين في بلدية الخليل من أفراد العينة قد أثرت دقة التحليل الوظيفي لديهم على درجة الأداء الوظيفي لديهم.

نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاستقطاب للكفاءات) على أداء موظفي البلدية، حيث أنه كلما زادت دقة التحليل الوظيفي ازدادت درجة أداء الموظفين، وتبين من الاختبار أعلاه أن 38.3% من العاملين في بلدية الخليل من أفراد العينة قد أثرت دقة التحليل الوظيفي لديهم على درجة الاداء الوظيفي لديهم.

نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تدريب وتأهيل الموظفين) على أداء موظفي البلدية، حيث أنه كلما زادت دقة التحليل الوظيفي ازدادت درجة أداء الموظفين، وتبين من الاختبار أعلاه أن 23.3% من العاملين في بلدية الخليل من أفراد العينة قد أثرت دقة التحليل الوظيفي لديهم على درجة الأداء الوظيفي لديهم.

نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقييم الأداء) على أداء موظفي البلدية، حيث أنه كلما زادت دقة التحليل الوظيفي ازدادت درجة أداء الموظفين، وتبين من الاختبار أعلاه أن 10% من العاملين في بلدية الخليل من افراد العينة قد أثرت دقة التحليل الوظيفي لديهم على درجة الأداء الوظيفي لديهم.

نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تقديم الحوافز) على أداء موظفي البلدية، حيث أنه كلما زادت دقة التحليل الوظيفي ازدادت درجة أداء الموظفين، وتبين من الاختبار أعلاه أن 26.3% من العاملين في بلدية الخليل من أفراد العينة قد أثرت دقة التحليل الوظيفي لديهم على درجة الأداء الوظيفي لديهم.

نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (الاتصال الداخلي) على أداء موظفي البلدية، حيث أنه كلما زادت دقة التحليل الوظيفي ازدادت درجة أداء الموظفين، وتبين من الاختبار أعلاه أن 47.3% من العاملين في بلدية الخليل من أفراد العينة قد أثرت دقة التحليل الوظيفي لديهم على درجة الأداء الوظيفي لديهم.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

أظهرت النتائج صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير (النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، العمر).

### 3.5 التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يقترح ويوصي بما يلي:

1. ضرورة إجراء تحليل وظيفي لمختلف وظائف البلدية.
2. تحسين عمليات استقطاب وتوظيف واختيار العاملين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة، وبالشكل الذي يرفع من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي وتطوير آليات الإشراف وتفعيل الرقابة الذاتية.
3. عمل دورات تدريبية للأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية لتوضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية والأسس الحديثة في عملية التحليل الوظيفي، وطرق الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم لتلك الموارد.
4. العمل على الاهتمام بعملية تقييم الأداء داخل البلدية والعمل على تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب.
5. إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز والمكافآت المادية.
6. العمل على إيجاد برنامج تدريب للموارد البشرية حسب الاحتياجات.
7. الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة مع المواطنين المتعاملين مع البلدية بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة.

### 4.5 دراسات مقترحة مستقبلية

- 1) ممارسات الوظائف البشرية في بلدية الخليل ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للبلدية.
- 2) أداء موظفي بلدية الخليل وعلاقته برضا المواطنين عن خدمات البلدية.
- 3) ممارسات الموارد البشرية في بلدية الخليل وعلاقتها برضا الموظفين.
- 4) أنماط القيادة في بلدية الخليل وعلاقتها بأداء الموظفين.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

1. باية بوزة، دور الاتصال الداخلي في تحسين انتاجية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد34، الجزائر، 2013.
2. بلال رشيد، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين، مجلة الدراسات العليا، المجلد11، العدد43، العراق، 2018.
3. بن دريدي منير، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
4. بن عزيزة كريمة وزراولة فتيحة، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين واثره على الاداء الوظيفي - دراسة حالة اذاعة عين الدفلى، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2018.
5. بوعمامة فارس، المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
6. تيشواد كريمة والعيداني الياس، الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الاعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد2، العدد2، 2020.
7. جاب باوى، ادارة الموارد البشرية والاداء، جامعة الخرطوم، السودان، 2009.
8. خالد اللفي، الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية واثره على الابداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، العدد26، 2018.
9. خليفة الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، الاكاديمية الملكية للشرطة ومركز الاعلام الثقافي، البحرين، 2018.
10. نكاء الجعبري، فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، جامعة الخليل، الخليل، 2016.
11. رامي طبيشات، قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، مجلة المنارة، المجلد22، العدد2، 2016.



12. رانيا أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، جامعة الاقصى، غزة، 2015.
13. رقية البدارين ومحمد الجداية وزياد العمري، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، العدد7، 2014.
14. سامر هنداوي، العلاقة بين بيئة العمل الداخلية واداء العاملين في بلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين، جامعة القدس، القدس، 2016.
15. سعد دروش، ومصطفى مصطفى، اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، 2018.
16. سعدي مصطفى وشبيكة كمال، اتجاهات العمال عن واقع الاتصال الداخلي واثره على ادائهم الوظيفي، جامعة محمد بو ضياف المسلية، الجزائر، 2018.
17. سعيد أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2018.
18. سماح الشرباتي، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، جامعة الخليل، الخليل، 2017.
19. سيدي صالح صبرينة، دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدنر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد (إنتاجي ، خدماتي)، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2016.
20. شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية والمؤسسة الصناعية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
21. شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
22. عادل زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، الطبعة الاولى، 2003.
23. عامر العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد9، العدد2، 2007.

24. عبد الحليم الدراويش، الاستحقاقات المؤسسية لتطبيق الادارة الالكترونية في بلديات جنوب محافظة الخليل من وجهة نظر الادارة التنفيذية، جامعة القدس، القدس، 2017.
25. عبد الله اليعقوبي، أثر خصائص العمل على الدافعية و الرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر، الجامعة الاسلامية، غزة، 2016.
26. عصام جودة، دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الاداء الاداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة، جامعة الاقصى، غزة، 2015.
27. عفاف الوحشي، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية، جامعة الامارات العربية المتحدة، الامارات، 2020.
28. علاء جابر، واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، جامعة الاقصى، غزة، 2015.
29. عليوات محمد، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2017.
30. عماد لبسيس وخطاش ربيعة، واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد34، 2018.
31. فتح الله غانم، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الاقصى، المجلد19، العدد1، 2015.
32. فضيلة مختاري، نظام البلدية - دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا، جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر، 2019.
33. كسيرة مريم وقرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، جامعة اكلي محند اولحاج، الجزائر، 2019.
34. لينا بشارت، تصور مقترح لتفعيل دور ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الاردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد28، العدد2، 2020.

35. لينا عبد ربه، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2019.
36. محمد أبو سنينة، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، جامعة الخليل، الخليل، 2017.
37. محمد التميمي، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2017.
38. مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل اداء الافراد في المنظمة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008.
39. ممدوح رفاعي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من منظور النظرية القائمة على الموارد البشرية، جامعة عين شمس، مصر، 2005.

#### المراجع الاجنبية

1. Alas, R. , Allikmäe, T. & Varts, R, “Achieving Successful rganizational Change:the Role of Human Resource Management Practices”, Estonian Business School Tallinn, Estonia.
2. Mercy Gacheri Munjuri,2011 , The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Keny , The Catholic University of Eastern Africa , International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 4; November 2011
3. Miss Hafsa Shaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor,2015, Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan , Middle-East Journal of Scientific Research 23 (2): 329-338, 2015 ISSN 1990-9233
4. Mst. Momena Akhter1; Md. Nur-E-Alam Siddique,2013, HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh Global Disclosure of Economics and Business, Volume 2, No 2 (2013) ISSN 2305-9168.
5. Naser I. Saif1 Khaled S. Sartawi,2013, Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of - 65 -

- Employees in Jordanian Hospitals, Philadelphia University, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.22, 2013.
6. Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M. (3106), “Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan”, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.
  7. Podaakaff p. m. and Mackenzi S.B. (1997), Impact of organizational citizenship Behavior on organizational Performance: A Review and suggestions for future research, Human Performance, 10(2).
  8. Britt van Hugten, (2017), Strengths use and extra-role performance: The mediating role of active and passive forms of wellbeing and the moderating role of self-efficacy, Tilburg university.
  9. Darline Vandaele, and Paul Gemmel, (2014), Performance Implications of In-role and Extra-role Behavior of Frontline Service Employees, WORKING PAPER, Faculteit Economie En Bedrijfskunde, Ghent University.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة العامة

استبانة بعنوان:

### واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل

يقوم الباحث بدراسة بهدف التعرف إلى واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، وذلك استكمالاً لنيل 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: علي محمد امين احمد الجعبري

اشرف الدكتور: محمود صلاحات

#### القسم الأول: البيانات الشخصية:

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

1. الجنس:

ذكر ( ) انثى ( )

2. الحالة الاجتماعية:

اعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) ارمل ( )

3. سنوات الخدمة:

دون 10 سنوات ( ) 10-20 سنوات ( ) اكثر من 20 سنوات ( )

4. المسمى الوظيفي:

إداري ( ) مالي ( ) موظف ( ) فني ( ) غير ذلك..... ( )

5. المؤهل العلمي:

دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

## القسم الثاني: ابعاد الموارد البشرية

يرجى قراءة الاسئلة التالية حول أنشطة الموارد البشرية في بلدية الخليل، ومن ثم الاجابة عليها بحسب وجهة

نظرك بالموافقة او عدم الموافقة وفق المقياس ادناه بوضع اشارة ( X ) أما الخيار الذي يناسب رأيك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: تقسيم وتحليل العمل</b>						
1.	لدى دائرة الموارد البشرية في البلدية دراية حول عملية تحليل الوظائف					
2.	تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي					
3.	يتم تحديد سمات وخصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل العاملين					
4.	يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الاسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل... الخ)					
5.	يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف					
6.	يتم استخدام الطرق العلمية مثل المقابلات والاستبيان في تحليل الوظائف					
7.	تسعى سياسة البلدية لإثراء العمل بإضافة مهام إلى وظائف					
<b>المحور الثاني: الاستقطاب والتعيين</b>						
8.	تتوافق سياسات الاستقطاب والتعيين مع أهداف البلدية					
9.	إجراءات الاستقطاب والتعيين واضحة ومحددة بدقة					
10.	ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية					
11.	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة للجمهور					
12.	هنالك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الاستقطاب والتعيين المعلنة					
13.	يتمتع القائمون بعملية الاستقطاب والتعيين بالكفاءة والنزاهة					
<b>المحور الثالث: التدريب والتطوير</b>						
14.	تعقد البلدية دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة					
15.	تعتمد البلدية على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية					
16.	تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقا					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17.	تتابع البلدية الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم					
18.	تطور البلدية قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي					
19.	يسهم تنويع الدورات في توجيه إمكانيات الموظفين إلى الاتجاه الصحيح والسليم					
20.	يخضع العاملین في الشركة لبرنامج تدريبي كل عام					
<b>المحور الرابع: تقييم الاداء</b>						
21.	يتم استخدام تقييم الاداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواهم					
22.	تكون المعلومات عن جودة الاداء متاحة بسهولة للموظفين					
23.	تؤدي عملية تقييم الوظائف الى ترتيب العاملين وفقا لأدائهم					
24.	تضع البلدية معايير للأداء من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي					
25.	تقيم البلدية أداء الموظفين في ضوء ادائهم لواجباتهم					
26.	تقيم البلدية عملية الاداء باستمرار وبشكل دوري					
<b>المحور الخامس: المكافآت</b>						
27.	تمنح البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بناء على معايير موضوعية					
28.	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في البلدية بشكل مستمر					
29.	يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي					
30.	يتناسب نظام الأجور والرواتب والمكافآت في البلدية مع غلاء المعيشة					
31.	تقدم البلدية تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين					
32.	تمنح البلدية إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها					
33.	العمل يحتوي على ترفيات متتالية محفزة على العمل					
<b>المحور السادس: الاتصال الداخلي</b>						
34.	يتواصل رئيسك معك لإبلاغك تقارير تقييم أدائك					
35.	يوفر الاتصال الداخلي المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في انجاز العمل					
36.	يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع انتاجية العمل					
37.	قنوات الاتصال المستخدمة في البلدية تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن					
38.	يساعد الاتصال الداخلي على تحقيق اهداف البلدية					



## القسم الثالث: أداء الموظفين

يرجى قراءة الاسئلة التالية حول أداء الموظفين في بلدية الخليل، ومن ثم الاجابة عليها بحسب وجهة نظرك

بالموافقة او عدم الموافقة وفق المقياس ادناه بوضع اشارة (X) أما الخيار الذي يناسب رأيك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الأداء الأساسي						
1.	يتمتع العاملین بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية					
2.	يتميز العاملین بالجدية وتحمل المسؤولية					
3.	يقوم العاملین بعملهم طبقاً لمعايير وإجراءات واضحة					
4.	اظهر نظام تقويم اداء العاملین تحسن على انتاجية العاملین خلال السنوات الماضية					
5.	تحترم الادارة العليا وتقدر الافكار والآراء الجديدة في البلدية					
6.	تتماشى كفاءة العاملین مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للبلدية					
7.	عمال البلدية قادرین على اكتشاف الاخطاء وتصحيحها في الوقت المطلوب					
8.	يعد نظام تقييم الاداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين					
9.	للبدية مقاييس ومؤشرات تستخدمها لقياس انجازاتها					
10.	يعتقد العمال أن الاداء البشري هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة					
11.	تعمل إدارة البلدية على منح مكافئات للعاملین بهدف تحسين الاداء					
12.	يقوم العاملین بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة					
13.	يعتقد العامل بأنه يساهم في تحقيق اهداف البلدية					
14.	تعمل البلدية على تحسين أداءها واداء المستخدمين لديها بصفة مستمرة ودائمة					
المحور الثاني: الأداء الإضافي						
15.	اتطوع في المهام غير المطلوب مني					
16.	اقدم أفكار مبتكرة لتحسين العمل					
17.	اقضي وقت كثير بالمحادثات غير المجدية أثناء العمل					
18.	احاول مساعدة زملائي ممن لديهم مشاكل في العمل					
19.	لدى استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة البلدية على النجاح					
20.	اتحدث أمام اصدقائي وزملائي بأن البلدية مهمة وتستحق العمل بها					
21.	تتشابه قيمتي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات البلدية					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22.	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني عملي في البلدية					
23.	اهتم كثيرا بسمعة البلدية ومصيرها وتقييمها					
24.	اشجع زملائي في العمل نحو انجاز مهامهم					
25.	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للحفاظ بعملي الحالي في البلدية					
26.	يكشف تقييم الأداء عن الحاجات التدريبية التي يحتاجها العاملين					

**شكرا لحسن تعاونكم**

ملحق (2): الاستبانة بعد التحكيم  
بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة العامة

استبانة بعنوان:

**واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل**

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف إلى واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، وذلك استكمالاً لنيل 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: علي محمد امين احمد الجعبري

إشراف الدكتور: محمود صلاحات

القسم الأول: البيانات الشخصية:

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

5. الجنس: ذكر ( ) انثى ( )
6. الحالة الاجتماعية: اعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) ارمل ( )
7. سنوات الخدمة: دون 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( )
8. المسمى الإداري الوظيفي: مدير إدارة ( ) مدير دائرة ( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة ( )
9. المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

## القسم الثاني: ابعاد الموارد البشرية

يرجى قراءة الاسئلة التالية حول أنشطة الموارد البشرية في بلدية الخليل، ومن ثم الاجابة عليها بحسب وجهة نظرك بالموافقة او عدم الموافقة وفق المقياس ادناه بوضع اشارة ( X ) أما الخيار الذي يناسب رأيك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: تصميم وتحليل العمل</b>						
1.	تقوم دائرة الموارد البشرية في بلدية الخليل في تحليل الوظائف.					
2.	هنالك وصف وظيفي وتوصيف وظيفي معد من قبل دائرة الموارد البشرية.					
3.						
4.	يتم إشراك رؤساء الدوائر والإداريين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف.					
5.	لا يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة ( تحديد الواجبات ، المسؤوليات، ظروف العمل... الخ).					
6.	تجزئة العمل الى جزئيات صغيرة جدا وبسيطة من أجل أدائها بسهولة دون الحاجة الى مهارة.					
7.	تسعى البلدية إلى عمليات النقل والمناولة داخل العمل قدر الإمكان.					
8.	هنالك سياسة متبعة من قبل البلدية لإثراء العمل بإضافة مهام إلى الوظائف.					
<b>المحور الثاني: الاستقطاب والتعيين</b>						
9.	هنالك سياسات للاستقطاب والتعيين واضحة ومتوافقة مع أهداف البلدية.					
10.	إجراءات الاستقطاب والتعيين مكتوبة وواضحة ومحددة بدقة.					
11.	لا ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.					
12.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والخبرات لانتقاء أفضل الموظفين مسبقا قبل الإعلان عن الوظيفة.					
13.	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة ( الجريدة، موقع البلدية.. الخ) والمتاحة للجمهور.					
14.	يتمتع القائلون على عملية الاستقطاب والتعيين بالكفاءة والنزاهة					
<b>المحور الثالث: التدريب والتطوير</b>						
15.	تتيح البلدية فرصة للموظفين للحصول على التدريب بشكل مستمر لاكتساب					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	مهارات جديدة.					
16	تعتمد البلدية على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.					
17	تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقا.					
18	لا تتابع البلدية الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم.					
19	يحصل الموظفون في بلدية الخليل على التدريب على الأقل مرة واحدة.					
<b>المحور الرابع: تقييم الاداء</b>						
20	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل (تدريبهم ورفع مستواهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم).					
21	يتم إطلاع كل موظف على تقييم الأداء الخاص به.					
22	هنالك معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.					
23	لا تقم البلدية أداء الموظفين اثناء ادائهم لواجباتهم.					
24	يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين.					
25	تقيم البلدية اداء الموظفين باستمرار وبشكل دوري.					
<b>المحور الخامس: المكافآت</b>						
26	تمنح البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بناء على معايير موضوعية.					
27	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في البلدية بشكل مستمر.					
28	لا يتم منح الموظفين الحوافز والمكافآت حسب أدائهم الوظيفي.					
29	يتناسب نظام الأجور والرواتب والحوافز في البلدية مع غلاء المعيشة.					
30	تقدم البلدية تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.					
31	العمل يحتوي على ترقيات متتابعة محفزة على العمل.					
<b>المحور السادس: الاتصال الداخلي</b>						
32	يجتمع معك رئيسك لمناقشة تقرير تقييم الأداء.					
33	الاتصالات الداخلية في بلدية الخليل تتمتع بالإيجابية التي تساعد الموظفين على الإنجاز.					
34	لا يعزز الاتصال روح التعاون بين الموظفين في البلدية إلى رفع إنتاجية العمل.					
35	قنوات الاتصال المستخدمة في البلدية تساعد على تدفق المعلومات الضرورية بشكل سلس.					
36	يساعد الاتصال الداخلي بين اقسام البلدية على تحقيق أهدافها.					

### القسم الثالث: أداء الموظفين

يرجى قراءة الاسئلة التالية حول أداء الموظفين في بلدية الخليل، ومن ثم الاجابة عليها بحسب وجهة نظرك بالموافقة او عدم الموافقة وفق المقياس ادناه بوضع اشارة ( X ) أما الخيار الذي يناسب رأيك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: الأداء الأساسي</b>						
1.	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية.					
2.	يتمتع الموظفون بالمعرفة الفنية.					
3.	يتميز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية.					
4.	يلتزم الموظفون بالمعايير والاجراءات الموضوعية بشكل كبير.					
5.	هناك تطور مستمر في أداء الموظفين في السنوات الأخيرة.					
6.	تشجع الادارة العليا الافكار والآراء الجديدة في البلدية.					
7.	لا تتماشى كفاءة الموظفين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للبلدية.					
8.	موظفو البلدية قادرين على اكتشاف الاخطاء وتصحيحها في الوقت المطلوب.					
9.	للبلدية مقاييس ومؤشرات تستخدمها لقياس انجازاتها.					
10.	يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
11.	تعمل البلدية على تحسين أداءها واداء المستخدمين لديها بصفة مستمرة ودائمة.					
<b>المحور الثاني: الأداء الإضافي</b>						
12.	اتطوع لإنجاز المهام الغير مطلوبة مني.					
13.	أتردد في تقديم أفكار مبتكرة لتحسين العمل.					
14.	احاول مساعدة زملائي عندما يواجهون مشاكل في العمل.					
15.	لدى استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة البلدية على النجاح.					
16.	احث زملائي في العمل على بذل المزيد من الجهد بأن البلدية مهمة وتستحق العمل بها.					
17.	تتشابه قلبي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات البلدية.					
18.	لا أشعر بالفخر لأني اعلم في البلدية.					
19.	اهتم بان تكون سمعة وأداء البلدية مميز بين الموظفين.					
20.	اشجع زملائي في العمل نحو انجاز مهامهم.					
21.	لا مانع لدي للقيام بأي مهمة توكل إلي للحفاظ بعلمي الحالي في البلدية.					

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق (3): أسماء المحكمين

التخصص	الجامعة	الرتبة العلمية	الدكتور
إدارة أعمال	فلسطين الاهلية عميد كلية العلوم الادارية	استاذ مشارك	ناصر جردات
إدارة أعمال	جامعة القدس	استاذ مساعد	نضال الدراويش
إدارة أعمال	جامعة القدس	استاذة مساعدة	سلوى البرغوثي
موارد بشرية	الخليل	استاذ مشارك	محمد الجعبري
إدارة أعمال	جامعة فلسطين الأهلية	استاذ مساعد	عماد الزير

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم :

Date

التاريخ : ٢٠٢٣/١٠/٢٠

السيد / تيسير ابو اسنيّة المحترم  
رئيس بلدية الخليل

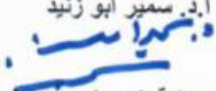
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في الادارة العامة في جامعة الخليل بأن الطالب علي "محمد امين" الجعبري ورقمه الجامعي (21819120) هو احد طلاب برنامج الماجستير في الادارة العامة (MPA)، وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد  
  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا