



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (NGOs) في

فلسطين "دراسة مقارنة"

Human Resource Management Applications in Governmental and Non-

Governmental Organizations (NGOs) "A comparative study"

إعداد

فداء يوسف نمر

إشراف

د. محمد عمرو

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

تشرين الثاني / 2018

إجازة الرسالة

تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (NGOs) في فلسطين
"دراسة مقارنة"

إعداد:

فداء يوسف نمر

إشراف:

د. محمد محمد عمرو

نُوقِشت هذه الرسالة يوم الثلاثاء بتاريخ 2018/11/13 م، وأجيزت من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم.

التوقيع:

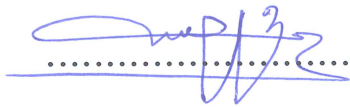


أعضاء لجنة المناقشة:

1. د. محمد محمد عمرو: مشرفاً ورئيساً

2. د. محمد الجعبري: ممتحناً داخلياً

3. د. محمد حسونة: ممتحناً خارجياً



الخليل - فلسطين

2018م

آية قرآنية:
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَيَسْأَلُونَكَ

عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا

قَلِيلًا ﴿٨٥﴾"

صدق الله العظيم

سورة الإسراء، آية (85)

التدقيق الإملائي واللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

التدقيق الإملائي واللغوي

تحية وبعد ،،،

الموضوع :تدقيق رسالة الماجستير

فانا الموقع أدناه ميسون كامل جلال التميمي أشهد أنه تم تدقيق
النسخة قبل النهائية لرسالة الماجستير التي بعنوان (تطبيقات إدارة
الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية) (NGOS)
في فلسطين "دراسة مقارنة "

للطالبة فداء يوسف نمر

وعليه فإنني لا أتحمل مسؤولية ما يرد في النسخة النهائية
لرسالة الماجستير

التوقيع

د.ميسون التميمي



الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
إلى من يرتعش القلب لذكره.....والذي الحبيب
إلى ملاكي في الحياة
إلى من غمرتني بدعائها وحنانها والدتي الحبيبة
إلى رفيق دربي، من شجعني على مواصلة مسيرتي
العلمية.....زوجي الغالي
إلى من أعشق وجودي لأجلها..... ابنتي كنزة
إلى سندي وملاذي بعد الله إخوتي وأخواتي
إلى عائلتي الثانية أهل زوجي الأعزاء
إلى من آنسني ورافقني في دراستي وشاركني همومي...
صديقاتي
إلى زميلاتي وزملائي.....طلبة العلم
إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وقَّني على إنجاز هذه الرسالة بهذه الصورة، ولم يكن كذلك لولا فضل من أكرموني بعلمهم وسعة معرفتهم، لذا أتقدم بجزيل الشكر والاعتزاز إلى جامعة الخليل، وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي وجميع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإدارية، وأخص بالشكر الدكتور محمد عمرو على جهوده وإرشاداته المستنيرة، ومنحي قبول الإشراف على هذه الرسالة، فله مني كل معاني الاحترام والتقدير، والاستاذ الدكتور سمير أبو زنيد والدكتور محمد الجعبري الذين لم يوفِّرا أية معلومة من أجل إنجاز هذه الرسالة ومساعدتي في التوجه السليم لتحقيق أهدافها.

كما أتقدم بعميق الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة على ما قدموه من تقييم وملاحظات وتوجيهات قيِّمة، وهم الدكتور محمد الجعبري على تشريفه كمناقش داخلي، والشكر موصول للدكتور الفاضل محمد حسونة على تشريفه كمناقش خارجي، وإلى جميع الأساتذة الذين حكموا الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم من فائدة في إثراء هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مديري دوائر الموارد البشرية في الوزارات الحكومية وموظفي ديوان الموظفين العام وموظفي المؤسسات غير الحكومية، وذلك لحسن تعاونهم في إتمام المقابلات وتعبئة الاستبانات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للوصول إلى نتائج الدراسة، وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإنجاز هذه الرسالة.

وأخيراً أرجو من الله أن يجعل عملي خالصاً متقبلاً لوجهه الكريم، وأن يجعله في ميزان حسناتي يوم القيامة، إنه على كل شيء قدير.

الباحثة

فداء يوسف نمر

قائمة المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة
أ.....	آية قرآنية:
ب.....	التدقيق الإملائي واللغوي
ت.....	الإهداء
ث.....	الشكر والتقدير
ج.....	قائمة المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ش.....	قائمة الأشكال
ص.....	قائمة الملاحق
ض.....	ملخص الدراسة
ظ.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
2.....	1-1 المقدمة
4.....	2-1 مشكلة الدراسة
5.....	3-1 أسئلة الدراسة
6.....	4-1 أهداف الدراسة
6.....	5-1 أهمية الدراسة
7.....	6-1 حدود الدراسة
7.....	1-6-1 الحدود الموضوعية
7.....	2-6-1 الحدود البشرية

8-6-1	الحدود المكانية	8
4-6-1	الحدود الزمنية	8
5-6-1	الحدود الأدائية	8
7-1	التعريفات الإجرائية	8
	الفصل الثاني	12
	الإطار النظري والدراسات السابقة	12
	المبحث الأول: الإطار النظري	13
1-2	رأس المال البشري	13
1-1-2	مقدمة	13
2-1-2	نشأة وتطور رأس المال البشري	15
3-1-2	مفهوم رأس المال البشري	16
4-1-2	أهمية رأس المال البشري	18
2-2	إدارة الموارد البشرية	19
1-2-2	مقدمة	19
2-2-2	مفهوم الموارد البشرية	20
3-2-2	خصائص إدارة الموارد البشرية	21
4-2-2	أهداف إدارة الموارد البشرية	22
5-2-2	أهمية إدارة الموارد البشرية	23
6-2-2	وظائف إدارة الموارد البشرية	23
7-2-2	مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية	24
8-2-2	موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	26
3-2	تطبيقات إدارة الموارد البشرية	26
1-3-2	التحليل الوظيفي	27
1-1-3-2	مفهوم التحليل الوظيفي	27

28.....	2-1-3-2 أهمية التحليل الوظيفي.....
29.....	3-1-3-2 خطوات التحليل الوظيفي
32.....	4-1-3-2 دور ديوان الموظفين في عملية التحليل الوظيفي.....
32.....	2-3-2 تخطيط الموارد البشرية.....
33.....	1-2-3-2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية.....
34.....	2-2-3-2 أهمية التخطيط للموارد البشرية.....
35.....	3-2-3-2 متطلبات تخطيط الموارد البشرية
35.....	4-2-3-2 مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية.....
38.....	5-2-3-2 أساليب تخطيط الموارد البشرية
38.....	6-2-3-2 سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية والتخطيط للموارد البشرية.....
39.....	7-2-3-2 علاقة تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارة الموارد البشرية.....
39.....	8-2-3-2 دور ديوان الموظفين في عملية تخطيط الموارد البشرية.....
39.....	3-3-2 الاستقطاب
40.....	1-3-3-2 مفهوم الاستقطاب.....
40.....	3-3-3-2 أهمية وأهداف الاستقطاب
41.....	3-3-3-2 خطوات عملية الاستقطاب
42.....	4-3-3-2 مصادر الاستقطاب.....
44.....	4-3-2 الاختيار.....
44.....	1-4-3-2 مفهوم الاختيار
45.....	2-4-3-2 أهمية عملية الاختيار
45.....	3-4-3-2 خطوات عملية الاختيار
48.....	5-3-2 التعيين
48.....	1-5-3-2 مفهوم التعيين.....
49.....	2-5-3-2 مراحل التعيين
50.....	3-5-3-2 دور ديوان الموظفين في عملية التعيين:.....

50.....	6-3-2 التدريب
51.....	1-6-3-2 مفهوم التدريب
51.....	2-6-3-2 أهمية التدريب
52.....	3-6-3-2 أنواع التدريب
52.....	4-6-3-2 مراحل العملية التدريبية
54.....	5-6-3-2 أساليب التدريب:
56.....	6-6-3-2 دور ديوان الموظفين في عملية التدريب
56.....	7-3-2 تقييم الأداء
56.....	1-7-3-2 مفهوم التقييم
57.....	2-7-3-2 عناصر تقييم الأداء
57.....	3-7-3-2 معايير تقييم الأداء
59.....	4-7-3-2 خطوات تقييم الأداء
59.....	5-7-3-2 دور ديوان الموظفين في عملية تقييم الأداء
60.....	4-2 المؤسسات الحكومية
60.....	1-4-2 القطاع الحكومي الفلسطيني
60.....	2-4-2 نشأة ديوان الموظفين العام
64.....	5-2 المؤسسات غير الحكومية
64.....	1-5-2 المقدمة
65.....	2-5-2 المجتمع المدني
66.....	3-5-2 مفهوم المؤسسات غير الحكومية
67.....	4-5-2 نشأة وتطور المؤسسات غير الحكومية
68.....	5-5-2 أهمية المؤسسات غير الحكومية
68.....	6-5-2 أهداف المؤسسات غير الحكومية
69.....	7-5-2 نبذة عن المؤسسات غير الحكومية الكبرى NGOs في جنوب ووسط فلسطين:
74.....	6-2 مقارنة بين قانون الخدمة المدنية وقانون العمل الفلسطيني

76.....	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
76.....	6-2 الدراسات السابقة
93.....	7-2 التعقيب على الدراسات السابقة
94.....	8-2 مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
95.....	الفصل الثالث
95.....	منهجية الدراسة وإجراءاتها
96.....	1-3 مقدمة
96.....	2-3 منهج الدراسة (Methodology)
97.....	3-3 جمع البيانات والمعلومات: (Data Collection)
98.....	4-3 مجتمع الدراسة: (The Population)
99.....	5-3 عينة الدراسة
101.....	6-3 أداة الدراسة
104.....	7-3 صدق أداة الدراسة وثباتها (Validity & Reliability)
104.....	1-7-3 صدق الدراسة:
104.....	1-1-7-3 الطرق الكمية (الاستبانة)
105.....	2-1-7-3 (الطرق النوعية) المقابلات شبه المنتظمة:
106.....	2-7-3 ثبات أداة الدراسة
107.....	8-3 متغيرات الدراسة
107.....	9-3 عملية معالجة وتحليل البيانات
110.....	الفصل الرابع
110.....	عرض وتحليل نتائج الدراسة
111.....	1-4 نتائج اسئلة الدراسة
111.....	1-1-4 السؤال الأول:
129.....	2-1-4 السؤال الثاني:
147.....	3-1-4 السؤال الثالث:

148.....	4-1-4 السؤال المفتوح:
150.....	2-4 نتائج اسئلة المقابلات:
151.....	1-2-4 المحور الأول: رأس المال البشري.....
151.....	2-2-4 المحور الثاني: تطبيقات إدارة الموارد البشرية.....
152.....	1-2-2-4 التحليل الوظيفي:
152.....	2-2-2-4 تخطيط الموارد البشرية.....
153.....	3-2-2-4 الاستقطاب.....
154.....	4-2-2-4 الاختيار.....
155.....	5-2-2-4 التعيين.....
156.....	6-2-2-4 التدريب.....
157.....	7-2-2-4 التقييم.....
159.....	الفصل الخامس.....
159.....	النتائج والتوصيات ومقترحات الدراسة.....
160.....	1-5 مناقشة نتائج الاستبانة والمقابلات:
171.....	2-5 التوصيات.....
174.....	3-5 دراسات مستقبلية مقترحة:
175.....	المصادر والمراجع.....
175.....	أولاً: المصادر.....
175.....	ثانياً: المراجع العربية.....
183.....	ثالثاً: المراجع الاجنبية.....
185.....	رابعاً : المواقع الالكترونية.....
188.....	خامساً : المقابلات الشخصية.....
191.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
98	توزيع أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة حسب المؤسسات الحكومية وغير الحكومية NGOs في فلسطين	(1-3)
100	خصائص مجتمع الدراسة	(2-3)
105	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة	(3-3)
106	معاملات الثبات	(4-3)
109	مفتاح التصحيح الثلاثي	(5-3)
111	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية	(1-4)
112	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التحليل الوظيفي في المؤسسات الحكومية	(2-4)
115	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية	(3-4)
118	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاستقطاب في المؤسسات الحكومية	(4-4)
121	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاختيار في المؤسسات الحكومية	(5-4)
123	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التعيين في المؤسسات الحكومية	(6-4)
125	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التدريب في المؤسسات الحكومية	(7-4)
127	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية	(8-4)
129	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية NGOs	(9-4)
130	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التحليل	(10-4)

	الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية NGOs	
133	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية NGOs	(11-4)
135	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاستقطاب في المؤسسات غير الحكومية NGOs	(12-4)
138	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاختيار في المؤسسات غير الحكومية NGOs	(13-4)
141	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التعيين في المؤسسات غير الحكومية NGOs	(14-4)
143	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التدريب في المؤسسات غير الحكومية NGOs	(15-4)
145	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تقييم الأداء في المؤسسات غير الحكومية NGOs	(16-4)
147	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية و غير الحكومية NGOs	(17-4)
149	التكرارات والنسب المئوية للفروقات من قبل المبحوثين	(18-4)
171	التوصيات للمؤسسات الحكومية	(1-5)
173	التوصيات للمؤسسات غير الحكومية	(2-5)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
28	استخدامات تحليل معلومات الوظائف	(1-2)
37	خطوات تخطيط الموارد البشرية	(2-2)
42	خطوات عملية الاستقطاب	(3-2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
(1)	نموذج الاستبانة	192
(2)	نموذج أسئلة المقابلات	198
(3)	قائمة بأسماء المحكّمين	200
(4)	قائمة بأسماء المقابليين ومسمياتهم الوظيفية مع ترميز المقابلات	201
(5)	كتاب تسهيل مهمة الباحثة صادر عن جامعة الخليل لبعض الوزارات والمؤسسات	203

ملخص الدراسة

"تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (NGOs) في فلسطين"

"دراسة مقارنة"

تعتبر إدارة الموارد البشرية، بما تهتم به من اختيار وتدريب للكفاءات البشرية، أحد أهم العناصر المساهمة في نجاح المؤسسات واستمراريتها. فقد أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاعين الحكومي وغير الحكومي، ولكنها لم توضح الفروق في آلية تطبيقها بين القطاعين.

هدفت دراسة المقارنة هذه التعرف إلى واقع تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وتطبيقاتها في المؤسسات غير الحكومية NGOs في فلسطين من خلال تحليل جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاعين، وهي التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء. ومن ثمّ الخروج بتوصيات لتطوير وتحسين عملية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تكوّن مجتمع الدراسة من الوزارات الحكومية في فلسطين المتمثلة في ديوان الموظفين العام والوزارات التي تستخدم النظام الإلكتروني الموحد لإدارة الموارد البشرية، وعددها 20 وزارة، والمؤسسات غير الحكومية الكبرى (التي يزيد عدد موظفيها عن 50 موظفاً) في جنوب ووسط فلسطين وعددها 9.

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لملاءمة موضوع الدراسة، وتمّ الاعتماد على الطريقة المختلطة لجمع البيانات وتحليلها، حيث تمّ إجراء مقابلات تعريفية وشبه منتظمة مع المديرين العامين ومديري إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة، وتمّ تحليل المقابلات

يدويا، ومن ثمّ توزيع الاستبانة على جميع المبحوثين، وهم موظفي دوائر الموارد البشرية ودوائر شؤون الموظفين في المؤسسات المبحوثة والبالغ عددهم (262)، وتمّ استرداد (252) استبانة، ثمّ تمّ تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية المحوسب SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج: هي إنّ الدرجة الكلية لتطبيقات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية متوسطة، وإنّ الدرجة الكلية لتطبيقات الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية متوسطة وإنّه لا توجد فروق كلية بين الدرجة الكلية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ولكن هناك فروق بين كل تطبيق من تطبيقات الموارد البشرية على حدا، حيث بينت النتائج :

أنه فيما يتعلق بالتحليل الوظيفي كانت الفروق لصالح المؤسسات الحكومية وهي مرتفعة مقابل المؤسسات غير الحكومية وهي متوسطة، وفيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية لم يتضح وجود فروق واضحة حيث كانت للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية مرتفعة، وفيما يتعلق بالاستقطاب كانت الفروق لصالح المؤسسات غير الحكومية مقابل المؤسسات الحكومية وكلتا الدرجتين متوسطة، وفيما يتعلق بالتعيين كانت الفروق لصالح المؤسسات الحكومية مقابل المؤسسات غير الحكومية وكلتا الدرجتين مرتفعة، ، وفيما يتعلق بالاختيار كانت الفروق لصالح المؤسسات غير الحكومية مقابل المؤسسات الحكومية وكلتا الدرجتين مرتفعة، وفيما يتعلق بالتدريب لم يتضح وجود فروق واضحة حيث كانت للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية متوسطة، وفيما يتعلق بالتقييم أيضا لم يتضح وجود فروق واضحة حيث بلغت الدرجة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية متوسطة.

Abstract

Human Resource Management Applications in Governmental and Non-Governmental Organizations (NGOs) In Palestine

"A comparative study"

Human resources management, with its interest in selecting and training human resources, is one of the most important factors contributing to the success and continuity of institutions. Previous studies have pointed to the importance of managing human resources in the governmental and non-governmental sectors, but did not explain the differences in the mechanism of application between the two sectors.

This comparative study aimed to identify the reality of human resources management applications in government institutions and their applications in NGOs in Palestine by analyzing all human resources management practices in the two sectors, namely, functional analysis, human resources planning, polarization, selection, recruitment, training and performance evaluation. Recommendations were then made to develop and improve the application of human resources management practices.

The study population consisted of the governmental institutions in Palestine represented by the General Personnel Council and the ministries that use the unified electronic system for human resources management, the 20 ministries. Additionally, the large non-governmental organizations (with more

than 50 employees) in nine organizations, in south and central Palestine were also included in the study.

In order to achieve the aims of the study, the researcher used the method of comprehensive survey, and was based on the mixed method of data collection and analysis, where informal and semi-regular interviews were conducted with the general managers and managers of human resources departments in the surveyed institutions. Additionally, structured questionnaires were distributed to all respondents, who are the human resources department managers and the employees' in the Human Resources department within the studied organizations. The total number of distributed questionnaires was 262, of which 252 questionnaires were retrieved. The interviews were analyzed manually, while the questionnaires were analyzed using the SPSS program.

The main findings of the study were that both governmental and non-governmental organizations had a medium overall degree of human resources applications, and that there were no overall differences between the total degree of human resources management applications in governmental and non-governmental organizations.

But there are differences between each application of human resources for each one, where the results showed:

In terms of job analysis, the differences in the government organizations were high compared to non-governmental organizations, but both of them

are medium. Human resources planning, there were not clear differences between the governmental and non-governmental organizations and both were high. In terms of polarization, the governmental organizations higher than the non-government organizations and both grades were medium. In terms of recruitment, the differences for government organizations is higher than the non-governmental organizations and both were high. In terms of selection, the differences for NGOs versus government organizations is higher and were both of them high. In terms of training, there were not clear differences between the governmental and non-governmental organizations and both of them were medium. Regarding the evaluation, there were not clear differences and both of them were medium.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أسئلة الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 أهمية الدراسة

6-1 حدود الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

مما لا شك فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات العامة أو الخاصة يعنى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه تلك المؤسسة من الموارد البشرية، فتحقيق تلك الأهداف العامة أو الخاصة لأية مؤسسة، لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، ولنا أن نتصور كيف يكون الحال لأي مؤسسة عملاقة بعيدا عن أهم أصل من أصولها وهو المورد البشري، وبالتالي يتفق معظم الباحثين على أن المورد البشري هو رأس مال المؤسسة، خاصة أننا نعيش اليوم في عصر يمتاز بالبيئة المعقدة وشديدة التغيير نتيجة ثورة المعلومات والتكنولوجيا (عوالي، 2010).

ومن المتعارف عليه بأن إدارة الموارد البشرية تهتم أساساً بالكوادر البشرية أو مايسمى أيضاً "رأس مال البشري أو المعرفي" وبالطبع فإن نجاح المؤسسات يتركز في المقام الأول على كفاءة أداء وحرفية العنصر البشري كما أن تنافسية المؤسسات تعتمد في المقام الأول على استقطاب العناصر البشرية المدربة والمؤهلة حتى تتمكن من إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المرسومة لها، وتعنى إدارة الموارد البشرية ليس فقط باختيار الكوادر والخبرات المناسبة للعمل، والقيام بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بها ولكن أيضاً في تنمية تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيزها، من خلال وضع البرامج الإستراتيجية والأنظمة والسياسات التي تنظّم العلاقة بصورة واضحة بين أصحاب القرار في المؤسسات والموظفين الذين يعملون بها، وتستهدف أولاً وأخيراً الحصول على الأداء الأفضل وتحقيق النتائج والأهداف

المطلوبة منها. ويوجد في إدارة الموارد البشرية الحديثة عدة تخصصات وهي: التخطيط ورسم السياسات والإجراءات الإدارية، وتصميم وتحديث الهيكل التنظيمي، وتصنيف الوظائف وتقييمها، واستقطاب الكفاءات والتوظيف، وتقييم ومراجعة أداء العمل الفعلي، وقياس نتائج تحقيق الأهداف، وتنسيق متطلبات التطوير الوظيفي، ومتابعة برامج التدريب، وإدارة الرواتب والمزايا والحوافز والتعويضات، وعلاقات الموظفين (نعمة، 2010).

وبالتأكيد فإن هذه التخصصات لا تعمل بصورة منفردة وأحادية، وكذلك لا تعمل بمعزل عن التأثيرات الخارجية ومنها الاستقرار السياسي والأمني والاجتماعي والمقدرة المالية والتقنية والفنية للمؤسسة ومتطلبات العولمة الاقتصادية، ومخرجات التعليم والتدريب المهني وغيرها، والتي تؤثر بصورة أو بأخرى على المؤسسات وإنتاجيتها وبالتالي يصل ذلك التأثير مباشرة إلى كافة الأفراد الذين تتكون منهم المؤسسة في نهاية المطاف (السمان، 2017).

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لأنها تعتبر أنَّ العنصر البشري هو العنصر الحي الوحيد من عناصر الإنتاج، والذي يتحكَّم ببقية العناصر الأخرى، حيث أنَّ إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظَّمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحدّيات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف المنظَّمة (الشعراوي، 2013).

تواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل تحديات هائلة وهي على مشارف القرن الحادي والعشرين، الذي يعجُّ بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية، وهي تغيرات سريعة ومعقدة (النجار، 2012).

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع وحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة، وبصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمس وظائف رئيسة يقوم بها المديرون و تتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، والتنظيم، والتشكيل، والقيادة، والرقابة (رضوان، 2013).

وبصفة عامة تمثل هذه الوظائف العملية الإدارية، وفي مجال دراسة الموارد البشرية يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف وهي التشكيل أو ما يطلق عليه بإدارة الموارد البشرية (رضوان ، 2013). لقد اختارت الباحثة تطبيقات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي لكونه العمود الفقري لتطوير المجتمع، وتمت مقارنة تطبيقات إدارة الموارد البشرية مع القطاع الخاص لوجود عدد كبير من المؤسسات في فلسطين ولرغبة الشباب والخريجين للعمل بها على عقود عمل سواء سنوية أو حسب المشروع فمنها كانت هدف الباحثة في توضيح آلية هذه التطبيقات في كلا القطاعين.

2-1 مشكلة الدراسة

لقد أشارت الأبحاث والدراسات السابقة إلى تطبيقات ووظائف إدارة الموارد البشرية وتفصيلاتها بشكل عام في جميع القطاعات والمؤسسات، وأوضحت ماهية كل وظيفة وتعريفها وكيفية آلية تسلسل هذه الوظائف حتى يتم اختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة، وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من القضايا الهامة في حياة المواطن الفلسطيني خصوصاً مع وجود الفائض في أعداد خريجي الجامعات، وأصبح لدينا مؤسسات غير حكومية NGOs ولها دور مهم وحساس في تقديم الخدمات للمواطنين وتعتمد في تحقيق أهدافها على المورد البشري.

بناء على الدور المهم الذي تلعبه المنظّمات الحكومية وغير الحكومية في المجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات في المجالات المتعدّدة للمواطنين، وذلك يتطلب كادراً مهنيّاً متميزاً ومبدعاً، ويمتلك الخبرة الكافية للقيام بالدور المنوط به لحساسة الحالة التي يمر فيها المجتمع الفلسطيني بوجه عام، وكذلك المنظّمات غير الحكومية تحتاج لمواكبة متطلبات المانحين الأجانب للمشاريع المقدّمة للشعب الفلسطيني وتسخيرها لخدمة المواطن؛ مما يستدعي البحث والتطوير لفئة العاملين في تلك المنظّمات للقيام بالدور الفاعل المنوط بهم، والحيلولة دون تحويل العمل في المنظمات غير الحكومية إلى شكل العمل في القطاع العام من حيث الأداء الروتيني والتاريخي في إنجاز المهام اليومية ومحدوديّة الطموح الفردي في التميز (الكفارنة، 2012).

وأشارت الأبحاث إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاعين الحكومي وغير الحكومي، ولكن لم تتوضح الفروق بين آلية هذه التطبيقات في القطاعين الحكومي وغير الحكومي.

لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما هي الفروق الأساسية بين تطبيقات الموارد البشرية في القطاع الحكومي وتطبيقاتها في المؤسسات غير الحكومية NGOs في فلسطين؟

3-1 أسئلة الدراسة

انبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هي تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأكثر ممارسة في المؤسسات الحكومية؟

2- ما هي تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأكثر ممارسة في المؤسسات غير الحكومية NGOs؟

3- هل يوجد فروق بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وتطبيقاتها في

المؤسسات غير الحكومية NGOs في فلسطين؟

1-4 أهداف الدراسة

لقد حددت الباحثة أهداف البحث بالشكل الآتي:

- 1- التعرف إلى تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية .
- 2- التعرف إلى تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية.
- 3- التعرف إلى الفروق بين تطبيقات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وتطبيقاتها في المؤسسات غير الحكومية NGOs .
- 4- الخروج بتوصيات حول تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية في فلسطين، والمقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيقها والانتفاع من مزاياها.

1-5 أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة فيما يأتي:

تزيد أهمية العنصر البشري بتقديم أية خدمة أو سلعة، وهو العنصر الأهم من مدخلات العمل الانتاجية، ولذلك المنظمات تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المجال؛ لأنه هو الاستثمار الأكبر في عملية الإنتاج للخدمات وخاصة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. وتكمن الأهمية في كونها تركز على المنتج الرئيس لتقديم الخدمات للمواطنين الفلسطينيين، ولو أخذناهم وحفزناهم بالطريقة الأفضل نحصل على نتيجة أفضل بفعالية، فالكفاءة تقلل التكلفة وتزيد الإنتاج.

ومن خلال اطلع الباحثة في مجال تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية اتضح-على حد علم الباحثة- عدم وجود أبحاث ودراسات تناولت الفروقات بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين؛ مما يجعل لهذه الدراسة أهمية بحثية بنتائجها وتوصياتها، ومساعدة الباحثين والمهتمين في هذا المجال، عن طريق إثراء المعرفة فيما يحويه الإطار النظري من مفاهيم ونظريات ومقترحات.

تتجسد الأهمية في هذه الدراسة من خلال توضيح الدور الذي تلعبه تطبيقات إدارة الموارد البشرية ووظائفها في الحياة العملية وتأثيرها على الأفراد، وسلوكياتهم وأدائهم في ظل ما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات، وتسعى هذه الدراسة إلى توضيح قدرات ووظائف الموارد البشرية في دقة اختيار العاملين في القطاعات المختلفة وسرعة إنجاز العمل وفعالية الأداء، وتوضيح التطور في الاهتمام بالأفراد وإدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري.

1-6 حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1-6-1 الحدود الموضوعية

تتناول هذه الدراسة تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (NGOs) "دراسة مقارنة"

1-6-2 الحدود البشرية

العاملون في المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية NGOs في فلسطين، وعلى رأس عملهم والذين يشغلون مناصب المديرين العاملين للدوائر الإدارية ومديري دوائر الموارد البشرية وموظفيها.

3-6-1 الحدود المكانية

اقتصر هذا البحث على المؤسسات الحكومية في فلسطين وتتمثل في ديوان الموظفين العام والوزارات التي تستخدم النظام الإلكتروني الموحد لإدارة الموارد البشرية، والمؤسسات غير الحكومية NGOs الكبرى في فلسطين، "التي يزيد عدد موظفيها على 50 موظفاً" في وسط وجنوب فلسطين.

4-6-1 الحدود الزمنية

تمت هذه الدراسة خلال العام (2017 / 2018).

5-6-1 الحدود الأدائية

اشتملت الحدود الأدائية على نوعين من الأدوات:

• المقابلة.

• الاستبانة.

7-1 التعريفات الإجرائية

رأس المال البشري

هي المهارات والخبرات القادرة على إدخال التعديلات، أو التغييرات الجوهرية وإنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة على كل شيء في المنظمات بفضل التحسين والابتكار المتواصل، والعقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التمييز عالمياً من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة التي تتبعها التقنية (المياي، 2011).

إدارة الموارد البشرية

مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (Dessler, 2013).

وظيفة الموارد البشرية

هي احدى وظائف المنظمة وهي حديثة النشأة بالمقارنة بالوظائف الأخرى للمنظمة، فهي تاريخيا، ظهرت بعد وظيفة الإنتاج والبيع والمحاسبة، وهي تعني مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل رئيس في سلم السلطة (رقام، 2015).

المؤسسات الحكومية

هي تلك القطاعات التي تكون مملوكة للدولة، إما أن تكون استثمارية ربحية، أو استثمارية خيرية، أو غير ذلك، وهي التي تخدم المجتمع ولا يمتلكها أفراد، وتشرف عليها الدولة وتتكفل برواتب موظفيها (وكبيديا).

المؤسسات غير الحكومية: (Non-governmental organization NGO)

عبارة عن مؤسسات غير ربحية مرتبطة بالقيم، والأهداف وعادة ما تخدم المجال العام لاهتمامات المجتمع، وتصب في تحسين وضع مجموعة معينة من المجتمع، وهي لا تعنى بأية مصالح مهنية، أو تجارية لأعضائها، وعادة ما تكون تحوي متطوعين، ويختلفون عن أفراد المجتمع، ولهم هيكلية تنظيمية وشخصية رسمية وتجمعهم مجموعة من الأهداف في ظل مهنة واحدة.

(EU Report, 2010)

تطبيقات إدارة الموارد البشرية

التحليل الوظيفي: هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة، والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف الوظيفة (Dessler, 2013).

تخطيط الموارد البشرية: عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لجذب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها؛ لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال فترة مستقبلية، ومع ذلك فإن معظم المنظمات تستخدم مفهوم التخطيط المتتابع في إشارة منها إلى كيفية وضع أولويات لتخطيط شغل الوظائف الأكثر أهمية داخل المنظمة (ديسلر، 2013).

الاستقطاب: جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة لتوظيف الكفاءات (Wilton, 2013) ويشير نيو (Noe) بأن الاستقطاب هو النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة بغرض تحديد وجذب الموظفين المحتملين (Noe, et al., 2011).

الاختيار: وهو وضع الإجراءات والطرق التي تمكن من تقييم المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من أعدادهم والتوصل إلى الفرد المناسب لشغل الوظائف الشاغرة (رقام، 2015).
التعيين: هي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ في الاستقطاب ثم الاختيار، وأخيراً التعيين، وخطوات الاختيار والتي تنتهي عادة بقبول المتقدم للوظيفة، وهذا يكون قبل الوصول إلى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين، أو حجه، ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية، وهي: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، ثم التقييم أثناء فترة التجربة، وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة، وثبات صلاحية الموظف (الغول، 2011).

التدريب: هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات إدارية أو فنية تحتاج إليها المؤسسة، أو تغيير وجهات معتقدات

الأفراد تغيرا يؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم، وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد أو صقل هذه القدرات" (الغامدي، 2012).

تقييم الأداء: هو نظام لمراجعة وتقييم أداء المهام الموكلة للفرد، وهو مقارنة بين الأداء الحقيقي والأداء الأفضل ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر أو من لهم علاقة بالموظف (Noe, et al., 2011).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

❖ المبحث الأول: الإطار النظري

1-2 رأس المال البشري

2-2 إدارة الموارد البشرية

3-2 تطبيقات إدارة الموارد البشرية

4-2 المؤسسات الحكومية

5-2 المؤسسات غير الحكومية

6-2 مقارنة بين قانون الخدمة المدنية وقانون العمل الفلسطيني

❖ المبحث الثاني : الدراسات السابقة

6-2 الدراسات السابقة

7-2 التعقيب على الدراسات السابقة

8-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري من حيث المقدمة، ورأس المال البشري ونشأته وتطوره ومفهومه وأهميته، وإدارة الموارد البشرية من حيث مفهومها وخصائصها وأهدافها وأهميتها ووظائفها ومقومات نجاحها وموقعها في المؤسسة وتطبيقاتها من حيث التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية: مفهومه، وأهميته، ومتطلباته، ومراحله وخطواته، وأساليبه، وسياساته، وعلاقته مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، ودور ديوان الموظفين العام من حيث الاستقطاب: مفهومه، وأهميته وأهدافه، وخطواته، ومصادره، والاختيار من حيث مفهومه وأهميته وخطواته، وكذلك التعيين من حيث مفهومه ومراحله، والتدريب من حيث أهميته وأنواعه ومراحله وأساليبه، وتقييم الأداء من حيث مفهومه وعناصره وخطواته. كما تناول التعريف بالمؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية، ثم الدراسات السابقة من حيث الدراسات العربية والأجنبية والتعقيب عليها.

2-1 رأس المال البشري

2-1-1 مقدمة

يعد العنصر البشري أحد أهم المحركات الأساسية والرئيسة لعملية التنمية وقائدها في مختلف القطاعات سواء أكان على المستوى الإداري أم السياسي أم الاقتصادي، فبدون العنصر البشري لا يمكن إنجاز الأعمال في الحياة اليومية، ومن هنا يحتل موضوع تنمية رأس المال البشري أهمية خاصة في ظروف

التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من مقومات تحقيق تنمية بشرية مستدامة، وهذا ما تؤكد نظرياً خلاصة الأدبيات الحديثة المستندة إلى نظرية رأس المال البشري (شبير، 2015).

وفي خلال الثلاثين سنة الماضية شهد مفهوم التقدير الفعلي للفرد تطوراً كبيراً محموداً، كانت الشركات بأنواعها وحتى على مستوى الحكومات، تسمي القسم المختص بتطوير الكوادر البشرية وتدريبه «إدارة شؤون الموظفين» ثم تطورت التسمية لتصبح «إدارة الموارد البشرية»، ولكننا الآن أصبحنا نعرف بأن اسم القسم المختص بتطوير مهارات العاملين لدى الشركات «إدارة رأس المال البشري»، أي أصبح العنصر البشري له قيمة كبيرة تزيد عن رأس المال النقدي (حسين، 2016).

تطور المفهوم من شؤون الموظفين إلى رأس المال البشري له ما يبرره، حيث أن تطور المفهوم مصاحب للتطور في المفهوم الإداري بأن العنصر البشري هو الأهم في منظومة الإدارة، وأن كل عناصر الإنتاج الثلاثة: رأس المال والعاملين والأنظمة قد أعيد ترتيبها ليكون العنصر البشري في المقدمة وهو الأساس لكل شيء في الحياة، ولا يمكن أن يكون هناك بديل لإعمار الأرض - بعد الله سبحانه - إلا البشر (حسين، 2016).

من هذا المنطلق تظهر الأهمية القصوى للاهتمام بالعنصر البشري والحرص على تطويره وتدريبه بصفة دائمة ومتطورة؛ ليكون قادراً على الإبداع ولذلك، فإن التسمية الأكثر شيوعاً الآن «إدارة رأس المال البشري» جعلت القائمين على أمور التدريب والتطوير، يزيدون من جرعات الاهتمام بطريقة غير مسبوقه بجعل تطوير قدرات البشر من أولى الأولويات، وجعلت التدريب والتطوير يتم بشكل متواصل، وبطرق مبتكرة تساعد الأفراد في أداء مهامهم بطريقة أكثر كفاءة وجودة (حسين، 2016).

2-1-2 نشأة وتطور رأس المال البشري

فيما مضى كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري على أنها مختلف الاستراتيجيات المستعملة في الجانب الإداري للمنظمة، وقد تحوّل هذا المنظور مؤخرًا بشكل كبير حيث أضحى رأس المال البشري يمثل واحداً من أهم الاعتبارات الأساسية في استراتيجيات المنظمة كما أشار إلى ذلك Calin Coulson Thomas، حيث أن مستقبل أي منظمة يعتمد بالضرورة على إدارة أفرادها (بن رمضان، 2016).

ويعود ظهور مصطلح "رأس المال البشري" إلى القرن السابع عشر للميلاد، حيث قام السيد William Petty سنة 1961 بوضع قيمة للعمّال والتي تقدّر رأس المال البشري بهدف إبراز قوة بريطانيا العظمى وكتقدير لتكلفة الوفيات للحياة المفقودة جراء الحرب ومختلف الأسباب الأخرى (Dash, 2013).

وفي سنة 1953 اقترح William Foor القيمة الحالية لصافي الأرباح المستقبلية للأفراد والذي عرّفه على أنه أدنى إيراد على نفقات المعيشة ممثل بالثروة بنفس الطريقة التي يجب أن تخضع الممتلكات المادية للضريبة، وفي سنة 1967 اقترح Wittstein أن القيمة الحالية لصافي الأرباح Foor ينبغي أن تستخدم لتحديد التعويض عن الطلبات التي تتضمن خسائر في الأرواح (بن رمضان، 2016).

بالإضافة إلى مساهمات العديد من الباحثين الاقتصاديين في إثراء أدبيات اقتصاد رأس المال البشري من خلال اقتراح عدة طرق حول أن الاستثمار في البشر يولد عائداً، ومن رواد هذا الفكر: Adam Smith(1776)، Jean Baptiste Say(1821)، Jean Stuart Mil (1909).

وتشير العديد من الكتابات أن جاكوب مينسر هو أول من استخدم عبارة "رأس المال البشري" في مقال نشره سنة 1958 وتلته بعدها كتابات الاقتصادي الشهير شولتز عام 1961، ثم إسهامات بيكر عام 1964 (بن إبراهيمي، 2013).

وجاء مارشال ليؤكد على أهمية رأس المال البشري في التنمية بل ألحَّ على ضرورة الاستثمار في التعليم والاهتمام بالرعاية الصحية؛ لذلك ظهر آنذاك ما يسمى باقتصاديات الموارد البشرية، وتم إبراز الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري والتي ستساعد على حل عدة متناقضات، و مع زيادة معدّل الدخل القومي في الولايات المتحدة أكبر دليل على ذلك، الذي يرجع للإهتمام بالعنصر البشري نظرا لما يملك من علم ومعرفة، وتأثيره على الإنتاج والإنتاجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يبين فوائد الاستثمار في الموارد البشرية وأهميته البالغة على الإنتاج، والدور الذي لعبه في بناء اقتصاديات الدول التي عانت من دمار الحرب العالمية (سعيد، 2015).

2-1-3 مفهوم رأس المال البشري

اقتصرت اهتمام الاقتصاديات قبل عقد الستينيات من القرن الماضي على رأس المال المادي باعتباره أساسا للنمو والتنمية الاقتصادية، إذ كان التحليل الاقتصادي خلال العقود الماضية يركز على مفهوم نظرية رأس المال المادي التقليدي (الكلاسيكية) التي أهملت أهمية رأس المال البشري كعنصر من عناصر النمو الاقتصادي، إلى أن قدّم شولتز سنة 1961 مفهوما جديدا لرأس المال يتضمن نوعين رئيسيين: هما رأس المال البشري ورأس المال غير البشري، ومع تطور الدراسات الاقتصادية والمفاهيم، ظهرت أهمية رأس المال البشري، وازداد الاهتمام العالمي برأس المال البشري في أعقاب التوجّه الدولي نحو العولمة، فالاستثمار في رأس المال البشري يعتبر أحد الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز

على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية (سعيد، 2015).

هذا ويعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، وقد أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم بالبحث والدراسة، وأوردوا الكثير من التعاريف لتحديد مفهومه، وقد اختلفت هذه التعاريف من حيث النظر إلى رأس المال البشري، فعرفته (سعيد، 2015) بأنه مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانيات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد، وتمكّنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب وغيرها من أشكال الاستثمار الأخرى.

وعرفه شبير بأنه: العاملين الذين يتميزون بمجموعة من الكفاءات والمهارات والخبرات القادرة على إدخال التعديلات أو التغييرات الجوهرية، والأفكار الجديدة والأساليب المتطورة على كل شيء في المنظمات بفضل التحسين والابتكار المتواصل، والعقول المدبّرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز عالمياً من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة التي تتيحها التقنية (شبير، 2015).

ويعرّف شولتز رأس المال البشري على أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثّل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فإذا كان يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان، فيتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة، أما إذا كان الكلي فيحتسب من خلال المجتمع الكلي للسكان.

وترى الباحثة أنه وعلى الرغم من أن التعريفات السابقة مختلفة وغير موحدة إلا أنها تتشابه بدرجة عالية على أن رأس المال البشري هو مجموعة الكفاءات والمهارات للطاقات البشرية والتي تستخدمها المنظمة من أجل التحسين والتطوير.

4-1-2 أهمية رأس المال البشري

يعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج ثورة المعلومات والتكنولوجيا وحركة المتغيرات العالمية، إنَّ الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات البشرية أكثر من الموجودات المادية، إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر من أصولها؛ لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات البشرية، وهذا الموضوع بأبعاده الجديدة هو رأس المال البشري (نعمة، 2010).

وترى (خديجة، 2011) أن رأس المال البشري يمثل الثروة الحقيقية للمنظمة وأهم عوامل الإنتاج فيها، فالتركيز على هذا المورد والرفع من قدراته في الإبداع والمساهمة في التجديد والابتكار بطريقة تجعل هذه الشركة قادرة على تحسين الأداء من جهة، ومن جهة أخرى تكون قادرة على مواجهة التغيرات المحيطة وبالأخص مواجهة الشركات المنافسة، سواء الناشطة في نفس المجال أو المنتجة للسلع البديلة، فكلاهما يشكل مصدر تهديد حقيقي لمكانتها.

ولخصَّ (ألفي وفرعون، 2011) أهمية رأس المال البشري فيما يأتي:

1- الإبداع والابتكار يكون من خلال الموارد البشرية والذي من خلاله تحقق المؤسسات الميزة التنافسية.

2- العنصر البشري هو أساس التنسيق بين مختلف عمليات المؤسسة.

3- يعد المورد البشري كمورد أساسي لتوفير الدخل.

4- يزيد من الولاء للوطن من خلال العمل على ترسيخ الحضارة والتراث.

وهكذا فإن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلّاقة دعت الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية فلا يمكن مطلقاً أن تنفع كل العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة؛ لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي والتكنيكي والارتفاع بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول للعملية، شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي (ألفي وفرعون، 2011).

2-2 إدارة الموارد البشرية

1-2-2 مقدمة

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة، وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية (أبو عيد، 2011).

لذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، حيث أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد إذا ما أحسن

استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المؤهلة والمدربة و ثم التخطيط لها بعناية، والاهتمام بها والمحافظة عليها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية (جابر، 2015).

2-2-2 مفهوم الموارد البشرية

لقد أورد الباحثون والمهتمون في حقل إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعاريف حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، والذي تطوّر عبر مراحل وفترات زمنية متعاقبة، حيث انتقل من المفهوم التقليدي كإدارة أفراد، إلى المفهوم الذي وصلت إليه حالياً، والذي يعكس الشمولية في التعامل مع مجموعة من الوظائف المتناسقة في عملية تكاملية، التي تعتمد كل منها على الآخر، ابتداء من التخطيط، وتحليل الوظائف، وسياسات الاختيار والتعيين، وتقييم الوظائف، وتحديد الأجور، والتدريب، والتنمية والتطوير، والتقييم (الرويلي، 2014).

فعرّفها جابر: أنها المنظّمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح في تمكينهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم، وبالتالي ستميز حتماً بالفعالية (القدرة على إنجاز أهدافها) وأيضاً بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة)، أما المنظمات التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها ستعرض لخطر الركود والإفلاس (جابر، 2015).

وعرّفها نعيم بأنها: مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لعمل الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع متكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها (نعيم، 2012).

ويعرّفها ديسلر (Dessler): بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (Dessler,2013).

وعرّفها ولتون بأنها مصطلح يستخدم لوصف جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة والمتعلقة بالاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتصميم الوظائف، والتدريب والتطوير، والتقييم والمكافآت، والتوجيه والتحفيز وضبط العاملين في المنظمة (Wilton, 2013)

وتعرّفها النجار: أنها تلك الجهود المبذولة لضمان دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة بدء من الاستقطاب والاختيار والتعيين وحتى نهاية الخدمة داخل المنظمة، بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة (النجار، 2012).

2-2-3 خصائص إدارة الموارد البشرية

تعددت خصائص إدارة الموارد البشرية كما ذكرتها (رقام، 2015) وهي:

- 1- هي نشاط من أنشطة إدارة الأعمال وتمثّل أحد فروعها.
- 2- توفر الموارد ذات الكفاءة وتحافظ عليها وتطور قدرتها ورغبتها في العمل.
- 3- الاستخدام الفعّال للموارد البشرية هو أهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية.
- 4- تساعد الإدارات الأخرى والإدارة العليا والعاملين بتقديمها خدمات واقتراحات متعلّقة بقضايا الموارد البشرية في المنظمة.
- 5- تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

6- تتميز بظرفية نشاطها من حيث المكان والزمان.

2-2-4 أهداف إدارة الموارد البشرية

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من منظّمة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة التي تعيشها المنظمة، وعلى ذلك يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل: إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفّات الموظفين، وما إلى ذلك، ومن جانب آخر فهو الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة (كشواي، 2006).

وتتحدد أهداف إدارة الموارد البشرية كما ذكرها (أبو شيخة، 2010):

1- الأهداف التنظيمية: الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.

2- الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفّق القوى البشرية، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.

3- الأهداف الإنسانية: إشباع إدارة الموارد البشرية حاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدّم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.

4- الأهداف الاجتماعية تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.

2-2-5 أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من الدور المطلوب منها تحقيقه، ومن طبيعة الوظائف التي تشملها والتي تبدو كنظام متكامل، مدخلاته الموارد البشرية، وسياسة المنظمة، وإستراتيجيات تتمثل في العمليات والأنشطة، ومخرجاته كفاءات ومصادر قوة قادرة على الاستمرارية، والتنافس ومواجهة الظروف والمتغيرات (الرويلي، 2014).

وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج، ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم؛ ولإنّ نجاح وفشل كافة المنظّمات مرهون بالعنصر البشري، وإضافة إلى أنّ النفقات التي تتحمّلها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءا كبيرا من نفقاتها، ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد والعاملين (الصريرة، والغريب، 2010).

كما اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها كونها تؤدي دورا رئيسا في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية؛ حيث يجب أن تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل من الإستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. ولقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة (القصراوي، 2016).

2-2-6 وظائف إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي تنفرع إلى أنشطة خاصة بالعاملين وإدارتهم، وتقسم وظائف إدارة الموارد البشرية والتي سيتم تفصيلها في محاور الدراسة لاحقا على النحو الآتي:

1- وظائف إدارية: تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف

التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والابداع والتطوير، وتخصيص الموارد (جابر، 2015).

2- وظائف متخصصة:تقوم بها إدارة الموارد البشرية وحدها ومنها: (نعيم، 2012)

- تحليل وتصنيف الوظائف: هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توفرها في من يشغلها (Dessler, 2013).
- تخطيط أو تهيئة الموارد البشرية: أي استقدام واختيار الموارد البشرية اللازمة كما ونوعاً لإنجاز أعمال المنظمة.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية : بهدف تنمية ورفع كفاءة العاملين.
- مكافأة الموارد البشرية: من خلال الأجر والتعويضات والمكافآت والحوافز.
- الاندماج والتكامل للموارد البشرية: من خلال توفير التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين.
- الحفاظ على الموارد البشرية: حمايتها من مخاطر العمل وحوادثه وأمراضه وحمايتهم من العوز والحاجة بعد بلوغهم سن التقاعد ويتضمن أيضا العلاقات العمالية والمساومات الجماعية والسلامة المهنية. (أبو شيخة، 2010)

2-2-7 مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يأتي: (نعيم، 2012)

1- دعم المنظمة لنجاح إدارة الموارد البشرية

وذلك عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة للنجاح، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها كل المستويات الإدارية للمنظمة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء منظمة ناجحة، ومواكبة التغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوّل سياستها واستراتيجيتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى

أسفله إلى سياسات واستراتيجيات جديدة، تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعة الهرم الإداري (نعيم، 2012).

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

يستدعي ذلك أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميّات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فترتكز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المنظمة وعدد شاغليها، والتنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المنظمة، وتتطلب هذه المعلومات استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى (نعيم، 2012).

3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمنظمة.

حتى يتحقق للمنظمة وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: (Singh, 2010)

الأولى: هي مقدرة العاملين وتطوير إمكانياتهم الجسدية والمعرفية، بحيث تمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف.

الثانية: هي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه.

2-2-8 موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية المتخصصة في تسيير العنصر البشري، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظرا لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، والذي له بالغ الأثر على فعالية وكفاءة عناصر الإنتاج؛ ولتوضيح موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة لابد من الإلمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الإستراتيجي حيث في ظل تطور التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية وهي ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية (النجار، 2012).

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا فعالا في تحقيق النجاح للمنظمة، والذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، وإنما يتضمن تحليلا وتشخيصا لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة إستراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وعليه يتوجب على مدير الموارد البشرية أن يقوم بالمشاركة في تحديد رسالة وأهداف المنظمة من خلال تحليله للفرص والتحديات المرتبطة بالمنظمة (Singh, 2010).

2-3 تطبيقات إدارة الموارد البشرية

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المؤسسات العامة والخاصة في وقتنا الحاضر، ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج والتطوير في المؤسسات، ومن الأسباب التي تدفع الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية هي

الإحساس بانخفاض الإنتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار البطالة، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.

2-3-1 التحليل الوظيفي

يعتبر الكثير من الباحثين إن عملية التحليل الوظيفي أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، كما أن المنظمة تسعى لتحقيق أداء متميز ولذلك فإن عليها فهم وربط المتطلبات الوظيفية مع الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف وهنا يأتي مفهوم تحليل الوظائف (Noe, et al., 2011).

2-3-1-1 مفهوم التحليل الوظيفي

يقصد بالتحليل الوظيفي بصفة عامة، عملية الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف، ويعرّف بأنه "عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة، وأبعادها المختلفة، والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها (ديري، 2011).

كما عرّفها Dessler بأنها الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة، والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف الوظيفة (Dessler, 2013).

فيما عرّفها عبد الفتاح بأنها مدخل أساسي لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وهذا الحد يمثل المعيار الذي يمكن أن يستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظيف لشغل كل وظيفة أو للمفاضلة بين طلبي النقل إلى وظيفة أخرى، أو للمفاضلة أيضا بين المرشحين للترقية وشغل وظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (عبد الفتاح، 2013).

2-1-3-2 أهمية التحليل الوظيفي

إن التحليل الوظيفي ليس إلا وسيلة أو إحدى التقنيات المستعملة للوصول إلى الهدف، وهو الإدارة

الأفضل للموارد البشرية، ومن فوائد التحليل الوظيفي كما ذكرها (نوري وكورتل، 2011):

أ- هو أساس وضع نظام سليم للاختيار والتعيين، وذلك لاختيار أنسب الأشخاص للأعمال،

ولكي تتم هذه العملية على أساس متين يجب أن تتوفر بيانات عن الشروط الواجب توفرها

بمن سيشغل وظيفة أو عمل.

ب- يعتبر أساسا لوضع معدلات عادلة للأجور؛ لأن وضع معدلات الأجور يتطلب تقدير قيمة

الأعمال على أساس احتوائها على عوامل معينة.

ت- يعتبر الأساس لبرمجة التدريب وإعداد العاملين؛ وذلك لرفع مستوياتهم في الأداء وفسح

مجالات التقدم المادي والاجتماعي لهم.

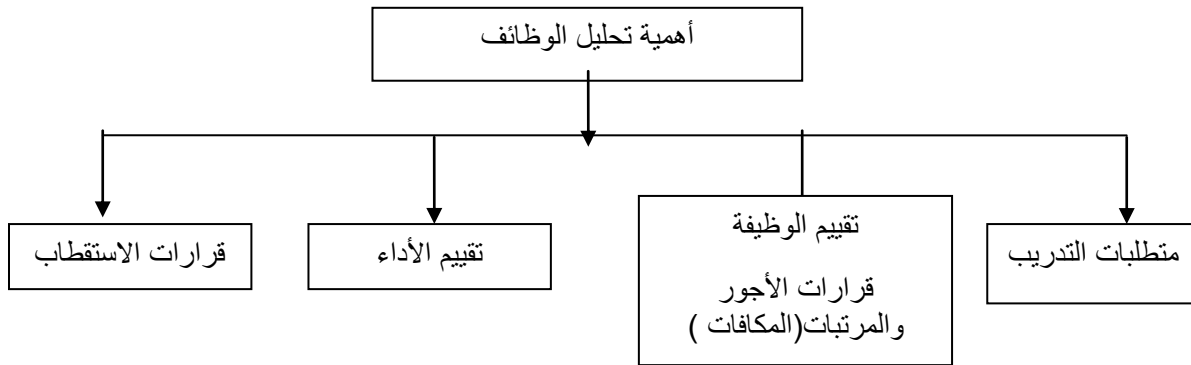
ث- يوفر أساسا موضوعيا لتقييم الأداء إذ يتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود

للووظيفة بدل اللجوء إلى تقييم سمات شخصية وسلوكية، قد لا تكون بالضرورة ذات علاقة

وثيقة بالعمل.

استخدامات تحليل معلومات الوظائف

الشكل رقم (1-2)



المصدر: إدارة الموارد البشرية (ديسلر، 2003)

3-1-3-2 خطوات التحليل الوظيفي

1- الغرض من التحليل: إن استخدام نتائج التحليل ستحدّد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة، كما ستؤثر على محتويات التحليل ونوعيته والتفاصيل المطلوبة فيه (عباس، 2011).

2- تحديد الوظائف المستهدفة: تتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها، وأن القيام بتحليل كل الوظائف يستهلك الكثير من الوقت (Dessler, 2013).

3- شرح عملية التحليل للعاملين، وتحديد مدى مشاركتهم فيه: لابد من إحاطة العاملين الموجودين في المنظمة علماً حول من يقوم بالتحليل ولماذا يجري، وأي الوظائف والمستويات التي سيتم الرجوع لها للحصول على بيانات ومعلومات تستخدم في التحليل، ويجب طمأنة العاملين من خلال شرح أبعاد عملية التحليل، وما تتضمنه من فوائد تعود على المنظمة والعاملين (المبيضين الأكلبي، 2012).

4- مصادر المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل: وتتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه الاستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها وكيفية ذلك، وعادة ما تكون تلك المصادر هي المسئول المباشر عن الموظف وسجلات التوثيق وغيره، ومن الطرق التي تستخدم لجمع المعلومات نذكر الآتي (ديري، 2011):

- الملاحظة: حيث يقوم مسؤول تحليل الوظائف بتجميع بيانات الوظيفة عن طريق الملاحظة المباشرة للعاملين أثناء العمل.

- المقابلة الشخصية: تتضمن اختيار مجموعة من شاغلي الوظائف ثم عقد مقابلة مكثفة مع كل فرد منهم، على أن يتم المزج بين نتائج المقابلات للوصول إلى تحليل موحد للوظيفة.
- الاستقصاء الهيكلي: في ظل هذا الأسلوب يتم إرسال استقصاء العاملين معد لهذا الغرض، حيث يطلب منهم اختيار أو ترتيب العناصر أو المهام التي يقومون بها في وظائفهم من قائمة طويلة تتضمن كافة عناصر المهام المختلفة.
- طريقة عنصر الوظيفة: وتنطوي على سؤال المتخصصين والخبراء في المجال المحدد لتوليد قائمة من المعارف والمهارات والقدرات الشخصية، تسمى عناصر الوظيفة والمطلوب لتحقيق الأداء السليم للعمل.

5- المعلومات المستنبطة من تحليل الوظيفة تجمع لإعداد الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي.

- **الوصف الوظيفي هو:** قائمة بالمهام والواجبات والمسؤوليات التي تحتوي عليها الوظيفة، وهي تصرفات قابلة للملاحظة، وكذلك فإن وصف الوظيفة يمثل عبارات مكتوبة عما يفعله شاغل الوظيفة، وكيف يقوم بالعمل، وفي ظل أية ظروف، ولماذا يتم القيام به؟ وتشمل بطاقة الوصف الوظيفي على المسمى الوظيفي، والواجبات التي يتم أداؤها، والسمات المميزة للوظيفة (ديري، 2011).

ويعرّف وصف الوظيفة بأنها قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد أنواع تحليل الوظيفة، وعادة ما يحتوي الوصف الوظيفي على التعريف بالوظيفة، وملخص الوظيفة، وواجبات ومسؤوليات الوظيفة، وسلطات شاغل الوظيفة، ومعايير الأداء، وظروف العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة (Dessler, 2013).

بشكل عام فان الوصف الوظيفي يتكون من العناصر الآتية:

- 1-المسمى الوظيفي: وهوالمسمى الذي يشير إلى دور محدّد للوظيفة التي يتم تقييمها وتوصيفها.
- 2-الرمز الوظيفي: وهو الرقم الموحدّ الذي يعطى للوظيفة التي يتم تقييمها وتوصيفها.
- 3-الوحدة التنظيمية التي تتبع لها الوظيفة حسب الهيكل التنظيمي المعتمد في المنشأة.
- 4-المؤهلات العلمية والخبرات العملية والجدارات والقدرات والمهارات.
- 5-نطاق الاشراف الوظيفي وتشمل توضيح العلاقات مع الرئيس المباشر والعلاقات مع المرؤوسين.
- 6-العلاقات الوظيفية الداخلية والخارجية وتشمل توضيح العلاقات مع القطاعات الداخلية في المنشأة والجهات الخارجية.
- 7-الأهداف العامة للوظيفة: وهو بيان مختصر لطبيعة الوظيفة والأهداف الرئيسة التي تسعى إلى تحقيقها.

- 8-المهام والواجبات الرئيسة: وهي المهام والواجبات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالدور الوظيفي المنوط بشاغل الوظيفة (البوابة السعودية للموارد البشرية).

• **التوصيف الوظيفي:** ويمكن القول بأنه " ذلك الحد الأدنى من متطلبات التعليم و الخبرة و التدريب و أية مواصفات أخرى من المعارف و القدرات اللازمة لأداء الوظيفة بدقة " (أبو

شيخه، 2010)

ويعرّف التوصيف الوظيفي أو (المواصفات الوظيفية) أيضا بأنه : "عبارة عن عرض لكل المواصفات، والمؤهلات، والخبرات، والمهارات، والقدرات المطلوب توافرها في الشخص، لكي يتمكن من أداء العمل بشكل ناجح، (وهو بذلك يرتبط بشاغل الوظيفة وليس بالوظيفة) (المنتدى العربي للموارد البشرية).

فكتابة بطاقات التوصيف الوظيفي أمر بغاية الأهمية لأي شركة، فهي من أساسيات تنظيم العمل لما تقدمه من معلومات تساهم في وضع الهيكلية الإدارية في الشركة إضافة لكونها تساعد في كتابة إعلانات التوظيف.

فالتوصيف الوظيفي: هو وثيقة تعدها المؤسسات لكل وظيفة على الهيكل التنظيمي، بحيث تتضح فيها مجموعة عناصر هامة مثل:

المسمى الوظيفي، مكان العمل، المسئول المباشر، ورقم الوظيفة، وتاريخ استحداث المنصب الشاغر، والإدارة التي يقع بها الشاغر الوظيفي، وواجبات الوظيفة التي يناقشها الوصف الوظيفي المعني، والمؤهلات العلمية والتدريبية المطلوبة من صاحب الوظيفة.

وتختلف المؤسسات في طريقة إعداد التوصيف الوظيفي، ولكنها جميعا تجتمع على أن تكون العناصر المذكورة أعلاه، أو معظمها، متوفرة في التوصيف الذي يتم إعداده لكل وظيفة في الشركة. ولا تتشابه التوصيفات الوظيفية لنفس الوظيفة عند كل الشركات، حيث أنّ كل شركة لها أنشطتها الخاصة، ولها طبيعتها الخاصة، ولها توزيع الواجبات الخاص بها، لذلك ليس من السهل تطبيق نفس الوصف الوظيفي لعدة وظائف (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).

2-3-1-4 دور ديوان الموظفين في عملية التحليل الوظيفي

إن ديوان الموظفين العام انتهج الأسلوب التشاركي مع الدوائر الحكومية في إعداد بطاقات الوصف الوظيفي بدء من الدائرة الحكومية وانتهاء باللجنة التخصصية المنضوية تحت إشراف الديوان (ديوان الموظفين العام، 2017).

2-3-2 تخطيط الموارد البشرية

مقدمة

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة؛ إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كما يعمل تخطيط الموارد البشرية على دعم الخطة الإستراتيجية من خلال تحديد الفجوات في المهارات والقدرات المطلوبة التي تضمن تحقيق الإستراتيجية وتجنب الأداء المحدود خلال تطبيقها (Wilton, 2013).

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد المراحل الأولى لكل برنامج فعّال في إدارة الموارد البشرية، ويتطلب هذا النشاط وبالذات التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة، ومن ثمّ تخطيط المراحل التي تليها هذه الاحتياجات (رقام، 2015).

2-3-2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لمفهوم تخطيط الموارد البشرية وفيما يأتي عرض لبعضها:

عرف Dessler تخطيط الموارد البشرية بأنه: عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لجذب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال فترة مستقبلية، ومع ذلك فإن معظم المنظمات تستخدم مفهوم التخطيط المتتابع في إشارة منها إلى كيفية وضع أولويات لتخطيط شغل الوظائف الأكثر أهمية داخل المنظمة. (Dessler, 2013)

عرف Willton بأنه: قياس أو تقييم الموارد البشرية الحالية والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية من خلال العرض والطلب وذلك لوضع خطة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة (Wilton, 2013).

وعرفته (رقام، 2015) بأنه: مقابلة العرض والطلب، حيث يمثل العرض كل ما هو متوفر حاليا من الموارد البشرية واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال نفس الفترة.

2-2-3-2 أهمية التخطيط للموارد البشرية

تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية في كونها تساعد في العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية، فلا يمكن تعريف (الاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز) إذا لم يكن معرفا لنوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها إضافة إلى أنه يساعد في تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين (الصريرة والغريب، 2010).

وتلخص (رقام، 2015) أهمية تخطيط الموارد البشرية بما يأتي:

- توفير الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب لضمان توازن العرض والطلب.
- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية والتقليل من تكاليفها.
- القيام بمختلف أنشطة الموارد البشرية (التوظيف، والتكوين، والترقية والنقل، وتسيير الحياة الوظيفية).
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لعنصر العمل بما يزيد من درجة الرضا وتحسين الأداء.
- تحسين عملية التخطيط في مجملها في المنظمة.

3-2-3-2 متطلبات تخطيط الموارد البشرية

ذكر (الزين، 2015) بعضاً من متطلبات تخطيط الموارد البشرية وهي:

- 1- بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنظمة، كالسن، والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والقدرات والمهارات الخاصة.
- 2- معدّلات أداء مختلف الوظائف في المنظمة.
- 3- مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
- 4- نظام حركي لتصنيف الوظائف (classification Job) على أساس موضوعي (أبو شيخة، 2010).

4-2-3-2 مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية

إن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة لا بد أن يتضمن إيجاد حل لمشكلة تحديد "كم" الموارد البشرية، "ونوعها" اللازمين لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة (أبو شيخة، 2010).

ويمكن وصف العملية بخطوتين أساسيتين تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كما يأتي:

أولاً : التنبؤ ووضع الأهداف:

وتشمل هذه المرحلة خمس مراحل فرعية، (نوري وكورتل، 2011) هي:

- التحليل: أي تحليل مخزون المنظمة من مهارات الاستخدام وقوة العمل وحجمه، وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل الوظائف.

- تقدير الطلب على القوى العاملة: وهو التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على تقديرات معدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.
- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والقطاعات، ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية وعلى الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو الهجرة.
- العرض نوعان عرض داخلي وعرض خارجي: العرض الداخلي: يكون العرض على الموظفين من داخل المؤسسة للعمل في الوظيفة الشاغرة عادة ما يكون العرض الداخلي للمناصب الإدارية العليا.
- العرض الخارجي: يكون للأشخاص من سوق العمل من خارج المؤسسة.
- الموازنة بين العرض والطلب: أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل. ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث: أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة، ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين.
- وضع الأهداف: توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف، نظرا لأن إستراتيجية المؤسسة هي التوسع المستقبلي، فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان التوجه نحو الاستقرار، فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوى العمل في المنظمة.

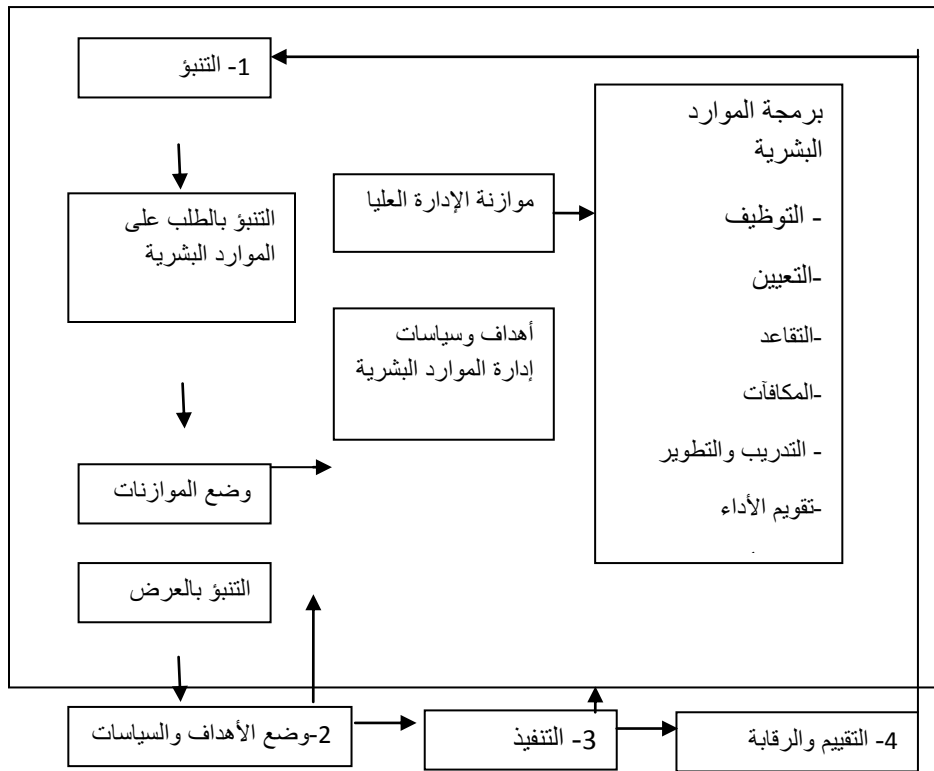
ثانيا: تنفيذ خطة الموارد البشرية وتقييمها

تنفيذ الخطة أي أن يتم إعداد الخطة اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة وذلك حتى تتمكن من تحسين المنفعة للمنظمة (جاد الرب، 2009) .

وتشمل هذه الخطوة أيضا على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب، والتعيين، والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

خطوات تخطيط الموارد البشرية

الشكل رقم (2-2)



المصدر : (نوري، منير، كورتل، فريد (2011): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع)، ص124.

5-2-3-2 أساليب تخطيط الموارد البشرية

من أساليب تخطيط الموارد البشرية الآتية: (نوري وكورتل، 2011)

1- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل)

أي أن يتم التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية اعتماداً على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال فترة التنبؤ، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

2- الأسلوب الإحصائي:

ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي تنعكس على شكل فرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية (تحليل السلاسل الزمنية، ونماذج الانحدار، وسلسلة ماركوف) (نوري، وكورتل 2011).

6-2-3-2 سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية والتخطيط للموارد البشرية

يتطلب التخطيط للموارد البشرية تنسيقاً مسبقاً وتحليلاً متكاملًا لسياسات وإجراءات المنظمة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية، وهذه السياسات والإجراءات تؤدي إلى (الزين، 2015):

- تلبية احتياجات المنظمة من سوق العمل.
- انتقاء عناصر تتصف بالحماسة بجانب الكفاءة.
- تطبيق مبدأ الجدارة في الاختيار والترقية.
- إيجاد خطة مرنة لتدريب من هم على رأس عملهم في المنظمة وكذلك للوظائف المستحدثة نتيجة للتوسع أو التنوع.

- تطوير علاقات الاستخدام بحيث لا يحدث نزيف في الكفاءات البشرية.

7-2-3-2 علاقة تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارة الموارد البشرية

(عباس، 2011)

1- العلاقة مع الاستقطاب : يعتبر تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع،

مدخلات رئيسة لعملية الاستقطاب، فهي تساعد في وضع الخطة التي على أساسها تحدد

مصادر الاستقطاب المناسبة للمنظمة من حيث الكمية والنوعية المراد استقطابها.

2- العلاقة مع الاختيار والتعيين: إن عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية تعتبر هي المحدد

الأساسي لعمليتي الاستقطاب والتعيين، فهي تحدد لهما العدد المطلوب اختياره وتعيينه

والتخصصات المطلوب توفرها من هذا العدد.

وبعد عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية في

الإعداد للوظيفة التالية وهي استقطاب وجذب الكفاءات بناء على نتائج هاتين العمليتين.

8-2-3-2 دور ديوان الموظفين في عملية تخطيط الموارد البشرية

يقوم ديوان الموظفين العام بوضع خطة إستراتيجية وطنية للخدمة المدنية للأعوام 2017-2022

بالشراكة مع الجهات الحكومية، والتي تتسجم مع أجندة السياسات الوطنية (ديوان الموظفين العام،

2017).

3-3-2 الاستقطاب

للوصول إلى الموارد البشرية المطلوبة يتطلب البحث الدقيق في المصادر التي من الممكن من خلالها

الحصول على هذه الأيدي العاملة، فالمصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى

باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما أن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة

عوامل أساسية منها حجم المنشأة وظروفها و مكانتها وأيضاً ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الاقتصادية بصفة عامة (عدوان، 2011).

2-3-3-1 مفهوم الاستقطاب

يعرف الاستقطاب بأنه جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة لتوظيف الكفاءات (Wilton, 2013) ويشير Noe بأن الاستقطاب هو النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة بغرض تحديد وجذب الموظفين المحتملين (Noe, et al., 2011).

أما النشاطات التي يركز عليها الاستقطاب فهي (الكلادة، 2011):

- 1- تحديد سوق العمل : يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل وخاصة في الصناعات، أو الخدمات التي تتميز بعرض عالٍ للموارد البشرية؛ يحتمل المنظمة تكاليف مالية إضافة إلى تكاليف، ووقت قد يؤدي إلى ضياع فرصة الاستقطاب، وتعرقل نشاطات المنظمة الإنتاجية والتسويقية.
- 2- تهيئة مدخلات عملية الاختيار: لذا يفترض في العملية أن تستهدف تحقيق الموازنة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلاً.

2-3-3-3 أهمية وأهداف الاستقطاب

- 1- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية؛ مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.
- 2- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطريقة التي تحث المؤهلين فقط لشغلها على التقدم، حيث يوفر مجموعة كبيرة من المتقدمين لشغل الوظيفة، لاختيار الأفضل منهم وبأقل تكلفة (الزين، 2015).

3- توفير معلومات كافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها، وليس خداع الأفراد لقبول وظائف

سوف يرفضونها إذا توفرت لديهم معلومات أكثر عن الوظيفة (ديري، 2011).

4- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية، وذلك بالالتزام بعملية

البحث الصحيح وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف (الكلادة، 2011).

5- الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي

الكفاءات المرتفعة، لاختيار أفضلهم لشكل الوظائف الشاغرة (أبو سنية، 2016).

2-3-3-3 خطوات عملية الاستقطاب

عدد (أبو سنية، 2016) خطوات الاستقطاب بما يأتي:

الخطوة الأولى: تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي توضّح العدد

المطلوب والنوعية المطلوبة، إضافة إلى مكان التعيين (في أي دائرة أو فرع) وكذلك وقت التعيين

المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.

الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة، وكذلك مواصفات

شاغل الوظيفة وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

الخطوة الثالثة: دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية، وتحديد مصادر الحصول على احتياجات

المنظمة من الموارد البشرية، والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

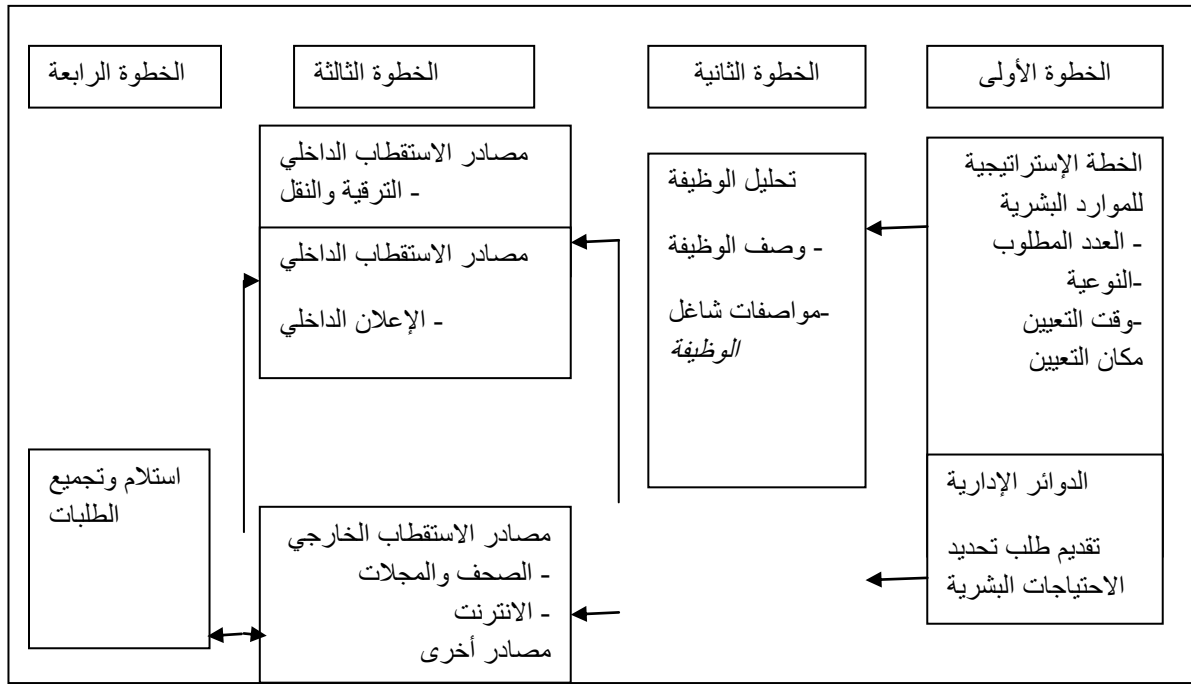
الخطوة الرابعة: استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي، أو الإلكتروني

وتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملأه المتقدم بخط يده، أو من خلال

الإنترنت.

ويرفق مع الطلب صورة المتقدم الشَّخصية والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة عن جواز السفر أو البطاقة المدنية، وصور عن الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة، ورسائل التعريف من معرفتين، إضافة إلى التعهد بصحة المعلومات المقدمة، وفي حالة التقدم بطلب من خلال الإنترنت فإنه يمكن استخدام Scanners لإرفاق المستندات أعلاه، كما أنه يمكن استخدام التوقيع الإلكتروني للتعهد بصحة المعلومات المقدمة (جودة، 2010).

شكل رقم (2-3) خطوات عملية الاستقطاب



المصدر: إدارة الموارد البشرية (جودة، 2010)

4-3-3-2 مصادر الاستقطاب

للاستقطاب مصدران:

المصادر الداخلية: يتم الحصول على الأفراد المناسبين لشغل الوظائف من داخل المنظمة بالترقية أو

النقل (ديري، 2011).

المصادر الخارجية: قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية لشغل الوظائف الشاغرة، لعدم وجود الأشخاص ذوي القدرات والمهارات والتدريب المناسب في المنظمة، أو لإتاحة المجال لدماء جديدة وآراء وأفكار جديدة تفيد في تغيير طرق أداء العمل في المنظمة بدلا من استمرار الأداء بالطرق المتبعة التي لم تعد مناسبة، أو قد تصبح غير ملائمة في المستقبل، ومن هذه المصادر (أبو شيخة، 2010):

أ- مكاتب التوظيف: وهي عبارة عن مكاتب مختصة تشرف على إدارتها الدولة من خلال الجهة المعنية بالعمال، أو مكاتب خاصة تقدّم خدماتها مقابل رسوم.

ب- المؤسسات التعليمية: حيث تمثل مصدرا مهما للحصول على الموارد البشرية، حيث يقوم ممثلو المؤسسات بزيارتها وإعلام المسؤولين فيها عن الوظائف الشاغرة، أو الإعلان عن تلك الوظائف على لوحات إعلاناتها.

ت- الإعلان: من الملاحظ أن هناك تركيز على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسيين هما (ديري، 2011):

1- نشر الإعلان في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، مثل المجالات الإدارية أو الطبية وغيرها.

2- نشر الإعلان في صحيفة عامة تحتوي على معلومات كثيرة عن المنظمة والوظيفة، ومواصفات شغلها والتي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية.

ث- المنظّمات العمالية: تلعب النقابات والاتحادات العمالية دورا هاما كمصدر للقوى العاملة فهي تؤدي خدمات لكل من أصحاب الأعمال والأفراد الباحثين عن عمل، وذلك لترشيح من يصلح لشغل الوظيفة المطلوبة (عباس، 2011)

2-3-3-5 دور ديوان الموظفين في عملية الاستقطاب:

إن ديوان الموظفين العام يقوم بالإعلان عن الوظائف عبر الموقع الإلكتروني للديوان والدائرة الحكومية، إضافة الى صحيفتين رسميتين، ويقوم الشخص بتقديم طلب التوظيف عبر الموقع الإلكتروني للديوان (ديوان الموظفين العام، 2017).

2-3-4 الاختيار

2-3-4-1 مفهوم الاختيار

تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة؛ من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي أيضا تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وتعتبر وظيفة الاختيار والتعيين ضرورية؛ وذلك لوجود فروق بين الأفراد من حيث القدرات والميول والاستعداد، واختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمية التي تتطلبها (عدوان، 2011).

وتعرّف وظيفة الاختيار في الموارد البشرية بأنها وضع الإجراءات والطرق التي تمكّن من تقييم المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من أعدادهم والتوصل إلى الفرد المناسب لشغل الوظائف الشاغرة (رقام، 2015).

2-4-3-2 أهمية عملية الاختيار

تظهر أهمية عملية الاختيار في الآتية:

1- إنّ عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوظيفة المناسبة (الزين، 2015).

2- إنّ فاعلية عملية الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية فتوفر لهم أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، كما توفر لهم الاستقرار الوظيفي مما يضمن أداء جيد للعاملين (أبو شيخة، 2010).

3- سيادة الشعور بالعدل داخل المجتمع فالاختيار يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الزين، 2015).

2-4-3-3 خطوات عملية الاختيار

إن عملية الاختيار تختلف من منظمة لأخرى ومن وظيفة لوظيفة، وتبدأ باستقبال الطلبات واختيار طلبات ذوي الكفاءات وتنتهي بتعيين الموظف (Noe, et al., 2011).

وتمر عملية الاختيار بعدة خطوات وهي كالآتي:

1- استقبال طلبات التوظيف: ويقصد بطلب التوظيف هي تلك الاستثمار الخاصة التي تصممها المنظمة ويملوها المتقدم للتعريف بنفسه، و من أهم المصادر التي يتم من خلالها الحصول على

المعلومات الأولية عن المتقدمين, وتتضمن في محتواه معلومات تتعلق بشخص المتقدم، وبوضعه الأسري والاجتماعي، وتأهيله العلمي والمهني، وخبراته السابقة، والدورات التي حصل عليها، والمراجع التي يمكن الرجوع إليها للتعرف إليه (أبو شيخة، 2010).

2- المقابلات الشخصية: تعد المقابلات الشخصية أحد أهم الطرق المستخدمة لتقييم واختيار طالبي العمل، حيث تتيح معلومات كثيرة نتيجة التفاعل الشخصي والتي لا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى، وتستخدم المقابلة كطريقة للاختيار في أكثر من مرحلة من مراحل عملية الاختيار، كما أنها تتم بأشكال متعددة، وقد تتم بطريقة فردية حيث يقوم بها فرد واحد مقابل، أو تتم جماعية (وان كانت الأبحاث تؤكد على أفضلية المقابلة الجماعية)، ويشارك في عضوية المقابلة الأفراد الآتية: المدير التنفيذي المسؤول عن الوظيفة (عضو أساسي)، ورئيس المدير التنفيذي (عضو غير أساسي)، ومدير الموارد البشرية (عضو أساسي)، والغرض الأساسي من المقابلة هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقاً مع متطلباتها (رقام، 2015).

3- التحري والتوصية: ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين، أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم كمعرفين في طلب الاستخدام، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها، والتي تتعلق بمستوى إنجازه وخبراته وسلوكه، و ينبغي ألا يتم الاعتماد على التوصية الشفوية للمستخدمين السابقين والمعرفين، وأن يؤخذ تقويمهم بحذر (المبيضين والأكلبي، 2012).

4- اختبارات العمل: حيث تلجأ المنظمة لتلك الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين التي تبين من طلباتهم أنها مستوفية للشروط، ويمكن أن يلتحقوا بالوظائف الشاغرة إذا اجتازوا هذه الاختبارات (عباس، 2011).

5- المقابلة الشخصية الشاملة: وفيها يتم تمحيص الحقائق اللازمة عن خبرة المتقدم العملية وخصائصه وصفاته وشخصيته؛ وذلك للحكم على صلاحيته للنهوض بأعباء العمل المرشح لمزاولته، هذا إلى جانب إعطاء المتقدم كافة المعلومات اللازمة عن العمل، وتزويده بالمعلومات عن ظروف العمل، وفرص التقدم وغيرها من المعلومات التي لا بد للشخص معرفتها قبل التحاقه بالعمل، وهذه الحقائق يصعب في الواقع الوقوف عليها بأنواع الاختبارات الأخرى، ففي أثناء المقابلة تكون الفرصة متاحة لملاقة المتقدم وجها لوجه وتحليل شخصيته من واقع تصرفاته وسلوكه وميوله واتجاهاته وانفعالاته وآرائه (عباس، 2011).

6- الاختيار الفعلي وتقديم عرض مشروط للعمل: وهي ترتيب المرشحين حسب تأهيلهم واختيار الأفضل بينهم، ثم تقديم عرض أولى لهم بالتوظيف، ثم تحديد من سيتم اختيارهم، ويمكن للمنظمة أن تقدّم لهم عرضاً مشروطاً بالعمل يتضمن شروط الاستخدام، فإذا وافقوا على ذلك، يتم تعيينهم بشرط اجتيازهم للفحوصات الطبية التي قد تكون مطلوبة (المبيضين والأكلبي، 2012).

7- الفحص الطبي: يجب على طالب الوظيفة حتى يتم تعيينه بصفة نهائية أن يقوم بإجراء الفحوصات الطبية اللازمة، لأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب تتطلب إلى جانب المعلومات عن القدرات والمؤهّل والخبرة، معلومات عن حالته، حتى يتم التأكد من سلامة المتقدم

من الناحية العضوية سواء ما يتعلق بالسمع والبصر أو قدرة التحمل وسلامة الأطراف العليا والسفلى والأمراض السارية، والأمراض ذات الطبيعة المستدامة كالقلب والسكري (عباس، 2011).

ويهدف الفحص الطبي إلى تحقيق ثلاثة أهداف وهي (عباس، 2011)

- حماية الموظف: إذ يضمن وضعة في الوظيفة التي تتفق مع حالته إذ من الجائز أن يكلف بعمل قد لا تتحملة ظروفه الصحية.
- حماية باقي الموظفين: إذ أن تعيين أحد الأشخاص المصابين بمرض معين قد يؤدي زملاءه في العمل ممن تضطربهم ظروف العمل مخالطته.
- ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل وحمايته من حوادث العمل.

2-3-4 دور ديوان الموظفين في عملية الاختيار:

إن ديوان الموظفين العام يقوم باستقبال طلبات التوظيف إلكترونياً، وهذا يسهل عمل الاحصائيات ويتم فرزها ومعالجتها إلكترونياً، وتقوم لجنة بإرسال رسالة نصية SMS للمتقدمين المستوفين للشروط لتحديد موعد المقابلة، ويتم الاستعانة بعضو متخصص في المجال المهني للوظيفة المراد شغلها من دائرة حكومية أخرى ليشارك في لجان الاختيار (ديوان الموظفين العام، 2017).

2-3-5 التعيين

2-3-5-1 مفهوم التعيين

التعيين: هي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ في الاستقطاب ثم الاختيار، وأخيراً التعيين، وخطوات الاختيار والتي تنتهي عادة بقبول المتقدم للوظيفة، وهذا يكون قبل الوصول إلى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين، أو حجه، ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية، وهي: إصدار قرار

التعيين، والتهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة، وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة، وثبات صلاحية الموظف (الغول، 2011).

2-5-3-2 مراحل التعيين

وتمر مرحلة التعيين بعدة مراحل كما أشار إليها (الغول، 2011) وهي:

1- إصدار قرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والمميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة، أو أقل ويجوز تمديد فترة أخرى إذا لم يثبت كفاءته في عمله.

2- التهيئة المبدئية: المقصود بالتهيئة تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معها، ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة، وبأهداف المنظمة، وسياساتها الرئيسية، وعلاقة عملة بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال الكتب، والنشرات وأدلة العمل، والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.

3- متابعة الفرد وتقويمه خلال فترة التجربة: يعين الفرد تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره وتثبيته، أو فصله، أو تحويله إلى عمل آخر.

4- تثبيت الموظف وتمكنه: بعد أن يمضى الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وإثبات كفاءته، ويفيد تقرير رئيسه أنه جيد في عملة، تنتهي فترة الاختبار، ويعين بصورة نهائية، وهنا يتم

تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل لا تكون دون التمكن من أدائه.

2-3-5-3 دور ديوان الموظفين في عملية التعيين:

إن ديوان الموظفين العام يقوم بتعيين الموظفين الجدد بناء على استيفائهم لمتطلبات الوظيفة الشاغرة واجتيازهم للامتحان والمقابلة، وعند التعيين يطلب الديوان من الموظف مسوِّغات التعيين الخاصة بالوثائق الرسمية للتخرج، والشهادات، والبطاقة الشخصية، وشهادة الميلاد، وتحديد مكان السكن والحالة الاجتماعية، والفحص الطبي، ويتم توقيع الموظف على إقرار استلام العمل (ديوان الموظفين العام، 2017).

2-3-6 التدريب

يمثل التدريب المحور الرئيس في عمليات التنمية البشرية لدى كافة المنظمات الكبيرة والصغيرة الناجحة منها والمتعثرة، ومع تواصل منجزات التقدم الصناعي والتكنولوجي يتهياً العالم اليوم بخطى متسارعة للتعامل مع الألفية الجديدة عبر بوابات عدة منها: الثورة المعلوماتية، والعولمة، والتجمعات الاقتصادية العملاقة وغيرها، وما من شك أن التدريب-كرافد من روافد التنمية البشرية- قد غدا اليوم إحدى هذه البوابات الرئيسة (الخطيب، 2010).

وتعد وظيفة التدريب من أهم مقوّمات النجاح في المؤسسة الحديثة، وضرورية لبناء قوة بشرية فعّالة ونشطة، وإن إهمال عملية تدريب العاملين ضمن إستراتيجية المؤسسة قد يكون أهم أسباب فشل تحقيق الأهداف المرجوة منه (الغامدي، 2012).

2-3-6-1 مفهوم التدريب

هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية؛ لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات إدارية أو فنية تحتاج إليها المؤسسة، أو تغيير وجهات المعتقدات التي لدى الأفراد، تغيرا يؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم، وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد أو صقل هذه القدرات" (الغامدي، 2012).

2-3-6-2 أهمية التدريب

تظهر أهمية التدريب من خلال استهدافها العنصر البشري لأي منظمة، وبالتالي تستطيع المنظمة توجيه موظفيها لما تريد تحقيقه من خلال إكسابهم المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، ويعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها هو كفاءة موظفيها المشاركين في عملياتها وقدرتهم على الإنتاج و التكيف مع مستويات التغير في التقنيات المستخدمة في العمل، ولا يمكن أن يتم تحقيق رفع الكفاءة والتكيف مع التقنيات الجديد إلا من خلال نظام تدريبي تعتمد المنظمة وتتبناه وتضعه ضمن أولويات إدارتها (عبد الفتاح، 2013).

وكذلك فإن طبيعة التغير المستمر التي توجد في بيئة الأعمال الحديثة وخاصة في مجال التكنولوجيا يتطلب تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، إضافة إلى أن التدريب يطور قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والصعوبات المختلفة؛ التي يمكن أن تواجهها في بيئة العمل من خلال إيجاد عاملين لديهم من المرونة والمهارة التي تؤهلهم على التأقلم مع الظروف والضغوط (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Jackson, 2011).

ويعتبر التدريب من أهم العوامل التي تشجع العاملين على التقدم في مجال عملهم والإنجاز من حيث أنه يدعم التدريب العاملين ماديا ومعنويا من خلال زياد الثقة بالنفس، واستكشاف قدراتهم وكذلك

توجههم لأساليب ووسائل حديثة لإنجاز الأعمال، كما وتعزز الانتماء التنظيمي لدى العاملين لشعورهم باهتمام المنظمة بهم وبتطويرهم (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Jackson, 2011).

2-3-6-3 أنواع التدريب

ويتم تقسيم التدريب إلى عدة أنواع من خلال الفلسفة والسياسة التي تتبعها المنظمة، وكذلك الهدف المرجو من وراء التدريب، فيقسّمه (أبو شيخة، 2010):

- 1- التدريب وفقا لعدد المتدربين (فردى، وجماعى).
- 2- التدريب وفقا لمكان التدريب (داخل موقع العمل، خارج موقع العمل).
- 3- التدريب وفقا لوقت التنفيذ (قبل الخدمة، بعد الخدمة).
- 4- التدريب وفقا للهدف (تدريب المهارات، والتدريب السلوكى، والتدريب بغرض تطوير معلومات الفرد).

2-3-6-4 مراحل العملية التدريبية

تشتمل العملية التدريبية المراحل الآتية: (شاويش، 2011)

المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التدريبية: حيث يعتبر الخطة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، حيث تحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، حيث تعرف مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته ليكون قادرا على أداء مهام الوظيفة التي يشغلها (محيرق، 2013).

ويتم تحديد الاحتياجات على عدة مستويات وهي: (أبو شيخة، 2010)

أ- تحليل المنظمة.

ب-تحليل العمل.

ت-تحليل الفرد.

المرحلة الثانية تصميم البرامج التدريبية: بعد إتمام عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم تصميم البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف التدريبية، التي تمّ الوصول إليها بالوسائل والأساليب التدريبية المناسبة وذلك من خلال الاستفادة من برامج تدريبية سابقة وإعادة تصميمها، أو تصميم برنامج تدريبي جديد.

ويتم تصميم البرامج التدريبية من خلال المراحل الآتية: (رضا، 2013)

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

ب-تحديد المادة التدريبية.

ت-اختيار الوسائل التدريبية.

المرحلة الثالثة تنفيذ البرامج التدريبية:

ويتم تنفيذ البرامج التدريبية من خلال المراحل الآتية: (أبو النصر، 2012)

أ- اختيار المتدربين.

ب-اختيار المدرب.

ت-تحديد زمان التدريب.

ث-تحديد مكان التدريب.

ج- المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي.

المرحلة الرابعة تقييم برامج التدريب:

هي المرحلة التي يتم فيها قياس أثر التدريب والتأكد من نجاح التدريب في تحقيق أهدافه وذلك من خلال قياس تفاعل المتدربين مع البرنامج التدريبي، ومدى تعلمهم وتأثر سلوكهم، وكذلك ما تحقق من نتائج تنظيمية بناء على تنفيذ هذا التدريب (الحريري، 2014).

2-3-6 أساليب التدريب:

ويمكن ذكر بعض من أساليب التدريب في الأنواع الآتية:

1- المحاضرة: وتعد الإستراتيجية الأكثر شيوعا في التدريب لعدة أسباب أهمها: زيادة عدد المتدربين وازدحام القاعات؛ مما يصعب استخدام إستراتيجية أو أسلوب آخر، ولنجاح المحاضر يجب التخطيط والإعداد الجيد لتنفيذها بما يشمل مقدمة المحاضرة ومضمونها وخاتمة المحاضرة، ومن جانب آخر اختيار المدرب المناسب لتنفيذ المحاضرة بما يحقق أهدافها (سكساف، 2017). ومن مزايا المحاضرة أنها أداة اكتساب المتعلمين بأعداد كبيرة من معلومات ومعارف ينقلها لهم المحاضر، وفي المقابل فمن سلبيات أسلوب المحاضرة أنها تعتبر تواصل من طرف واحد، وتقل فرصة المتدرب في المناقشة، ولتجاوز هذه السلبيات، يوظف المدرب في المحاضرة الطلاقة اللفظية ودعمها بالإشارات غير اللفظية، وتعبيرات الوجه، واستخدام المعينات التعليمية (الحريري، 2104).

2- الحوار والنقاش الجماعي: ويتميز عن المحاضرة أنه اتصال في اتجاهين، ويتيح للمتدربين فرص أكبر للنقاش والحوار والمشاركة، ونادرا ما يشعر المتدرب بالملل، وفي المقابل فمن عيوب هذا الأسلوب أنه قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش، وأن هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب صاحب كفاءة عالية؛ ليستطيع أن يدير دقة الحوار والنقاش، لتحقيق الأهداف التدريبية للنقاش (أبو

النصر، 2102)، ويميل الكثيرون لتطبيق هذا الأسلوب في عملية التدريب في حال العمل على اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات واستخلاص نتائج محددة بشأنها، وهو ما يتطلب مهارة في الإعداد والوقت الطويل في التحضير (شاويش، 2011).

3- دراسة الحالة: تتضمن اختباراً تفصيلياً لموضوع محدد قد يكون حقيقياً أو افتراضياً، لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية، بحيث يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، ويتحقق من خلال تنفيذ هذا الأسلوب المزج بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي لها، إضافة إلى المنهجية العملية للتحليل، وحل المشكلات من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب (السكرانة، 2011).

4- المباريات الإدارية: ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرار في ظروف تنافسية؛ حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، وكل مجموعة تمثل جهة إدارية منفصلة عن الأخرى، ومن ثمَّ يطلب من كل مجموعة القيام بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية (محيرق، 2013).

5- التدوير الوظيفي: حيث يتم تخطيط انتقال الموظف بين عدة وظائف خلال فترة معينة قد تستغرق أياماً أو أسابيع أو أشهر؛ بهدف إكسابه مهارات وخبرات جديدة نتيجة تعامله مع مواقف ومشكلات متغيرة، ولنجاح هذا الأسلوب يجب أن تكون المدة كافية ليتمكن المتدرب من اكتساب مهارات و خبرات جديدة حسب طبيعة الوظيفة التي ينتقل إليها (محيرق، 2013).

6- التدريب عن بعد: ويعتبر من أحدث وسائل التدريب حيث توظف فيه التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة في تحقيق التواصل بين الأماكن البعيدة؛ لتتجاوز بمرونتها حدود الزمان والمكان، واستفادت المنظمات التي لها انتشار حول العالم من هذا الأسلوب حيث وفرت شركة IBM في

عام 2011 ما يقارب 1.1 مليون دولار من مصاريف التدريب بالاستفادة من هذا الأسلوب.

(Gomez, Balkin and Cardy,2013).

2-3-6 دور ديوان الموظفين في عملية التدريب

يقوم ديوان الموظفين العام بتشكيل فريق عمل للعمل مع "مستشار" تحديد الاحتياجات من أجل الانخراط في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من بدايتها لنهايتها والعمل على بناء قدراتهم العملية في هذا المجال وتقديم التدريبات لهم في المدرسة الوطنية للإدارة، وقام الديوان بتصميم برامج تدريبية متعلقة بتطوير قدرات القادة في كافة مستوياتهم (ديوان الموظفين العام، 2017).

2-3-7 تقييم الأداء

2-3-7-1 مفهوم التقييم

ويعرف (Deesler, 2013) تقييم الأداء بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، وهكذا نجد أن عملية تقييم الأداء تتضمن:

- وضع وإعداد معدلات العمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف يهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء، أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

كما يعرف (Noe, et al., 2011) تقييم الأداء بأنه نظام لمراجعة وتقييم أداء المهام الموكلة للفرد، وهو مقارنة بين الأداء الحقيقي والأداء الأفضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر أو من لهم علاقة بالموظف.

2-7-3-2 عناصر تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء نظاماً يحتوي على مجموعة من العناصر التي تُساهم في تفسيره، وتظهر هذه

العناصر وفقاً لعدّة خطوات يُطبّقها تقييم الأداء، وهي كما ذكرها (والي، 2011):

1- تحديد الهدف: هو الغرض الذي تهتمّ الإدارة بتطبيقه؛ عن طريق تقييم الأداء الذي يشمل جمع

البيانات المناسبة لهذه العملية من أجل تحقيق أهدافٍ عديدة مثل: توفير المعلومات للموظّفين حول

جودة أدائهم في العمل؛ من أجل تطوير الأداء الخاص بهم للأفضل، وتحديد مستوى الرواتب التي

من الممكن أن يحصل عليها الموظّون مقابل أدائهم في العمل، ودراسة الوظيفة التي من الممكن

نقل الموظف لها في المستقبل، أو التخلّي عن موظّف في حال لم يكن ضمن المستوى المطلوب

للعمل، وتحديد نقاط التقصير في أداء الموظّف، ومساعدته على تنمية مهاراته.

2- اختيار المسؤول عن عمليّة تقييم الأداء، ويشمل ذلك تنفيذ التقييم من خلال أحد العناصر المكوّنة

لبينة العمل، وهي المدير أو الموظّفين أو زملاء العمل؛ أي تقييم الموظّفين لبعضهم بعضاً أو

الاعتماد على لجنة تقييم الأداء.

3- تحديد الوقت الخاص في تقييم الأداء: هو اختيار الوقت الذي سنُنفّذ فيه عمليّة تقييم الأداء، وغالباً

تهتمّ المنشآت في تنفيذها بنهاية السّنة، ولكن يؤدّي ذلك إلى صعوبة تطبيقها بسهولة؛ بسبب ضيق

الوقت لتنفيذ هذه العمليّة.

2-7-3-3 معايير تقييم الأداء

يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تساعد المنشآت في اختيار طريقة التقييم

المُناسبة لها، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ معايير تقييم الأداء: (بوبرطخ، 2011)

• المعايير الشخصية: هي التركيز على قدرات الموظفين في تحقيق الذات، والعطاء، وتطور الشخصية خلال العديد من المواقف التي تواجههم، حيث إن الشخصية تُعدّ عنصراً رئيساً من عناصر نجاح الأداء في العمل، ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها للأسباب الآتية: قلة وضوح العبارات المستخدمة في وصف الشخصية، فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادقٍ وبعيدٍ عن الموضوعية، ولا يوجد اتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية، وتقييم الأداء بالاعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في الموظف، وليس الجانب العملي.

• المعايير الخاصة في النتائج: هي الخلاصة النهائية والمُرتبطة مع الأداء، وتُعدّ غالباً الهدف الرئيس للتقييم وتتميز بسهولة قياسها؛ لأنّ الأرقام الخاصة بها مختصرة، مثل قيمة الدخل، ووحدات الإنتاج، ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:

- 1- الكمية: هي حجم المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة.
- 2- التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنةً مع التكاليف المتوقعة.
- 3- الجودة: هي نوعية المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة.
- 4- الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمُدّة الزمنية المُخصّصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

• معايير السلوك: هي منح السلوك في العمل معايير خاصة في التقييم لا تقل أهميةً عن غيرها من المعايير الأخرى، ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصة في السلوك بموضوعية إلا أنّ تقييمها من العمليات المهمة في عملية التقييم.

2-3-7-4 خطوات تقييم الأداء

إن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل؛ لذا فإن على القائمين بها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الأفراد في المنشآت المختلفة أن يخططوا لها جيداً، وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء وقد اجمع كل من (Noe, et al., 2011) و (Wilton, 2013) و (شاويش، 2011) على الخطوات الآتية:

- 1- وضع معايير قياس الأداء.
- 2- تحدي طريقة قياس الأداء.
- 3- تحديد مصادر جمع البيانات.
- 4- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار.
- 5- مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين.
- 6- الخطوات التصحيحية.

2-3-7-5 دور ديوان الموظفين في عملية تقييم الأداء

إن ديوان الموظفين العام اعتمد دائرة مختصة بتقييم الأداء في الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، وتمّ تعديل نموذج تقييم الأداء السابق والذي كان عبارة عن نموذج واحد لكافة الوظائف لتصبح خمسة نماذج تحاكي الواقع وتلبي الاحتياجات، وتم اعتماد النماذج الجديدة وتعميمها في عام 2013 (ديوان الموظفين العام، 2017).

2-4 المؤسسات الحكومية

2-4-1 القطاع الحكومي الفلسطيني

يُعرّف القطاع الحكومي في أي دولة: "بأنه ذلك القطاع الذي يعمل على تقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام، ويصعب تسويقها للأفراد بثمن، مثل الدفاع والعدالة والأمن الداخلي، وعادة ما تموّلها الموازنة العامة للدولة، والتي تؤمن إيراداتها بالدرجة الأولى من الضرائب المفروضة على الشعب، للمساهمة في تحمل نفقات الخدمة العامة" (أبو جاسر، 2010).

أما المؤسسات الحكومية فتعرف بأنها: هي تلك القطاعات التي تكون مملوكة للدولة إما أن تكون استثمارية ربحية، أو استثمارية خيرية أو غير ذلك، وهي التي تخدم المجتمع و لا يمتلكها أفراد وتشرف عليها الدولة وتتكفل برواتب موظفيها (وكبيديا، 2017).

2-4-2 نشأة ديوان الموظفين العام

نشأ ديوان الموظفين العام بموجب قرار رئاسي رقم (131) لسنة 1994، واستمرّ احتكامه لخليط من القوانين والأنظمة السارية قبل 1967 والأوامر العسكرية الصادرة عن سلطات الاحتلال، إضافة إلى قانون الخدمة المدنية رقم(4) لسنة 1998 وصيغته المعدّلة سنة 2005. وبصدور هذا القانون امتلكت السلطة الوطنية مرجعية قانونية فلسطينية أكثر وضوحاً من ذي قبل؛ لتأطير وتحديد المهام والصلاحيات الأساسية لعمل ديوان الموظفين العام، وبالتالي توحيد المرجعيات القانونية المتعلقة بمهامه وصلاحياته (موقع ديوان الموظفين العام، 2017).

يتولى إدارة ديوان الموظفين العام رئيس يعينه رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بناء على تنسيب من مجلس الوزراء، وذلك وفقاً لنص المادة(6) من قانون الخدمة المدنية، ويمارس صلاحياته في إدارة شؤون الديوان وفقاً لأحكام هذا القانون، كما يقمّ رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريراً سنوياً عن أعمال

الديوان ونشاطاته. ولم يصدر قراراً من مجلس الوزراء يحدد الهيكل التنظيمي الذي يقترحه الديوان وفقاً لأحكام المادة (6) من قانون الخدمة المدنية فالديوان هو الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية لسنة 1998، فهو بمثابة الجهة الفنية والمنفذة للسياسات والأنظمة التي يضعها مجلس الوزراء. كما ينظم شؤون التوظيف ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ، ولمراقبة الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في مجالاته المتخصصة، إضافة إلى تقديم الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الخدمة في جوانبها المتعددة.

ومن الزاوية الرقابية يمارس الديوان الاختصاصات الآتية:

- 1- مراقبة تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية، والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
- 2- وضع القواعد العامة لعملية اختيار الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية، وأسس اختيار الأشخاص المؤهلين للخدمة في الوظائف العامة، ومراقبة التنفيذ للتأكد من حرية الاختيار وموضوعيته.
- 3- وضع السياسة العامة لقياس كفاءة الموظفين في الخدمة المدنية، ووضع المعايير والنماذج التي تستخدم لقياس الكفاءة التي تلتزم بها الدوائر الحكومية.
- 4- دراسة أساليب العمل والإجراءات في الأجهزة الإدارية، والعمل على تطويرها وتبسيطها.

5- متابعة إدارة شؤون الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية، وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ

الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين، وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات

والترقيات والنقل والعقوبات التأديبية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية.

يستند ديوان الموظفين العام في دوره الرقابي على ما منحه إياه القانون الأساسي في المادة 86 و 87

بالإضافة إلى ما نصَّ عليه قانون الخدمة المدنية المعدل عام 2005م في المادة (7) في وضع النظم

الخاصة بالرقابة والمتابعة على ما يتعلق بشؤون الموظفين في الدوائر الحكومية؛ للتأكد من سلامة

وكفاءة الأداء، وتطبيق سائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة وفعالة، ومن الوسائل الرقابية التي

يمتلكها الديوان: التدقيق على المستندات والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين من تعيين ونقل، وترفيح،

وانتداب، وإعارة، وإنهاء الخدمة، وتسجيل البيانات في سجلات الديوان، والتأكد من مدى مطابقتها

للقانون والأنظمة المعمول بها، وإعادة هذه البيانات إلى الجهة مصدرة القرار في حالة وجود أي خطأ

أو مخالفة لإعادة النظر فيها، ورفع تقرير إلى مجلس الوزراء في حال عدم الاتفاق مع الدائرة المختصة

على الإجراء المتَّبَع.

فالديوان يمارس رقابة إدارية سابقة ولاحقة؛ تتناول الأولى التمعن بمدى نظامية التوظيف والأسس

والمعايير المعمول بها في اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الحكومية، ووضع شروط الترقية

للوظائف العليا، وتتضمن الرقابة اللاحقة الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة

وشؤون الموظفين، والتثبت من صحة تصرفات الجهات الخاضعة لإشرافه.

أما الدور السياسي لديوان الموظفين العام فيتمثل في أخذ الدور الريادي في إعداد وتنفيذ الخطط

المتعلقة بالموظفين ورصد الاحتياج الحقيقي لأعداد وأنواع الوظائف المطلوبة، والمشاركة في وضع

القواعد الخاصة لإجراء امتحانات تنافسية للمتقدمين للوظيفة العامة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية، وكذلك العمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب، كما يبدي الديوان الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها وجداول الوظائف والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء. فدوره السياسي هو بجوهره دور تخطيطي وتنسيقي؛ لضبط منهجية التعيين والحراك الوظيفي في العمومية بالشراكة مع الدوائر الحكومية الأخرى بهدف الارتقاء بالخدمة المدنية وموظفيها، عبر تطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بالوظيفة العمومية (ديوان الموظفين العام، 2017).

فديوان الموظفين العام مؤسسة حكومية فلسطينية تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية، والتأكد من تطبيق النظام على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة؛ لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني (تقرير الخدمة، 2012).

ونظرا لاهتمام السلطة الوطنية الفلسطينية بالكادر البشري والعاملين في القطاع الحكومي تم إنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بمبناها المؤقت بتاريخ 2016/03/30، والتي عملت على مدار عام ونصف منذ افتتاحها على إحداث نقلة نوعية في مجال تطوير قدرات موظفي القطاع العام الفلسطيني، من خلال استحداث وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة للكوادر البشرية في دولة فلسطين، وهي مؤسسة عامة ملتزمة بتحقيق التميز وإحداثه في أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني، بالاستناد إلى مبادئ الحكم الرشيد، وبالالتزام بمبادئ الإصلاح الحكومي، في سعي دائم للارتقاء المتواصل بقدرات موظفي القطاع العام وخصوصا قادته، الذين لديهم دور محوري وأساسي في إحداث التغيير، وقيادة

فرق العمل والتطوير الإيجابي للوصول الى رضا المواطن الفلسطيني عن الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام.

وقامت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة التابعة لديوان الموظفين العام بعقد دورات تدريبية لبرنامج إعداد القادة تحت عنوان "قيادة التغيير" مؤخرًا في العام 2018، هو برنامج يهدف إلى تعزيز وتطوير قدرات القيادات المستقبلية، والارتقاء بقدراتهم لإشغال مناصب عليا، وتشكيل ثقافة مشتركة حول الوظيفة في فلسطين نابعة من الانتماء، إضافة إلى المضي نحو التطوير الإداري في القطاع الحكومي ودعم صنّاع القرار، ويعتمد البرنامج على برامج تدريبية حديثة متميزة، وبأساليب تدريب قائمة على النهج التفاعلي وتعزيز المهارات القيادية والإدارية عند المتدربين.

5-2 المؤسسات غير الحكومية

1-5-2 المقدمة

لا يمكن الحديث عن قطاع العمل الأهلي في فلسطين، والمتمثل بالمؤسسات غير الحكومية دون التطرق إلى مفهوم المجتمع المدني في فلسطين، كونه الحاضنة الأكبر لتلك المؤسسات وغيرها من المكونات التي تساهم جميعها في نشاط المجتمع المدني (الطهراوي، 2010).

في العصر الحديث أصبح مصطلح المجتمع المدني من أكثر المصطلحات وأشدّها استمرارية وبروزًا في حقل المجتمع والسياسة، إذ أصبح المجتمع المدني وما يرافقه من منظمات هي الصورة الأساسية التي تعبر عن حضارة ورقي الدولة، على الصعيد الفلسطيني، يعتبر المجتمع الفلسطيني تحديدًا حاله خاصة للمجتمعات المدنيّة كون هذا المجتمع ما زال تحت الاحتلال (أبو عدوان، 2013).

إضافة لكون المجتمع الفلسطيني تحت الاحتلال، فهو ما زال يتعرض لسلسلة من العوامل التي تعصف به والتي تتمثل بالتهجير والطرْد واغتصاب الأرض والتدوين والتهويد من قبل الاحتلال، إضافة لبعض التيارات والقوى التي تتلاقى مصالحها مع مصالح الاحتلال، لقد كان لمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني دورًا بارزًا في التصدي للاحتلال الإسرائيلي من خلال نشر الوعي لدى أبناء المجتمع وخلق مؤسسات سواء كانت مستترة أو علنيّة لمواصلة المواجهات مع الاحتلال (أبو عدوان، 2013).

2-5-2 المجتمع المدني

لقد تعددت تعريفات المجتمع المدني، فيما بين علماء الاجتماع والسياسة والخدمة الاجتماعية، فهناك من عرّف المجتمع المدني بأنه المجتمع الذي يقوم على المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي تعمل في ميادينها المختلفة، في استقلال نسبي عن سلطة الدولة في تحقيق أغراض متعددة (الطهراوي، 2010).

والمؤسسات غير الحكومية جزء من النسيج المجتمعي نشأت في وضع اجتماعي واقتصادي وسياسي وتمويلي يتحرك ويتبدل وفق تحولات المجتمع، كما يغيب ويتراجع أو يتغير بعضها ويظهر ما هو جديد، أي أنها ليست منظمات جامدة من حيث أوضاعها الداخلية، أو وظائفها، أو علاقاتها مع الجماهير، أو مع غيرها من المنظمات غير الحكومية الأخرى، أو مع مصادر تمويلها، أو السلطة المركزية (الغول، 2011).

تلعب المؤسسات غير الحكومية دورا مهما في تنمية المجتمعات وتطويرها حيث تعتبر مكمّلا للقطاع الحكومي من حيث تقديم الخدمات وتقديم الدعم لشرائح المجتمع المختلفة، وتشكّل المؤسسات غير

الحكومية في الأراضي المحتلّة قطاعا واسعا ومتنوعا ومؤثرا، بسبب اتساع نطاق الأنشطة التي تقوم بها في كافة المجالات (كوستائيني، 2011).

ولعبت المؤسسات غير الحكومية خلال العقدين الماضيين دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة، والتنمية، والتعليم، والصحة، والإعلام، وحقوق الإنسان، ومراكز البحث، والتدريب التتموي، والمهني (الغول، 2011).

3-5-2 مفهوم المؤسسات غير الحكومية

تعرف المؤسسات غير الحكومية بأنها: عبارة عن مؤسسات غير ربحية مرتبطة بالقيم، والأهداف وعادة ما تخدم المجال العام لاهتمامات المجتمع، وتصب في تحسين وضع مجموعة معينة من المجتمع، وهي لا تعنى بأي مصالح مهنية، أو تجارية لأعضائها، وعادة ما تكون تحوي متطوعين، ويختلفون عن أفراد المجتمع ، ولهم هيكلية تنظيمية وشخصية رسمي، وتجمعهم مجموعة من الأهداف (EU Report, 2010).

ويشير (الصالح، 2011) أن المؤسسة غير الحكومية هي: اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو مؤسسة (شركة) لا تسعى للربح، أو أي شخص اعتباري آخر لا يعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي، ولا يدار لأغراض تحقيق الربح؛ حيث لا يتم توزيع أي أرباح تحققت.

ويرى (الغول، 2011) أن الذي يميّز المؤسسات غير الحكومية بأنها مستقلة عن الحكومة، ولا تستهدف الربح، وأن أهدافها تكون موجهة للصالح العام، أو لرفاهية المجتمع.

2-5-4 نشأة وتطور المؤسسات غير الحكومية

برز دور المنظمات غير الحكومية في تعبئة الموارد البشرية والاقتصادية، وزيادة الإنتاج القومي ورفع مستوى الإنسان سياسياً واجتماعياً، وتقديم خدمات أفضل له، وتشجيع الحرية ومفهوم المجتمع المدني والديمقراطية وتنمية روح العمل الجماعي، ويمكن تقسيم التطور إلى المراحل الآتية (أبو قرن، 2012):

1- ما قبل الانتفاضة الأولى (ما قبل عام 1971): في هذه الفترة تمّ إنشاء أطر ولجان وهيئات جماهيرية تستطيع الفصائل الفلسطينية المختلفة من خلالها ممارسة العمل السياسي من جهة، وتقديم خدمات تنموية للجمهور الفلسطيني من جهة أخرى، وفي نطاق هذا المفهوم تمّ إنشاء اللجان الزراعية والصحية والنسائية والنقابية والطلابية والفلاحية والشبابية، والتي قدّمت بديلاً تنموياً مختلفاً عن المؤسسات التقليدية التي كانت موجودة أصلاً.

2- مرحلة الانتفاضة الأولى (1987-1993): حيث شهدت هذه المرحلة تغييرات هامة ونوعية على صعيد الأهداف، والبرامج التنموية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من جهة، ونشوء منظمات جديدة من جهة، ولقد تمحور النشاط السياسي خلال الانتفاضة؛ مما أضاف بعداً آخر لعمل المنظمات الأهلية ودورها، وقد شهدت هذه الفترة نشوء عدد لا يستهان به من المؤسسات المهنية المتخصصة، والتي هدفت إلى دعم عمليات البناء الجارية، وإسناد المؤسسات وتطويرها وتمكينها وتنويع مجالات عملها من التدريب، إلى الإقراض والبيئة والإعلام والطفولة المبكرة والتعليم والزراعة.

3- مرحلة تأسيس السلطة الفلسطينية (1994 - 2000): خلال فترة تأسيس السلطة الفلسطينية تمّ تسجيل عدد كبير من المنظمات، حيث بلغ عدد هذه الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية 527 منظمة، وهو عدد ضخم حيث اُتسم هذا العدد بالتنوع في المجالات، وتطورت لينا الجانب

السياسي نصيباً من هذا العدد من الجمعيات، ولقد شهدت هذه المرحلة رواجاً واضحاً في نشأة هذه المؤسسات وانتشارها وتحديد خدماتها.

4- مرحلة الانتفاضة الثانية (انتفاضة الأقصى ما بين عام 2000 حتى الآن): في هذه المرحلة تضاعف عدد المنظمات وذلك إعطاء قدر أكبر وأوسع للعمل المهني، انسجاماً مع المتطلبات التنموية الجديدة، وأن هذه المنظمات تعمل في مجالات كثيرة تخدم المجتمع، منها الزراعة والبيئة والثقافة، والرياضة والديمقراطية، وحقوق الإنسان، والتنمية الاقتصادية والصحة..... وأخرى.

2-5-5 أهمية المؤسسات غير الحكومية

تعتبر المؤسسات مجالاً هاماً من مجالات المشاركة الفعالة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية، بل وفي بعض الأحيان في الحياة الاقتصادية، وكما تلعب دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، ويستفيد منها عشرات الملايين من الفقراء، والمرأة وأطفال الشوارع واليتامى والمعاقين والبؤساء، والمهمشين على مستوى العالم، كما تهتم بالقضايا الكبرى التي يعاني منها المجتمع مثل الأمية والبطالة والفقر، كذلك تسهم الجمعيات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، وهي أيضاً مراكز خدمية ورعائية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية) (البيطار، 2014).

2-5-6 أهداف المؤسسات غير الحكومية

يمكن بيان أهداف المنظمات الأهلية في أنها (أبو النصر، 2007): أو كما أشار إليها (الشبات واللوح، 2015)

1- تتيح الفرصة لمشاركة المواطنين بحياتهم، وتحمل مسؤولية الإدارة والتنفيذ والتمويل لمشروعات

وبرامج هذه المنظمات.

2- تعطي مجالاً واسعاً للمشاركة الفاعلة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية والاقتصادية.

3- تدعم الديمقراطية في المجتمع.

4- تلعب دوراً كبيراً، من خلال المساعدات الصحيّة والتعليمية والرعاية الاجتماعية.

5- تهتم بقضايا المجتمع الكبرى، كالبطالة والفقر.

6- تساهم بفاعلية في إحداث التغييرات الاجتماعية والسياسية في المجتمع.

7- تسد الثغرة في الخدمات المقدّمة من الحكومة.

2-5-7 نبذة عن المؤسسات غير الحكومية الكبرى NGOs في جنوب ووسط فلسطين:

❖ الهلال الأحمر الفلسطيني:

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني هي جمعية وطنية فلسطينية ذات شخصية اعتبارية مستقلة تأسست في عام 1968، وأقرّ المجلس الوطني في دورته السادسة المنعقدة في القاهرة عام 1969 بدورها الإنساني والاجتماعي والصحي في خدمة الشعب الفلسطيني، إلى جانب الهيئات الوطنية الفلسطينية، وأكد دورها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 46 لسنة 1993 الصادر بتاريخ 2006/3/8.

وبموجب الصلاحيات المخولة لها تمارس الجمعية نشاطها، كجمعية غوث تطوعية وحيدة لمساعدة السلطات العامة في الميدان الانساني في أراضي دولة فلسطين، وفي كافة الأوقات، وكذلك في البلاد العربية المضيفة للاجئين الفلسطينيين، وتم الاعتراف بعضوية الجمعية الكاملة في الاتحاد الدولي

لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر بتاريخ 2006/6/22، ولها مقر في كل مدينة من مدن الضفة الغربية ومستشفى تابع لها.

❖ جمعية أصدقاء المريض:

تأسست عام 1976 ميلادية وهي مؤسسة غير حكومية وغير ربحية وغير مسيّسة، هدفها الإستراتيجي رفع مستوى الخدمات الصحية في محافظة الخليل بشكل خاص وفي فلسطين بشكل عام. والجمعية مسجلة رسمياً في الأردن وفي الضفة الغربية، كما تمّ تسجيلها لدى وزارة الداخلية في السلطة الوطنية الفلسطينية عام 2001، باشرت نشاطها بافتتاح المركز الطبي في وسط مدينة الخليل عام 1977 الذي شمل عيادات طبية تخصصية ومختبر طبي وقسم للأشعة، ومن ثم افتتحت مركزاً للطوارئ في شارع عين سارة تم إلحاقه بالمستشفى لدى افتتاحه، في تلك الأثناء كانت الجمعية تعمل على إعداد مخططات لبناء مستشفى كبير يلبي احتياجات المحافظة التي هي الأكبر مساحة وعدداً للسكان وهو المستشفى الأهلي.

❖ الجمعية الخيرية الإسلامية/ الخليل:

جمعية خيرية إسلامية تأسست سنة 1962م على يد كوكبة من أهل الخير لتقديم الرعاية الشاملة لليتامى من تعليم ورعاية اجتماعية، ورعاية صحية، وتوفير المأوى المناسب من خلال بيت الخليل الخيري للأيّام وبيت الخليل الخيري لليتيمات، وتوفير جميع احتياجاتهم، وتنشئتهم تنشئةً سوية بعيداً عن الانحراف والتشرد، هذا وتشرف على الجمعية هيئة إدارية متطوعة يتم انتخابها كل ثلاث سنوات من قبل أعضاء الهيئة العامة للجمعية والذين يقارب عددهم (1600) عضواً، كما ويوجد للجمعية هيكل تنظيمي يشمل مختلف الأقسام والوصف الوظيفي للعاملين بكل وضوح وشمولية.

تمتاز الجمعية بشمولية الخدمات المقدّمة لليتامى ذكوراً وإناثاً من سن ست سنوات حتى ثمانية عشر عاماً، من الصف الأول الأساسي حتى الثاني عشر من خلال مدارس الجمعية في مدينة الخليل وفروعها الثلاثة في قرى الخليل، هذا وتقوم الجمعية بتوفير المنح الدراسية الجامعية في الوطن والخارج للمتفوقين والمتفوقات.

❖ جمعية الشبان المسلمين:

هي جمعية اجتماعية تأسست سنة 1985 تتطلع لإنشاء جيل قوي في عقيدته، سوي في سلوكه، متميز في علمه، رائد في شخصيته، يتمتع بالروح الجماعية والاجتماعية، ذي تطلع للإسهام في تنمية مجتمعه، تسعى لتبني مجتمعاً متكافئاً يستغني فيه السائل عن السؤال، وتسد فيه حاجة المحتاج، ويكرم فيه اليتيم، وتساهم الجمعية في تنمية مجتمعنا تنمية مستدامة بحظ وافر نحو مجتمع آمن من خوف ومن جوع.

جمعية الشبان المسلمين في فلسطين مؤسسة فلسطينية خيرية ، اجتماعية، ثقافية، رياضية، كشفية، غير ربحية، تأسست في مدينة الخليل والجمعية عضو في اتحاد الجمعيات الخيرية، ومعظم الاتحادات الرياضية الفلسطينية وتطبق منهاج التربية والتعليم في مدارسها إلى جانب أنها توفر كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية ابتداء من المباني المدرسية النموذجية وانتهاء بالمختبرات العلمية والفنية الحديثة والساحات والملاعب الرياضية والمواصلات والأنشطة اللاصفية.

تحتوي الجمعية العديد من المرافق منها أربعة رياض أطفال ومدرستين إحداهما للذكور وأخرى للإناث ودار الفرقان لتحفيظ القرآن الكريم ولجان متعددة أبرزها نشاطاً للجنة الاجتماعية والنسائية والثقافية والفنية، حيث يوجد لكل لجنة مهامها وأهدافها الخاصة التي تسعى لتحقيقها.

❖ جمعية الشبان المسيحية القدس:

جمعية الشبان المسيحية القدس هي جمعية مسيحية محلية غير ربحية تأسست عام 1989، رسالتها تدعيم وبناء الأفراد والمجتمعات عن طريق إنشاء برامج لتطوير إنسان صحيح من حيث الروح والعقل والجسد، حيث تستند في عملها للمبادئ المسيحية، وإلى قيم الاحترام والأمانة والكرامة والعدالة والمسؤولية والاهتمام، تعمل جمعية الشبان المسيحية القدس على دمج الجميع بغض النظر عن عمرهم أو دخلهم أو قدراتهم أو عرقهم أو دينهم أو جنسهم، وتعمل جاهدة من أجل تحديد وتقييم احتياجات المجتمع الفلسطيني وذلك ضمن سعيها لتطوير برامج تستجيب لطموحات الشباب وأسراهم.

❖ الجمعية العربية بيت جالا:

مؤسسة أهلية وطنية تنموية تأسست عام 1960، تعمل كمركز للمصادر؛ لتمكين الاشخاص ذوي الإعاقة وبناء قدراتهم، وتوفير الخدمات الصحية والتأهيلية لهم، وتوفير الخدمات الصحية المتخصصة للمجتمع الفلسطيني، استنادا الى النهج الحقوقي والتنمية الشاملة.

❖ مؤسسة عبد المحسن القطان:

مؤسسة عبد المحسن القطان هي مؤسسة تنموية، مستقلة، غير ربحية، تعمل في تطوير الثقافة والتربية في فلسطين والعالم العربي، بالتركيز على الأطفال، والمعلمين، والمبدعين الشباب، تأسست المؤسسة وسُجّلت العام 1993 في المملكة المتحدة كمؤسسة خيرية، وباشرت العمل في فلسطين العام 1998، حيث يتركز عملها، مع تدخلات في لبنان من خلال مشروع "صِلات: روابط من خلال الفنون"، وفي المملكة المتحدة من خلال قاعات الموزاييك.

❖ جمعية أصدقاء المريض الخيرية / خليل أبو ريا للتأهيل

جمعية اصدقاء المريض الخيرية / رام الله هي جمعية خيرية غير ربحية تأسست عام 1978 بجهود نخبة من أبناء الوطن، وهي جمعية فلسطينية تخضع للقوانين واللوائح الفلسطينية ومسجلة رسمياً لدى وزارة الشؤون الاجتماعية، و لدى وزارة الداخلية، وتحت إشراف وزارة الصحة؛ باعتبارها وزارة الاختصاص، وتعنى بتوفير خدمات الرعاية الصحية الأولية والتأهيلية لكافة أبناء شعبنا الفلسطيني.

مركز خليل ابو ريا للتأهيل: أسس عام 1990 بجهود جمعية اصدقاء المريض الخيرية / رام الله وحمل اسم المتبرع النبيل المرحوم الأستاذ خليل ابو ريا، والذي قدمت أسرته مشكورة البناء لیتيم إنشاء مركز خليل ابو ريا للتأهيل وقامت على دعم المركز وانشائه مالياً وفنياً الحكومة السويدية ممثلة في مؤسسة دياكونيا، وقد صمم المركز بعناية فائقة وتمتيزه متفردة ومخصصه في معالجة وتأهيل إصابات العمود الفقري والإعاقات الحركية المختلفة؛ لتلبي احتياجات المجتمع الفلسطيني للخدمات التأهيلية الرفيعة والمتطورة؛ وذلك لمواجهة الأعداد المتزايدة من الإعاقات الحركية من المرضى والجرحى الناتجة عن الانتفاضات الفلسطينية المباركة.

❖ جمعية الإغاثة الطبية

تأسست الإغاثة الطبية الفلسطينية عام 1979، من نواة صغيرة من المتطوعين الصحيين الساعين لتلبية الاحتياجات الصحية المتفاقمة في المناطق المحرومة، إلى أن أصبحت تمثل مؤسسة صحية أهلية رائدة في فلسطين، تصل خدماتها إلى ما يزيد عن مليون ونصف مليون فلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتقدم أفضل نماذج العمل الصحي المبنية على أسس علمية سليمة تتناسب مع الظروف الفلسطينية الخاص، وتعمل برامجها ومراكزها في 490 مدينة ومخيم وقرية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

2-6 مقارنة بين قانون الخدمة المدنية وقانون العمل الفلسطيني

قانون الخدمة المدنية هو القانون الذي يطبق في القطاع الحكومي الفلسطيني.

تسري أحكام هذا القانون على: - 1 - الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية ويتقاضون رواتبهم من خزينة السلطة الوطنية الفلسطينية حسب نظام تشكيلات الوظائف. 2 - الموظفين المعينين بمقتضى قوانين أو قرارات خاصة فيما لم يرد بشأنه نص فيها، ويتكون القانون من علاقات تتكون من (108) مواد تبين الآلية من تحديد الاحتياجات حتى التقاعد في المؤسسات الحكومية.

القانون المدني أحد أهم فروع القانون الخاص الذي ينظم العلاقات التي تنشأ بين أشخاص لا يعمل أيهم بصفته صاحب سيادة . والقانون المدني هو القانون الذي ينظم الروابط القانونية المالية _ فيما عدا ما يتعلق منها بالتجارة _ والشخصية الخاصة بعلاقات الأفراد بعضهم وبعض . وهو بهذا التعريف ينظم نوعين من العلاقات الخاصة للأفراد : المعاملات المالية ، والأحوال الشخصية

قانون العمل الفلسطيني: هو الإطار القانوني الذي ينظم علاقات العمل من حقوق وواجبات بين أطراف الإنتاج العمال وأصحاب العمل ويعتبر الحد الأدنى لتلك الحقوق والتي لا يجوز التنازل عنها .
فقانون العمل هو مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل والعمال، فهو ينظم عقود العمل والرواتب والمنازعات والتسريح والتعويضات والتأمين على شخص العامل في حوادث العمل والأمراض الناجمة عنه. وتأتي صعوبة تصنيف هذا القانون ضمن مواد القانون العام أو الخاص من خلال انقسام الفقهاء أنفسهم. فالبعض يلاحظ أن مصدر تشريع العمل لم يأت إلا بفضل تدخل الدولة ويفرضها لهذا القانون على أرباب العمل من أجل حماية الطبقة العاملة وخاصة في مجال تحسين الرواتب والتأمين الاجتماعي والتقاعد للعمال وتخفيض حرية التعاقد المعروفة في القانون المدني

لصالح التوازن العقدي (حماية العامل كطرف ضعيف في العلاقة العقدية). من أجل كل هذه الأسباب يرى بعض الفقهاء أن قانون العمل يتبع للقانون العام. بينما يعارض آخرون هذه النظرية ويرون أن قانون العمل، ورغم تدخل الدولة القوي، يخضع للقانون الخاص وذلك لعدة أسباب.

- أولاً: إن قانون العمل يخص مجموعة العلاقات بين أشخاص القانون الخاص (عمال وأرباب عمل ممثلين عن طريق الشركات التجارية والصناعية).
- ثانياً: إن القضاء المختص هو القضاء العادي (المحاكم المدنية) وليس القضاء الإداري (إلا في بعض الاستثناءات).
- ثالثاً: إن عقود العمل هي عقود مشتقة من العقود المدنية ذاتها والتي تتضمن التقاء بين التزامات شخصين حريين متعادلين وهذا بعيد كل البعد عن العقود الإدارية حيث يفرض الشخص العام نفسه على الشخص الخاص. إلا أن هذا التعادل النظري في عقد العمل يعتبر مستبعداً أمام القوة الاقتصادية لرب العمل الذي يفرض تبعيته القانونية والاقتصادية على العامل.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

يتناول هذه المبحث الدراسات العربية والأجنبية وهي على النحو الآتي:

6-2 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة إلهام حسونة (2018)، بعنوان: "فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الباحثة استبانيتين، الأولى: لقياس درجة مستوى فعالية أداء إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وتكونت من ثلاثة مجالات، والثانية: لقياس مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر المديرين، تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، حيث بلغت عينة الدراسة (274) من المديرين وتم اختيار معلم من كل مدرسة يديرها مدير من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة جاءت بدرجة عالية بوزن نسبي (83.40%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لفعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة

الدراسة لفعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، وتوجد علاقة ارتباطيه إيجابية قوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لفعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وبين تقديراتهم بمستوى أداء معلمهم تساوي (0.72).

2- دراسة محمد أبو اسنينه (2017)، بعنوان: " تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف إلى مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية، والتحليل الوظيفي والاستقطاب للكفاءات، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، ومن ثم التوصل إلى المقترحات والتوصيات لتطوير هذه الممارسات، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي؛ وتمّ الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليله، حيث تم إجراء 5 مقابلات شبه منتظمة على عينة قصدية لمديري الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الخليل، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة النجاح)، وتم تحليلها يدويا، أما الاستبانة فقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع 722 استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية، وتم توزيعها على التالي (النواب الأكاديميين، وعمداء الكليات، ورؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية) إضافة إلى العاملين في إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة

الغربية، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب.

وقد توصلت الدراسة إلى تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط وتحليل الوظائف، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء)، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية انحسرت في الأمور الروتينية المتعلقة بالتوظيف وإجراءات التعيين وتطبيق النظم واللوائح المنظمة لشؤون الموارد البشرية، إضافة إلى عقود التوظيف المتعلقة بالحقوق والواجبات للعاملين وحساب الرواتب ومتابعة الإجازات والاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين.

3- دراسة محمد جمال الزين (2015)، بعنوان: "دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات

وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الفلسطينية من الكفاءات البشرية، كما هدفت إلى الكشف عن الوظائف التي يقوم بها ديوان الموظفين العام لتلبية احتياجات الوزارات من الكفاءات البشرية، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تمّ تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (2473) والمكوّن من الوظائف الاشرافية (وكيل وزارة ووكيل مساعد، ومدير عام، ومدير دائرة، ورئيس قسم، ورئيس شعبة) موزعين على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة والبالغ عددها (22) وزارة، حيث تمّ توزيع (360) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تمّ استرداد (340) استبانته بنسبة 94.4%.

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج كان أهمها: أن دور ديوان الموظفين العام في تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية كانت بنسبة كبيرة بلغت (86.19%)، وأن عناصر الكفاءة في الموارد المستقطبة من قبل ديوان الموظفين العام للوزارات الفلسطينية متوفرة بنسبة كبيرة بلغت (69.78%)، كما توجد علاقة طردية بين الدور الذي يقوم به ديوان الموظفين العام من خلال تطبيق وظائف الموارد البشرية وبين تلبية احتياجات الوزارات الفلسطينية من الكفاءات البشرية وبدرجة ارتباط (0.808)، كما أظهرت النتائج أن (65.6%) من التغيير في درجة تلبية احتياجات الوزارات من الكفاءات البشرية يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة (التحليل الوظيفي، وعملية الاختيار والتعيين) والباقي بنسبة 34.4% يعود لعوامل أخرى.

4- دراسة علاء جابر (2015)، بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز

في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي تعزى إلى متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية العليا في وزارات ومؤسسات القطاع الفلسطيني وهي (وكيل وزارة، ووكيل وزارة مساعد، ومدير عام) والبالغ (173) موظفا للعام 2014/2013، موزعين على الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددها (31) وزارة ومؤسسة حيث تم توزيع (173) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تمَّ استرداد

(127). وقد استخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعان ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ومن أهمها: أن واقع إدارة الموارد البشرية وفق للنموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بمتوسط حسابي (3.252) ووزن نسبي (65.039)، وهو بدرجة متوسط، كما وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والعمر.

5- دراسة شبير (2015)، بعنوان " دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة: بنك فلسطين".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، وقد تم اختيار بنك فلسطين ليكون حالة دراسية، ذلك من خلال التعرف إلى مدى استخدام أدوات أنظمة إدارة أداء ذكاء الأعمال (المعالجة التحليلية الفورية، وإدارة أداء الأعمال، والذكاء التنافسي)، ودراسة العلاقة بين استخدام تلك الأدوات وتنمية رأس المال البشري بمكوناته وهي (معرفة العاملين، وخبرة العاملين، ومهارة العاملين، التدريب، وروح الابتكار والتجديد)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، كما وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بنك فلسطين بقطاع غزة والبالغ عددهم 479 موظفاً، ولكبر حجم عينة المجتمع فقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (230) استبيان تم إعداده لهذا الغرض على أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

كما أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال (المعالجة التحليلية الفورية، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي) وتنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين، وأن بنك فلسطين يمتلك مستوى مرتفعا من تنمية رأس المال البشري، كما أوضحت الدراسة أن هناك تفاوت في دور أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في المال البشري، حيث إن إدارة أداء الأعمال تسهم بشكل كبير في تنمية رأس المال البشري.

6- دراسة شبكات واللوح (2015)، بعنوان: " دور المنظمات الأهلية في تطوير الموارد البشرية في

المؤسسات الصحية دراسة حالة: مستشفى العودة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور المنظمات الأهلية في تطوير الموارد البشرية في مستشفى العودة في شمال قطاع غزة، وتمثلت عينة الدراسة في جميع العاملين بالجهاز الإداري ورؤساء الأقسام وعددهم (15 موظفا)، وقد صمّم نموذج استبانتة كأداة لجمع البيانات الأولية من قسمين: الأول البيانات الشخصية والثاني من (15 سؤالاً)؛ للتحقق من مشكلة الدراسة، وبعد تحليل بيانات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات أهمها: أنه يوجد علاقة ايجابية ومشاركة في الأنشطة بين إدارة مستشفى العودة وقطاع المنظمات الأهلية بوجه عام، لكنها لم ترتقِ إلى الاستفادة الملحوظة من تطوير العنصر البشري في المستشفى، وظهر دور المنظمات الأهلية متواضعا في هذا المجال.

7- دراسة أبو عوض (2015)، بعنوان: "واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها

بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لهندرة إدارة

الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام، والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه، واعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (90) موظفاً وموظفة، أي تم استخدام الحصر الشامل، حيث تم توزيع (90) استبانة على مجتمع الدراسة، ولأغراض الدراسة تمّ تطوير استبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة وذلك لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت ببرامج التحليل الإحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها: أن أبعاد الهندرة تتوافر في ديوان الموظفين العام بنسبة 58.65 % وهي نوعاً ما تعتبر مقبولة.

كما أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام 64.93 % وهي نسبة تعتبر جيدة، في حين أن هناك علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه، كما أن علاقة تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين كان بنسبة 60.16 % أي أن العلاقة كانت بنسبة جيدة .

8- دراسة الرويلي (2014)، بعنوان: "دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، والعمر، والمؤهل، والوظيفة، وسنوات الخبرة)، ولقد تضمن البحث أربعة فصول، الفصل الأول: تناول أسلوب البحث ومنهجيته، حيث تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف المشكلة، وتتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية والبالغ عددهم نحو (618) فرداً، كما تكونت

عينة البحث الأساسية النهائية من (217) من العاملين والعاملات بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية، واستخدم الباحث استبانة لنظم معلومات الموارد البشرية وتحتوي على متغيري البحث (نظم معلومات الموارد البشرية، وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية)، بجانب بعض المتغيرات الديموغرافية، وقد استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات البحث وتساؤلاته وهي كما يلي: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، وحساب الدرجة التائية لدلالة الفروق بين المجموعات (T-test)، وعمل تحليل التبيان البسيط (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق بين المجموعات، وتحليل الانحدار، وحسابات الصدق والثبات للاستبانة من خلال معامل ألفا وصدق الاتساق الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بإدارة الموارد البشرية في الدرجة الكلية والمحاور لكل من نظم معلومات الموارد البشرية، وأداء إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة سنوات الخبرة).

9- دراسة أبو عدوان (2013)، بعنوان: "دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز

التنمية البشرية (الضفة الغربية كحالة دراسة)".

بحثت هذه الدراسة في دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية، لذلك فقد هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع منظمات المجتمع المدني الفلسطينية، والتعرف إلى العلاقة بين منظمات المجتمع المدني الفلسطيني والتنمية البشرية، ومدى تأثير منظمات المجتمع المدني في عملية التنمية البشرية، إضافة لذلك عملت الدراسة إلى التعريف بأبرز المعوقات التي تشكّل

عائقاً أمام تحقيق دور فاعل لمنظمات المجتمع المدني الفلسطينية في عملية تعزيز التنمية البشرية. وقام الباحث باستخدام العديد من الأدوات من أبرزها إجراء المقابلات مع ممثلين عن منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة التوجّه السائد لمنظمات المجتمع المدني نحو تعزيز التنمية البشرية.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث عبر هذه الدراسة: لم تصل منظمات المجتمع المدني للمستوى الذي يطمح إليه أفراد الشعب الفلسطيني والذي يشكل جوهر وجودها، لكن هذا لا يعني الانقراض من أهمية منظمات المجتمع المدني ودورها الحيوي في عملية بناء المجتمع المدني الفلسطيني، وتوفير المتطلبات الأساسية للعيش بكرامة وحرية واستقرار وأمن.

10- دراسة علا قزح (2013)، بعنوان: "مدى كفاءة وملائمة الموارد البشرية لدى دائرة ضريبة الدخل في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توفر المهارات والكفاءات الإدارية والملائمة للعمل لدى موظفي دائرة ضريبة الدخل، كما هدفت إلى توضيح الأسس العلمية التي يتم استخدامها في تقييم موظفي دائرة ضريبة الدخل من قبل دائرة الموارد البشرية، والآلية المستخدمة في تطوير وتدريب موظفي ضريبة الدخل، وإلى مدى توفر المهارات التنظيمية والمحاسبية والمالية ومهارات الاتصال لدى موظف ضريبة الدخل وتأثيرها على أدائهم، كما سعت إلى توضيح التقسيمات الإدارية لدائرة ضريبة الدخل ودورها في تحقيق المتطلبات الأساسية لدى الموظف، وأخيراً عمدت إلى توضيح المعوقات الإدارية التي قد تواجهه دائرة ضريبة الدخل الناجمة عن وضع القيادات الإدارية وعن مستوى أدائها الفعلي، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينه الدراسة من (98) موظفاً وموظفة منها في دائرة ضريبة الدخل

(72) موظفا وفي دائرة الموارد البشرية (26) موظفا حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة: توفر المهارات والكفاءات الإدارية والمالية الملائمة للعمل لدى الموارد البشرية في ضريبة الدخل، إلا أنه تبين عدم وجود تخطيط فعال من قبل دائرة الموارد البشرية كما أنها تفتقد إلى التقييم الفعال، الأمر الذي ينعكس على الرضا الوظيفي لدى الموظف في دائرة ضريبة الدخل وخصوصا في جوانب التطوير، والتدريب الذي يجب أن تبني على أسس علمية وفي جوانب الحوافز المادية والمعنوية، حيث لا ترقى إلى الدرجة المطلوبة في تطوير كفاءة التحصيل الضريبي من خلال العمل على تطوير كفاءة وأداء الموظف في دائرة ضريبة الدخل، كما تبين أنه يتم متابعة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل.

11- دراسة محمد نعيم (2012)، بعنوان: "واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

العالي وعلاقتها بالمستوى الأداء الإداري".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية بالوزارة، وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ذات المسميات الوظيفية (رئيس قسم، ومدير، ونائب مدير عام، ومدير عام) والبالغ عددهم 127 موظفا. وكان من أهم النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى

لمتغيري (نوع المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيري (الإدارة العليا والإدارة الدنيا)، ولقد كانت الفروق لصالح موظفي الإدارة العليا.

12- دراسة الصالح (2011)، بعنوان: "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)".

لقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي "هل للإبداع المؤسسي دور في تنمية المورد البشري في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) ينعكس على تطورها وبالتالي تحقيقها للتنمية"، وللإجابة عن مشكلة الدراسة تم صياغة أسئلة الدراسة في خمسة جوانب هي : مدى إدراك العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) لمفهوم الإبداع المؤسسي، ومدى إدراكهم لأهمية الإبداع المؤسسي للمنظمة غير الحكومية (الأهلية)، وكيفية تعامل الإدارة مع العاملين بهدف تنميتهم، ودور المساهمات الإبداعية للعاملين في تحقيق الإبداع المؤسسي، وما هي أساليب تنمية المورد البشري، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الحكومية (الأهلية) في الأردن والتي شكّلت أكثر 2200 منظمة غير حكومية (مؤسسات وجمعيات ومراكز ونوادي بجميع أنشطتها)، وذلك حسب تقرير وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2010 ، حيث اعتمدت الباحثة على قائمة المنظمات غير الحكومية (الأهلية) المعتمدة والمرخصة من قبل وزارة التنمية الاجتماعية، وقد تمّ اختيار عيّنة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (11) منظمة غير حكومية

(أهلية)، وقد تمّ الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إضافة للمصادر الثانوية من كتب ودوريات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (11) منظمة غير حكومية (أهلية) في مدينة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن العاملين في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي، وأهميته بالنسبة للمنظمة غير الحكومية (الأهلية)، وأنّ العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) يرون أن لتعامل الإدارة معهم بطريقة ايجابية وتمييزة الأثر الكبير في تنميتهم، مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم في المساهمة في تحقيق الإبداع المؤسسي لمنظمتهم وبالتالي تطورها ونموها واستمرارها، وأن لمساهماتهم الإبداعية دوراً فعالاً في تعزيز وتطوير الإبداع المؤسسي في المنظمة التي يعملون بها، وأن لأساليب تنمية المورد البشري من تأهيل و تفويض وتقدير، الدور الكبير في تحفيزهم وتطويرهم وتنمية قدراتهم.

13- دراسة نبيل الغول (2011)، بعنوان: "العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد

لمنظمتهم (دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين توظيف العاملين وملاءمة الأفراد لمنظمتهم واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات الإدارية، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين ومديري المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة للعام 2010 بواقع (856)، وتكونت العينة من (265) منظمة، وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، حيث وزعت (530) استبانته إلى (265) منظمة، واستردت منها (% 440) استبانة من (220) منظمة أي ما نسبة الاستجابة (83.01).

أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: أن المنظمات غير الحكومية تعمل على اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف، من خلال إتاحة الفرصة لجميع من يحمل المؤهلات العلمية والخبرات

الفنية، وأن المنظمات تعمل على اختيار العاملين الملائمين لشغل الوظائف بشكل مناسب، مما يدل على أن الإجراءات والقوانين التي تحكم عملية اختيار الموظفين مناسبة وواضحة، وأن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المنظمة يساعد في فهم مشكلات الموظفين أول بأول قبل تفاقمها، وأن الإعلان عن الوظيفة يوصف وتحدد فيه المؤهلات المطلوبة في المنظمات وهذا يؤكد أن الإعلان للوظيفة يتم بخطوات إجرائية سليمة ومنطقية، وواضحة، وفق المدرج لها، حيث يوصف الإعلان كافة التخصصات العلمية المرغوبة، وأن عملية الاستقطاب لدى المنظمات تتحرى الشفافية، والموضوعية، والحيادية لدى موظفيها، وهذا يقلص من معدلات دوران العمل في المنظمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

وفيما يأتي أهم الدراسات الأجنبية التي استندت عليها الباحثة:

1- دراسة (Mohammad & others, 2014) بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

على أداء الموظفين في معهد المهارات الماليزي".

**Impact of Human Resource Management Practices on Staff Performance
"at the Malaysian Skills Institute.**

هدفت هذه الورقة فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في معهد المهارات الماليزي، حيث أجريت الدراسة على موظفي المعهد والبالغ عددهم (40) مبحوث، ولتحقيق هدف الدراسة، فقد طوّر الباحث استبانة وتمّ توزيع وجمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ولقد تمّ استخدام منهج الوصف التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة: أن الاستقطاب، والاختبار، والتعويضات لها علاقة ذات دلالة إحصائية بالأداء الوظيفي في معهد المهارات الماليزي.

2- دراسة (Abdulkader Sani, 2012) بعنوان: "أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا".

"Impact of HRM strategy on the performance of insurance companies in Nigeria".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا، وكذلك دراسة ما إذا كانت فعالية ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات أم لا، وتكوّن مجتمع الدراسة من 18 شركة تأمين عاملة في نيجيريا، واستخدام الباحث أدوات التحليل (الانحدار والارتباط) لتحليل البيانات، ولهذه الغاية قام الباحث بتصميم استبانة خاصة، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة في التدريب، ونظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل هو المفتاح الرئيس لممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في نيجيريا، أما مدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل فقد وجد الباحث علاقة متوسطة لذلك.

3- دراسة (Al-Jabari)Mohammad, 2012)) بعنوان: "العوامل المؤثرة على ممارسات الموارد البشرية في عيّنة متنوعة من المنظمات الفلسطينية".

"Factors Affecting Human Resource Practices In A Sample Of Diversified Palestinian Organization".

هدفت هذه الدراسة دراسة العوامل التي تؤثر على ممارسات الموارد البشرية في بعض المنظمات الفلسطينية، وتشمل هذه العوامل حجم الشركة (عدد الموظفين)، والقطاع (سواء حكومية أو خاصة أو غير حكومية)، والربحية (الربح مقابل منظمة غير ربحية)، واستخدمت عينة عشوائية طبقية من 70 مؤسسة تستخدم أكثر من 50 موظفاً تمّ اختيارهم لتغطية القطاعات الحكومية والخاصة وغير الحكومية، وتبيّن النتائج أنّ الشركات الكبيرة تطبّق ممارسات للموارد البشرية أكثر من الشركات الصغيرة؛ مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل السياقية، تصبح العلاقة المباشرة مع حجم الشركة أقل بكثير، إضافة إلى أن قطاع المنظمات غير الحكومية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية أفضل من المؤسسات الخاصة والعامة بغض النظر عن حجمها، أي عدد موظفيها.

4- دراسة (Boohene & others, 2011) بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على

أداء الشركات دراسة حالة على مجموعة الاتصالات الخطية المحدودة وقد أجريت في أفريقيا".

"Impact of Human Resource Management Practices on Corporate Performance Case Study on Limited Linear Communications Group Africa has been conducted".

تهدف هذه الدراسة تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختبار، وتقييم الأداء، والتدريب، وممارسات التطوير) على أداء مجموعة الاتصالات المحدودة، لقد تمّ استخدام المسح الشامل و اختبار (T.test) لاختبار العلاقة بين الممارسات المختارة وأداء الشركة، ومن أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين (الاستقطاب، وممارسات الاختيار، وممارسات تقييم الأداء) وأداء الشركة في مجموعة الاتصالات المحدودة.

5- دراسة (Ana Veloso, 2010)، بعنوان: " إدراك العاملين لوظيفة إدارة الموارد البشرية"

"The workers perception about human resources management function".

هدفت هذه الدراسة المساهمة في التعريف بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين حيث تحلّل إدراك العاملين لوظائف إدارة الموارد البشرية في ست حالات دراسية على شركات برتغالية صغيرة ومتوسطة، كما تناقش الدراسة عوامل معينة تلعب دورا هاما لدى العاملين فيما يتعلق بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، تركّز الدراسة على كيفية إدراك العاملين وخاصة مديري وظائف الموارد البشرية؛ وذلك لتحديد العوامل المؤثرة في تباين هذا الإدراك بين مجموعة من العاملين وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: هناك إدراك واضح لدى العاملين لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها كوظيفة إدارية وقدرتها على التدخل من خلال موقعها على الهيكل التنظيمي، كما إنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية مهمة وعلى مديري الموارد البشرية أن يولوا مزيدا من الاهتمام ليوصلوا للعاملين أن هذه الوظيفة تتطلب التخصص والمعرفة والتقنية.

6- دراسة (Anil kumar singh, 2010)، بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وثقافة

المنظمة على الفعالية الإدارية في مؤسسات القطاع العام في الهند".

" Impact of the HRM practices and Organization Culture on Managerial Effectiveness in public sector organization in India".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، والاستقطاب، والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والحوافز) وأثر ثقافة المنظمة على تطبيق تلك الممارسات في مؤسسات القطاع العام في الهند، وقد تكوّنت عينة الدراسة من عيّنة مكونة من 119 مبحوث يعملون في منطمتين تابعتين للقطاع العام، ولم تذكر تفاصيل أخرى حول العينة أو أية تفاصيل حول منهجية الدراسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية تعتبر عوامل قوية للتنبؤ بالفعالية الإدارية في منظمات قطاع العام التي شملها الاستقصاء، وممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل نمط التفاعلات بين المديرين والموظفين، والتدريب والتطوير، وتحقيق الذات، وتخطيط المسار الوظيفي، والدعم الاجتماعي والاقتصادي تعتبر متطلبات أساسية للفعالية الإدارية في مؤسسات القطاع العام.

7- دراسة (Sani, A.D.&, Ayanda, O.J, 2010)، بعنوان: " أثر ممارسات استراتيجيات

الموارد البشرية على المنظمات الحكومية".

"Impact of HR strategies on government organizations".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المنظمات الحكومية، تناولت الدراسة (255) من موظفي الخدمة المدنية موزعين على (30) وزارة حكومية في النيجر، واستخدمت الدراسة وسيلة الارتباط وتحليل الانحدار المتعددة للوصول للنتائج، كما أظهرت النتائج أن

العلاقة بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة مع أداء المنظمات الحكومية، وأظهرت الدراسة أيضا بأن الممارسات المتعلقة بتدريب العاملين كانت أكثر الممارسات تأثيرا على أداء المنظمات الحكومية.

7-2 التعقيب على الدراسات السابقة

تمّ استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحثة في إثراء دراستها، إضافة إلى ما ورد من معلومات ساعدت الباحثة في إعداد الأدب النظري للدراسة، ومن خلال قراءة الدراسات السابقة التي تناولت تطبيقات الموارد البشرية وتحليلها يمكن إبراز الملاحظات الآتية في عدة نقاط:

أولا: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع الدراسات السابقة عموما، والتي تناولت موضوع تطبيقات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
2. تتشابه العديد من الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث مكان التطبيق حيث أنّ بعض منها طُبّق على منظمات حكومية كدراسة (Sani & Ayanda, 2010) ودراسة (kumarsingh, 2010) وعلى ديوان الموظفين العام كدراسة (ابو عوض، 2015) والبعض الآخر على مؤسسات غير حكومية كدراسة (الصالح، 2011)، ودراسة (الغول، 2011).
3. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة حيث استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (أبو عوض، 2015)، ودراسة (الزين، 2015)، ودراسة (قزع، 2013)، ودراسة (الرويلي، 2014)، ودراسة (نعيم، 2013).

4. معظم الدراسات السابقة استخدمت عدة أدوات لجمع البيانات، منها: المقابلات كدراسة (ابو عدوان، 2013)، والاستبانة كدراسة (ابو عوض، 2015)، ودراسة (الرويلي، 2014)، ودراسة (الصالح، 2011)، واعتمدت الباحثة على الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.
5. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع إذ أنها متخصصة في تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين (دراسة مقارنة).

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها:

1. تكوين تصور شامل عن الموضوع قيد الدراسة مما ساهم في صياغة مشكلة الدراسة.
2. الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
3. الاستعانة بالدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة و المقابلات.

8-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تعتبر هذه الدراسة الأولى في فلسطين- على حد علم الباحثة - بما يتعلق بتطبيقات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير حكومية كدراسة مقارنة.
2. استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل كأسلوب احصائي في الدراسة.
3. قامت الباحثة بتحليل جميع تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية كل على حدة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 1-3 مقدمة
- 2-3 منهج الدراسة
- 3-3 جمع البيانات والمعلومات
- 4-3 مجتمع الدراسة
- 5-3 عينة الدراسة
- 6-3 أداة الدراسة
- 7-3 صدق أداة الدراسة وثباتها
- 8-3 متغيرات الدراسة
- 9-3 عملية معالجة وتحليل البيانات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفا كاملا ومفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة بدءاً بتحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، ومرورا بأدوات الدراسة وطريقة إعدادها والتحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بوصف إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل ومعالجة النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات، للوصول إلى أفضل النتائج اعتمدت الباحثة على مصادر متعددة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، بدايةً من الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ثمّ المقابلات شبه المنتظمة، وأخيراً استبانة البحث.

2-3 منهج الدراسة (Methodology)

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

واعتمدت الباحثة في دراستها على الطريقة المختلطة (Mixed Methods) لتحقيق أهداف الدراسة، حيث اعتمدت على الطرق النوعية والكمية لجمع البيانات وتحليلها، فكانت الطرق النوعية عبارة عن مقابلات تعريفية أولية ومن ثمّ الطرق الكمية فكانت عبارة عن الاستبانة التي تمّ تصميمها من قبل الباحثة لتوزيعها على مجتمع الدراسة وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، انظر ملحق رقم (1).

ثم المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured interviews) مع مديري دوائر الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية NGOs ، حيث تم طرح اسئلة محددة للوصول الى اجابات معمقة ، انظر ملحق رقم (2).

3-3 جمع البيانات والمعلومات:(Data Collection)

تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر أولية وثانوية .

المصادر الثانوية: اشتملت هذه المصادر على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث قامت الباحثة بزيارة عددٍ من مكتبات الجامعات، وكذلك الاطلاع على عددٍ من الدوريات والمقالات المحكمة ورسائل الدكتوراه المنشورة وغير المنشورة والماجستير، وتصفح العديد من المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات الإلكترونية، ومواقع المؤسسات الحكومية في فلسطين، ومواقع المؤسسات غير الحكومية NGOs في فلسطين، ومعهد ماس للأبحاث والدراسات، وموقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وموقع ديوان الموظفين العام.

المصادر الأولية: فقد تكونت من:

1- مقابلات تعريفية.

2- الاستبانة لغرض تحليلها احصائيا.

3- مقابلات شبه منظمة (Semi-structured Interviews)

3-4 مجتمع الدراسة: (The Population)

تكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات الحكومية في فلسطين المتمثلة في ديوان الموظفين العام والوزارات التي تستخدم النظام الإلكتروني الموحد لإدارة الموارد البشرية وعددها (20)، والمؤسسات غير الحكومية الكبرى في جنوب ووسط فلسطين وعددها (9) اعتماداً على عدد العاملين في هذه المؤسسات (فوق 50 موظف)، والجدول رقم (3-1) يوضح الأعداد الموزعة على الموظفين والاعداد المستردة منها حسب كل مؤسسة:

جدول (3-1) توزيع أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة حسب المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين

العدد المسترد	العدد الموزع	المؤسسة غير الحكومية
11	11	الإغاثة الطبية - رام الله والخليل
2	2	جمعية الشبان المسلمين - الخليل
3	3	الجمعية الخيرية الإسلامية - الخليل
2	2	الجمعية العربية - بيت جالا
4	4	الهلال الأحمر - الخليل
6	6	الهلال الأحمر - رام الله
6	6	جمعية أصدقاء المريض - المستشفى الاهلي
4	4	جمعية الشبان المسيحية YMCA
3	3	جمعية خليل أبو ريا - رام الله
7	7	عبد المحسن القطان - رام الله
48	48	المجموع
العدد المسترد	العدد الموزع	المؤسسة الحكومية
49	50	ديوان الموظفين
5	5	وزارة الأشغال العامة والإسكان
8	8	وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات

5	5	وزارة الإعلام
5	7	وزارة الاقتصاد الوطني
5	6	وزارة الأوقاف
37	38	وزارة التربية
8	8	وزارة التنمية الاجتماعية
4	4	وزارة الثقافة
8	8	وزارة الحكم المحلي
9	9	وزارة الداخلية
6	7	وزارة الزراعة
5	5	وزارة الصحة - رام الله
6	10	وزارة الصحة - نابلس
5	5	وزارة العدل
7	7	وزارة العمل
7	7	وزارة المالية والتخطيط
9	9	وزارة النقل والمواصلات
5	5	وزارة شؤون المرأة
6	6	وزارة التعليم العالي
5	5	وزارة السياحة والآثار
204	214	المجموع
252	262	المجموع الكلي

5-3 عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من جميع المدراء في دوائر الموارد البشرية وموظفيهم في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية NGOs في فلسطين، وذلك باستخدام طريقة المسح الشامل، وبلغ عددهم (262)، حيث تمّ توزيع الاستبانة عليهم جميعاً، وتمّ استرداد (252) استبانة وبذلك تكون نسبة الاسترداد 96.2% . والجدول (2-3) يوضح وصف للبيانات العامة وخصائص المبحوثين لمجتمع الدراسة.

جدول (2-3) خصائص مجتمع الدراسة (المبحوثين)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
مكان العمل	مؤسسة حكومية	204	81.0
	مؤسسة غير حكومية	48	19.0
	المجموع	252	100.0
الجنس	ذكر	118	46.8
	أنثى	134	53.2
	المجموع	252	100.0
العمر	أقل من 25 سنة	8	3.2
	من 25 إلى أقل من 35	82	32.5
	من 35 إلى أقل من 45	123	48.8
	من 45 إلى أقل من 55	36	14.3
	55 سنة فأكثر	3	1.2
المجموع	252	100.0	
المؤهل العلمي	ثانوي	3	1.2
	دبلوم	24	9.5
	بكالوريوس	188	74.6
	دراسات عليا	37	14.7
	المجموع	252	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	13.9
	من 5-أقل من 10 سنوات	84	33.3
	من 10 سنوات فأكثر	133	52.8
	المجموع	252	100.0
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	58	23.0
	رئيس قسم	29	11.5
	رئيس شعبة	21	8.3
	مدير شؤون الموظفين	20	7.9

35.7	90	موظف شؤون الموظفين	
13.5	34	دائرة الموارد البشرية	
100.0	252	المجموع	

6-3 أداة الدراسة

فيما يأتي توضيح لأدوات الدراسة:

أولاً: المقابلات التعريفية

قامت الباحثة بإجراء مقابلات أولية تعريفية مع مديري دوائر ديوان الموظفين عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (NGOs) في فلسطين، وتمّ جمع المعلومات بشكل عام من جميع المؤسسات عن طبيعة ممارسة تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الاستبانة

بعد الاطلاع على نتائج المقابلات التعريفية وبعد الاطلاع على الأدبيات التربوية من كتب ورسائل جامعية وأبحاث متخصصة، والاستفادة من الاستبانات المعدة من بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومنها دراسة (أبو اسنينة، 2017) تم صياغة الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- 1- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.
- 2- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 3- عرض الاستبانة على المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 4- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف مناسباً.
- 5- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية والتي اشتملت على (49) فقرة موزعة على سبعة محاور.

6- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية

في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ عددهم (8) محكمين، كما هو مبين في ملحق رقم (3).

7- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تمّ حذف بعض الفقرات ضمن المحاور، وتعديل

صياغة فقرات أخرى، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (46) فقرة.

وبيين الملحق رقم (1) نموذج الاستبانة.

وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (262) وهم

جميع المديرين العامين في الدوائر الإدارية وجميع مديري وموظفي دوائر الموارد البشرية في المؤسسات

الحكومية وغير الحكومية NGOs في فلسطين.

وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي يتكون من مديري وموظفي دوائر الموارد

البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في جنوب ووسط فلسطين وعددهم (262) موظف،

وكان عدد الاستبانات المسترّدة والصالحة للمعالجة الاحصائية هو (252) استبانة، أي بنسبة

(96.2%) وهي نسبة مرتفعة.

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي من (1-3)، وتندرج الإجابة على الفقرات كالتالي: (بدرجة

منخفضة=1)، (بدرجة متوسطة=2)، (بدرجة مرتفعة=3) .

ثالثاً: مقابلات شبه منتظمة (Semi Structured Interviews)

تمّ عمل مقابلات مع المديرين العامين للدوائر الادارية حول تطبيقات ادارة الموارد البشرية في

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وتم اختيار اسلوب المسح الشامل لهذه المقابلات من جميع

المديرين العامين للدوائر الادارية في المؤسسات الحكومية وبلغ عددهم (15) مدير، والمؤسسات غير الحكومية NGOs وبلغ عددهم (9) مدراء.

بعد جمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية عن موضوع تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين، والانتهاه من بناء الإطار النظري تم تصميم نموذج أولي للمقابلات شبه المنتظمة، تم عرضه على المحكّمين، حيث وضعت الباحثة عددا من الأسئلة وذلك بهدف التعرف إلى ممارسات تطبيقات الموارد البشرية في المؤسسات المشمولة بالدراسة، وبيّن الملحق رقم (2) نموذج المقابلة الذي تكون من عدة محاور رئيسة وهي:

المحور الأول: رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية و غير الحكومية في فلسطين.

المحور الثاني: تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على:

• التحليل الوظيفي.

• تخطيط الموارد البشرية.

• الاستقطاب.

• الاختيار.

• التعيين.

• التدريب.

• تقييم الأداء.

7-3 صدق أداة الدراسة وثباتها (Validity & Reliability)

1-7-3 صدق الدراسة:

يقصد بصدق الدراسة هو أن تقيس ما وضعت لقياسه، (الجرجاوي، 2010)

1-1-7-3 الطرق الكمية (الاستبانة)

صدق الاستبانة ويقصد بها: مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله فتقيس ما وضعت لقياسه فقط (علام، 2010)، للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة وعدد (8)، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتمائها للمحاور التي تندرج تحتها، انظر الملحق رقم(3) قائمة بأسماء المحكمين.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي، والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تكون جميع أو معظم معاملات الاستخراج أكبر من 0.5، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Lewis & Sauro, 2012)، و يتضح من الجدول أدناه بأن معظم معاملات الاستخراج أعلى من 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالٍ وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول (3-3) يوضح نتائج معاملات الاستخراج.

جدول رقم (3-3)
مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة

المجال	معاملات الاستخراج (القيمة العظمى - القيمة الصغرى)	الفقرات التي معاملها أقل من 0.5
التحليل الوظيفي	0.76-0.50	----
التخطيط	0.71-0.54	----
الاستقطاب	0.78-0.50	29 ,22
الاختيار	0.74-0.56	----
التعيين	0.72-0.60	38 ,37
التدريب	0.73-0.50	43
التقييم	0.70-0.51	59 ,54 ,53 ,52
الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية	0.82-0.61	----

3-7-1-2 (الطرق النوعية) المقابلات شبه المنتظمة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (المقابلات شبه المنتظمة) قامت الباحثة بعرض نموذج المقابلات على عدد من المحكّمين المختصين، كما قامت الباحثة باستخدام إستراتيجية التأمل (reflexivity) وهي إستراتيجية تستخدم لتقليل أثر ميول وانحياز الباحثة المحتمل في الدراسة، وتتمثل في مقدرة الباحثة على تجاوز المسلّمات، واكتشاف العلاقات، والتأكد من مصداقية البيانات (Consistency)، ومحاولة الباحثة التعرف على مواطن الانحياز المحتملة ومحاولة السيطرة عليها (حجر، 2003).

3-7-2 ثبات أداة الدراسة

إنَّ ثبات أداة الدراسة يعبر عن مدى تجانس و تناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف (Lewis & Sauro, 2012) ، لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات إضافة إلى الدرجة الكلية للأداة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على النحو الآتي :

جدول رقم (3-4): معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التحليل الوظيفي	9	0.88
التخطيط	8	0.91
الاستقطاب	13	0.69
الاختيار	6	0.90
التعيين	6	0.67
التدريب	9	0.85
التقييم	8	0.87
الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية	59	0.94

كما يتضح من الجدول (3-4) تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة (0.67-0.91)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.94)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 94% من البيانات و النتائج الحالية فيما لو تمَّ إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس

الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

8-3 متغيرات الدراسة

وفيما يأتي توضيح لمتغيرات الدراسة:

المتغيرات الشخصية والديموغرافية: مكان العمل، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

المتغيرات التابعة: تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية NGOs وتشمل: التحليل الوظيفي، والتخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتقييم.

9-3 عملية معالجة وتحليل البيانات

❖ المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاما معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة (بدرجة مرتفعة) 3 درجات، والإجابة (بدرجة متوسطة) درجتين، أما الإجابة (بدرجة منخفضة) فقد أعطيت درجة واحدة على مقياس ليكرت الثلاثي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية NGOs في فلسطين .

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط

حسابي) درجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة=1 إلى بدرجة مرتفعة=3). وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية (Lewis & Sauro, 2012)، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عديدة لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti,2002) ، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد الباحث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية، والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها. وقد تمّ حساب نسب الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة لكل فقرة لزيادة الدقّة والتأكد من النتائج، وتمّ كذلك استخدام الأوساط الحسابية في مقارنة الدرجات الكلية بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، كما تمّ استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا؛ لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب التحليل العملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية .SPSS

❖ مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثّل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 3)، تمّ حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 3 = 2 وهو ما يسمى المدى، ثم تمّ قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 3 ليصبح الناتج = $2/3 = 0.66$ ، وبالتالي نستمر في

زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه
بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (3-5) يوضح ذلك :

جدول رقم (3-5): مفتاح التصحيح الثلاثي

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 1.66
متوسطة	من 1.66 _ أقل من 2.32
مرتفعة	من 2.32 فأكثر

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1-4 نتائج اسئلة الدراسة

1-1-4 تحليل اسئلة الدراسة - السؤال الاول

2-1-4 تحليل اسئلة الدراسة - السؤال الثاني

3-1-4 تحليل اسئلة الدراسة - السؤال الثالث

4-1-4 تحليل السؤال المفتوح

2-4 نتائج اسئلة المقابلات

1-2-4 تحليل أسئلة المقابلة - المحور الأول

2-2-4 تحليل أسئلة المقابلة - المحور الثاني

1-2-2-4 السؤال الأول : التحليل الوظيفي

2-2-2-4 السؤال الثاني : التخطيط

3-2-2-4 السؤال الثالث: الاستقطاب

4-2-2-4 السؤال الرابع: الاختبار

5-2-2-4 السؤال الخامس: التعيين

6-2-2-4 السؤال السادس: التدريب

7-2-2-4 السؤال السابع : تقييم الأداء

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة وعرضها ، بدءاً من تحليل أسئلة الاستبانة، ومن ثم تحليل المقابلات.

1-4 نتائج اسئلة الدراسة

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما هي الفروق الأساسية بين تطبيقات الموارد البشرية في القطاع الحكومي

وتطبيقاتها في المؤسسات غير الحكومية NGOs في فلسطين؟

وسيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:

1-1-4 السؤال الأول: ما هي تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأكثر ممارسة في المؤسسات

الحكومية ؟

الجدول رقم (1-4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للدرجات

الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية:

الجدول رقم (1-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للدرجات الكلية

لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

الرقم	تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
1.	التحليل الوظيفي	2.39	0.48	50.2%	38.5%	11.3%	مرتفعة
2.	التخطيط	2.53	0.48	59.7%	33.3%	7.0%	مرتفعة
3.	الاستقطاب	2.09	0.30	33.2%	42.6%	24.2%	متوسطة

4.	الاختبار	2.64	0.45	%68.5	%27.4	%4.1	مرتفعة
5.	التعيين	2.58	0.38	%64.9	%28.1	%7.0	مرتفعة
6.	التدريب	1.72	0.46	%17.0	%37.8	%45.2	متوسطة
7.	التقييم	2.14	0.56	%38.3	%37.6	%24.1	متوسطة
	الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية	2.25	0.32	%47.4	%35.0	%17.6	متوسطة

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (4-1) بأن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الحكومية هي الاختيار (2.64)، يليها التعيين (2.58)، يليها التخطيط (2.53) ثم التحليل الوظيفي (2.39). وكانت أقلها تطبيقاً التدريب (1.72) يليها الاستقطاب (2.09) ثم التقييم (2.14). كما يلاحظ بأن الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية متوسطة بوسط حسابي (2.25)، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جابر، 2015) التي طبقت على القطاع الحكومي الفلسطيني.

تحليل مجالات تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

1- التحليل الوظيفي.

لجدول رقم (4-2) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التحليل الوظيفي في المؤسسات الحكومية :

الجدول رقم (4-2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التحليل الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

الرقم	التحليل الوظيفي في المؤسسات الحكومية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
1.	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي	2.65	0.55	69.1%	27.0%	3.9%	مرتفعة

						لكل الوظائف التي تمارسها.
مرتفعة	6.9%	29.4%	63.7%	0.62	2.57	تقوم دائرة الموارد البشرية بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي.
مرتفعة	8.8%	37.3%	53.9%	0.65	2.45	تتمتع دائرة الموارد البشرية بالقدرة والدراية التامة للقيام بعملية التحليل الوظيفي
مرتفعة	6.9%	42.2%	51.0%	0.62	2.44	تطبق عملية التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل.
مرتفعة	8.8%	40.2%	51.0%	0.65	2.42	يتمتع القائمون على عملية التحليل الوظيفي بالمهارات اللازمة للقيام بذلك
مرتفعة	13.2%	34.8%	52.0%	0.71	2.39	يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف المختلفة
متوسطة	15.2%	44.1%	40.7%	0.70	2.25	يحدث الوصف الوظيفي بناء على الخطة الاستراتيجية (خطة الاستقطاب)
متوسطة	14.2%	52.5%	33.3%	0.66	2.19	يتم تحليل العمل (الوظائف) بشكل دوري في المؤسسة
متوسطة	23.5%	39.2%	37.3%	0.77	2.14	تتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة للقيام بعملية التحليل الوظيفي
مرتفعة	11.3%	38.5%	50.2%	0.48	2.39	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (4-2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس التحليل الوظيفي في المؤسسات الحكومية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط

الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ

الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.39) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.48)، مما يدل على أن درجة التحليل الوظيفي في المؤسسات الحكومية مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزين، 2015) التي طبقت على ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوجد في المؤسسة وصف وظيفي لكل الوظائف التي تمارسها) بوسط حسابي مقداره (2.65) وانحراف معياري مقداره (0.55)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي). بوسط حسابي مقداره (2.57) وانحراف معياري مقداره (0.62)، والفقرة (تتمتع دائرة الموارد البشرية بالقدرة والدراية التامة للقيام بعملية التحليل الوظيفي) بوسط حسابي مقداره (2.45) وانحراف معياري مقداره (0.65)، والفقرة (تطبق عملية التحليل الوظيفي بناء على الاسس العلمية المعروفة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل) بوسط حسابي مقداره (2.44) وانحراف معياري مقداره (0.62).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة للقيام بعملية التحليل الوظيفي) بوسط حسابي مقداره (2.14) وانحراف معياري مقداره (0.77)، والفقرة (يتم تحليل العمل (الوظائف) بشكل دوري في المؤسسة) بوسط حسابي مقداره (2.19) وانحراف معياري مقداره (0.66)، والفقرة (يحدث الوصف الوظيفي بناء على الخطة الاستراتيجية (خطة الاستقطاب)) بوسط حسابي مقداره (2.25) وانحراف معياري مقداره (0.7)، والفقرة (يتم اشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف المختلفة) بوسط حسابي مقداره (2.39) وانحراف معياري مقداره (0.71).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: يوجد في المؤسسة وصف وظيفي لكل الوظائف التي تمارسها، تقوم دائرة الموارد البشرية بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي، تتمتع دائرة الموارد البشرية بالقدرة والدراية التامة للقيام بعملية التحليل الوظيفي، تطبق عملية التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل، يتمتع القائمون على عملية التحليل الوظيفي بالمهارات اللازمة للقيام بذلك، يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف المختلفة.

2- تخطيط الموارد البشرية

الجدول رقم (3-4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التخطيط في المؤسسات الحكومية:

الجدول رقم (3-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التخطيط في المؤسسات الحكومية.

الرقم	التخطيط في المؤسسات الحكومية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
10.	يوجد خطة استراتيجية مكتوبة للمؤسسة	2.68	0.55	71.6%	24.5%	3.9%	مرتفعة
11.	هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية	2.63	0.58	68.6%	26.0%	5.4%	مرتفعة
12.	تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا	2.61	0.58	65.7%	29.4%	4.9%	مرتفعة
13.	تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا من حيث نوع الموارد المطلوبة.	2.50	0.64	57.8%	34.3%	7.8%	مرتفعة
14.	تقوم دائرة الموارد البشرية بمهمة تخطيط	2.50	0.59	55.4%	39.7%	4.9%	مرتفعة

						الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف	
مرتفعة	11.3%	29.9%	58.8%	0.69	2.48	تقوم دائرة الموارد البشرية بمشاركة الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية	.15
مرتفعة	9.3%	39.7%	51.0%	0.66	2.42	تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب	.16
مرتفعة	8.8%	42.6%	48.5%	0.65	2.40	تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية للنوعية المطلوبة.	.17
مرتفعة	7.0%	33.3%	59.7%	0.48	2.53	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (3-4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التخطيط في المؤسسات الحكومية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.53) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.48)، مما يدل على أن درجة التخطيط في المؤسسات الحكومية مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزين، 2015) التي طبقت على ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوجد خطة استراتيجية مكتوبة للمؤسسة) بوسط حسابي مقداره (2.68) وانحراف معياري مقداره (0.55)، والفقرة (هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية) بوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (0.58)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنوياً) بوسط حسابي مقداره (2.61) وانحراف معياري مقداره (0.58)،

والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا من حيث نوع الموارد المطلوبة) بوسط حسابي مقداره (2.5) وانحراف معياري مقداره (0.64).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية للنوعية المطلوبة) بوسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري مقداره (0.65)، والفقرة (تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب) بوسط حسابي مقداره (2.42) وانحراف معياري مقداره (0.66)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بمشاركة الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية) بوسط حسابي مقداره (2.48) وانحراف معياري مقداره (0.69)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بمهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف) بوسط حسابي مقداره (2.5) وانحراف معياري مقداره (0.59).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: يوجد خطة إستراتيجية مكتوبة للمؤسسة، هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية، تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا، تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا من حيث نوع الموارد المطلوبة، تقوم دائرة الموارد البشرية بمهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف، تقوم دائرة الموارد البشرية بمشاركة الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب، تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية للنوعية المطلوبة.

3- الاستقطاب.

الجدول رقم (4-4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال الاستقطاب في المؤسسات الحكومية:

الجدول رقم(4-4):الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال الاستقطاب في المؤسسات الحكومية.

الرقم	الاستقطاب في المؤسسات الحكومية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
18.	تستخدم دائرة الموارد البشرية صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	2.61	0.61	68.1%	25.0%	6.9%	مرتفعة
19.	يوجد طلب توظيف خاص للوظائف الشاغرة في المؤسسة	2.60	0.62	67.2%	26.0%	6.9%	مرتفعة
20.	تستخدم دائرة الموارد البشرية الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	2.50	0.64	57.8%	34.3%	7.8%	مرتفعة
21.	يوجد معايير خاصة عند اجراء عملية الاستقطاب في المؤسسة.	2.37	0.65	46.1%	44.6%	9.3%	مرتفعة
22.	لدائرة الموارد البشرية دور بارز في عملية الاستقطاب.	2.33	0.72	48.0%	37.3%	14.7%	مرتفعة
23.	تستخدم دائرة الموارد البشرية مواقع التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	2.20	0.75	39.7%	40.7%	19.6%	متوسطة
24.	تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في سد احتياجات الشواغر لديها.	2.15	0.64	28.9%	57.4%	13.7%	متوسطة
25.	تعتمد المؤسسة على المصدر الخارجي في سد احتياجات الشواغر لديها.	2.13	0.67	29.9%	53.4%	16.7%	متوسطة

متوسطة	43.6%	42.6%	13.7%	0.70	1.70	تستخدم دائرة الموارد البشرية وكالات التوظيف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	.26
متوسطة	44.6%	42.2%	13.2%	0.69	1.69	تستخدم دائرة الموارد البشرية أدوات وأساليب أخرى لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	.27
متوسطة	39.2%	55.4%	5.4%	0.58	1.66	تستخدم دائرة الموارد البشرية الجماعات المرجعية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	.28
متوسطة	40.7%	52.9%	6.4%	0.60	1.66	تستخدم دائرة الموارد البشرية المجالات المتخصصة لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	.29
منخفضة	35.1 %	31.7 %	7.4%	0.63	1.56	تستخدم دائرة الموارد البشرية اسلوب صيد الكوادر لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	.30
متوسطة	%23.2	%40.6	%33.2	0.30	2.09	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (4-4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الاستقطاب في المؤسسات الحكومية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.09) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.3)، مما يدل على أن درجة الاستقطاب في المؤسسات الحكومية متوسطة، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (جابر، 2015) التي طبقت على القطاع الحكومي في قطاع غزة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (2.61) وانحراف معياري مقداره (0.61)، والفقرة (يوجد طلب توظيف خاص للوظائف

الشاغرة في المؤسسة) بوسط حسابي مقداره (2.6) وانحراف معياري مقداره (0.62)، والفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (2.5) وانحراف معياري مقداره (0.64)، والفقرة (يوجد معايير خاصة عند اجراء عملية الاستقطاب في المؤسسة) بوسط حسابي مقداره (2.37) وانحراف معياري مقداره (0.65).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية أسلوب صيد الكوادر لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (1.56) وانحراف معياري مقداره (0.63)، والفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية المجالات المتخصصة لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (1.66) وانحراف معياري مقداره (0.6)، والفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية الجماعات المرجعية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (1.66) وانحراف معياري مقداره (0.58)، والفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية أدوات وأساليب أخرى لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (1.69) وانحراف معياري مقداره (0.69).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: تستخدم دائرة الموارد البشرية صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، يوجد طلب توظيف خاص للوظائف الشاغرة في المؤسسة، تستخدم دائرة الموارد البشرية الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، يوجد معايير خاصة عند اجراء عملية الاستقطاب في المؤسسة، لدائرة الموارد البشرية دور بارز في عملية الاستقطاب، لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يأتي: تستخدم دائرة الموارد البشرية أسلوب صيد الكوادر لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.

4- الاختيار.

الجدول رقم (4-5) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال

الاختيار في المؤسسات الحكومية:

الجدول رقم (4-5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال الاختيار في المؤسسات الحكومية.

الرقم	الاختيار في المؤسسات الحكومية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
31.	تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل اختبارات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة	2.71	0.52	74.0%	23.0%	2.9%	مرتفعة
32.	تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل مقابلات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة	2.70	0.53	73.5%	23.0%	3.4%	مرتفعة
33.	تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي	2.68	0.54	72.1%	24.0%	3.9%	مرتفعة
34.	تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات	2.66	0.58	71.1%	23.5%	5.4%	مرتفعة
35.	يوجد اسس واجراءات خاصة تتبعها المؤسسة للاختيار من بين المرشحين	2.61	0.56	64.7%	31.4%	3.9%	مرتفعة
36.	يتم الاهتمام بمكان المقابلة بحيث يكون مناسب	2.50	0.59	55.4%	39.7%	4.9%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.64	0.45	68.5%	27.4%	4.1%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (4-5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الاختيار في المؤسسات الحكومية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.64) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.45)، مما يدل على أن درجة الاختيار في المؤسسات الحكومية مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزين، 2015) التي طبقت على ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل اختبارات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة) بوسط حسابي مقداره (2.71) وانحراف معياري مقداره (0.52)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل مقابلات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة) بوسط حسابي مقداره (2.7) وانحراف معياري مقداره (0.53)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي) بوسط حسابي مقداره (2.68) وانحراف معياري مقداره (0.54).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم الاهتمام بمكان المقابلة بحيث يكون مناسب) بوسط حسابي مقداره (2.5) وانحراف معياري مقداره (0.59)، والفقرة (يوجد أسس وإجراءات خاصة تتبعها المؤسسة للاختيار من بين المرشحين) بوسط حسابي مقداره (2.61) وانحراف معياري مقداره (0.56)، والفقرة (تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات) بوسط حسابي مقداره (2.66) وانحراف معياري مقداره (0.58).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية:
تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل اختبارات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة، تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل مقابلات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة، تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي، تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات، يوجد أسس إجراءات خاصة تتبعها المؤسسة للاختيار من بين المرشحين، يتم الاهتمام بمكان المقابلة بحيث يكون مناسباً.

5- التعيين.

الجدول رقم (4-6) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التعيين في المؤسسات الحكومية:

الجدول رقم (4-6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التعيين في المؤسسات الحكومية.

الرقم	التعيين في المؤسسات الحكومية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
37.	يوجد إجراء فحص طبي متبع عند تعيين الموظفين الجدد	2.88	0.36	88.7%	10.3%	1.0%	مرتفعة
38.	تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين	2.62	0.55	65.7%	30.9%	3.4%	مرتفعة
39.	تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين	2.59	0.57	63.2%	32.8%	3.9%	مرتفعة
40.	تقوم دائرة الموارد البشرية بتوضيح المهام الوظيفية للموظفين الجدد	2.47	0.62	53.9%	39.2%	6.9%	مرتفعة
41.	يوجد توقيع عقد تجريبي عند تعيين الموظفين الجدد	2.46	0.73	60.3%	25.5%	14.2%	مرتفعة

مرتفعة	12.7%	29.9%	57.4%	0.71	2.45	قرار التعيين يعتمد على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة	42.
مرتفعة	7.0%	28.1%	64.9%	0.38	2.58	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (4-6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التعيين في المؤسسات الحكومية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.58) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.38)، مما يدل على أن درجة التعيين في المؤسسات الحكومية مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزين، 2015) التي طبقت على ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوجد إجراء فحص طبي متبع عند تعيين الموظفين الجدد) بوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (0.36)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين) بوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره (0.55)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين) بوسط حسابي مقداره (2.59) وانحراف معياري مقداره (0.57).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (قرار التعيين يعتمد على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة) بوسط حسابي مقداره (2.45) وانحراف معياري مقداره (0.71)، والفقرة (يوجد توقيع عقد تجريبي عند تعيين الموظفين الجدد) بوسط حسابي مقداره (2.46) وانحراف معياري مقداره (0.73)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتوضيح المهام الوظيفية للموظفين الجدد) بوسط حسابي مقداره (2.47) وانحراف معياري مقداره (0.62).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: يوجد إجراء فحص طبي متَّبَع عند تعيين الموظفين الجدد، تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين، تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين، تقوم دائرة الموارد البشرية بتوضيح المهام الوظيفية للموظفين الجدد، يوجد توقيع عقد تجريبي عند تعيين الموظفين الجدد، قرار التعيين يعتمد على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.

7- التدريب.

الجدول رقم (4-7) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التدريب في المؤسسات الحكومية:

الجدول رقم (4-7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التدريب في المؤسسات الحكومية.

الرقم	التدريب في المؤسسات الحكومية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
43.	التدريب يتم وفقا لخطط تدريبية محددة.	2.18	0.71	35.8%	46.1%	18.1%	متوسطة
44.	يتم اعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية داخل الوطن	2.03	0.77	31.4%	40.2%	28.4%	متوسطة
45.	يتم اعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية داخل المؤسسة	2.02	0.76	29.4%	43.1%	27.5%	متوسطة
46.	التدريبات توجه الى الموظفين الجدد والقدامى.	1.82	0.74	20.1%	42.2%	37.7%	متوسطة
47.	يتم اعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية خارج المؤسسة	1.60	0.68	10.8%	38.2%	51.0%	منخفضة
48.	هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد تعيينهم بفترة زمنية (فترة 3 شهور او اكثر).	1.49	0.57	3.9%	41.2%	54.9%	منخفضة
49.	هناك دورات تدريبية تعطى	1.48	0.64	7.8%	31.9%	60.3%	منخفضة

						للموظفين الجدد بعد التعيين مباشرة.	
منخفضة	61.3%	30.4%	8.3%	0.65	1.47	يتم اعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية خارج الوطن	.50
منخفضة	67.6%	26.5%	5.9%	0.60	1.38	يتم اعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية قبل مباشرة العمل	.51
متوسطة	45.2%	37.8%	17.0%	0.46	1.72	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (4-7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التدريب في المؤسسات الحكومية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.72) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.46)، مما يدل على أنّ درجة التدريب في المؤسسات الحكومية متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جابر، 2015) التي طبقت على القطاع الحكومي في قطاع غزة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (التدريب يتم وفقاً لخطط تدريبية محددة) بوسط حسابي مقداره (2.18) وانحراف معياري مقداره (0.71)، والفقرة (يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية داخل الوطن) بوسط حسابي مقداره (2.03) وانحراف معياري مقداره (0.77)، والفقرة (يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية داخل المؤسسة) بوسط حسابي مقداره (2.02) وانحراف معياري مقداره (0.76)، والفقرة (التدريبات توجه إلى الموظفين الجدد والقادمين) بوسط حسابي مقداره (1.82) وانحراف معياري مقداره (0.74).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية قبل مباشرة العمل) بوسط حسابي مقداره (1.38) وانحراف معياري مقداره (0.6)، والفقرة (يتم إعطاء الموظفين الجدد

دورات تدريبية خارج الوطن) بوسط حسابي مقداره (1.47) وانحراف معياري مقداره (0.65)، والفقرة (هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد التعيين مباشرة) بوسط حسابي مقداره (1.48) وانحراف معياري مقداره (0.64)، والفقرة (هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد تعيينهم بفترة زمنية (فترة 3 شهور أو أكثر)) بوسط حسابي مقداره (1.49) وانحراف معياري مقداره (0.57).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية خارج المؤسسة، هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد تعيينهم بفترة زمنية (فترة 3 شهور أو أكثر)، هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد التعيين مباشرة، يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية خارج الوطن، يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية قبل مباشرة العمل.

7- التقييم.

الجدول رقم (4-8) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التقييم في المؤسسات الحكومية:

الجدول رقم (4-8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التقييم في المؤسسات الحكومية.

الرقم	التقييم في المؤسسات الحكومية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
52	تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير واسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين.	2.35	0.71	48.5%	37.7%	13.7%	مرتفعة
53	يوجد علاقة بين تقييم الاداء والترقيات.	2.24	0.79	45.6%	32.4%	22.1%	متوسطة
54	دائرة الموارد البشرية هي الجهة	2.22	0.80	45.1%	31.4%	23.5%	متوسطة

						المسؤولة عن تقييم اداء الموظفين	
متوسطة	22.5%	37.7%	39.7%	0.77	2.17	يتم وضع نماذج تقييم الاداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين	.55
متوسطة	25.5%	39.2%	35.3%	0.78	2.10	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف حتى يتم تقييم ذات الموظف.	.56
متوسطة	29.4%	38.2%	32.4%	0.79	2.03	تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم	.57
متوسطة	25.5%	47.1%	27.5%	0.73	2.02	تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نماذج التقييم	.58
متوسطة	30.9%	37.3%	31.9%	0.79	2.01	يوجد علاقة بين تقييم الاداء والحوافز.	.59
متوسطة	24.1%	37.6%	38.3%	0.56	2.14	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (4-8) الأوساط والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التقييم في المؤسسات الحكومية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.14) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.56)؛ مما يدل على أن درجة التقييم في المؤسسات الحكومية متوسطة، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (جابر، 2015) التي طبقت على القطاع الحكومي في قطاع غزة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين) بوسط حسابي مقداره (2.35) وانحراف معياري مقداره (0.71)، والفقرة (يوجد علاقة بين تقييم الأداء والترقيات) بوسط حسابي مقداره (2.24) وانحراف معياري مقداره (0.79)، والفقرة (دائرة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين) بوسط حسابي مقداره

(2.22) وانحراف معياري مقداره (0.8)، والفقرة (يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف

الوظيفي للعاملين) بوسط حسابي مقداره (2.17) وانحراف معياري مقداره (0.77).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يوجد علاقة بين تقييم الأداء والحوافز) بوسط حسابي

مقداره (2.01) وانحراف معياري مقداره (0.79)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نماذج

التقييم) بوسط حسابي مقداره (2.02) وانحراف معياري مقداره (0.73)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد

البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم) بوسط حسابي مقداره (2.03) وانحراف معياري مقداره

(0.79)، والفقرة (يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف حتى يتم تقييم ذات الموظف) بوسط حسابي

مقداره (2.1) وانحراف معياري مقداره (0.78).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات

الآتية: تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من

خلالها تقييم أداء العاملين.

2-1-4 السؤال الثاني: ما هي تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأكثر ممارسة في المؤسسات غير الحكومية NGOs؟

الجدول رقم (4-9) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للدرجات الكلية

لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية NGOs:

الجدول رقم (4-9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للدرجات الكلية لتطبيقات إدارة

الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية NGOs.

الرقم	تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية NGOs	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
1.	التحليل الوظيفي	2.24	0.45	37.3%	49.3%	13.4%	متوسطة
2.	التخطيط	2.47	0.51	56.5%	33.6%	9.9%	مرتفعة

متوسطة	%22.8	%34.8	%42.5	0.27	2.20	الاستقطاب	3.
مرتفعة	%2.1	%18.1	%79.9	0.37	2.78	الاختيار	4.
مرتفعة	%3.5	%52.8	%43.8	0.31	2.40	التعيين	5.
متوسطة	%43.3	%47.0	%9.7	0.39	1.66	التدريب	6.
متوسطة	%15.9	%58.9	%25.3	0.43	2.09	التقييم	7.
متوسطة	%15.8	%42.1	%42.1	0.29	2.25	الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية NGOs	

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (4-9) بأن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأكثر تطبيقاً في المؤسسات

الحكومية هي الاختيار (2.78) يليها التخطيط (2.47) يليها التعيين (2.40)، وكانت الأقل تطبيقاً

التدريب (1.66)، التقييم (2.09)، الاستقطاب (2.20)، التحليل الوظيفي (2.24).

كما يلاحظ بأن الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية NGOs

متوسطة بوسط حسابي (2.25) وهي تساوي تماماً درجة التطبيق الكلية في المؤسسات الحكومية.

تحليل مجالات تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية NGOs.

1- التحليل الوظيفي.

الجدول رقم (4-10) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال

التحليل الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية NGOs:

الجدول رقم (4-10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التحليل

الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية NGOs.

الرقم	التحليل الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية NGOs	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
1.	تطبق عملية التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل	2.58	0.77	75.0%	8.3%	16.7%	مرتفعة

مرتفعة	12.5%	39.6%	47.9%	0.70	2.35	يحدث الوصف الوظيفي بناء على الخطة الإستراتيجية (خطة الاستقطاب)	2.
متوسطة	12.5%	43.8%	43.8%	0.69	2.31	يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف المختلفة	3.
متوسطة	25.0%	22.9%	52.1%	0.84	2.27	تتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة للقيام بعملية التحليل الوظيفي	4.
متوسطة	10.4%	56.3%	33.3%	0.63	2.23	يتمتع القائمون على عملية التحليل الوظيفي بالمهارات اللازمة للقيام بذلك	5.
متوسطة	8.3%	62.5%	29.2%	0.58	2.21	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي لكل الوظائف التي تمارسها	6.
متوسطة	10.4%	58.3%	31.3%	0.62	2.21	تقوم دائرة الموارد البشرية بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي	7.
متوسطة	8.3%	79.2%	12.5%	0.46	2.04	تتمتع دائرة الموارد البشرية بالقدرة والدراية التامة للقيام بعملية التحليل الوظيفي.	8.
متوسطة	16.7%	72.9%	10.4%	0.52	1.94	يتم تحليل العمل (الوظائف) بشكل دوري في المؤسسة.	9.
متوسطة	13.4%	49.3%	37.3%	0.45	2.24	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس التحليل الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت

متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.24) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.45)؛

مما يدل على أن درجة التحليل الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية NGOs متوسطة.

وربيت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:
الفقرة (تطبيق عملية التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل) بوسط حسابي مقداره (2.58) وانحراف معياري مقداره (0.77)، والفقرة (يحدث الوصف الوظيفي بناء على الخطة الإستراتيجية (خطة الاستقطاب) بوسط حسابي مقداره (2.35) وانحراف معياري مقداره (0.7)، والفقرة (يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف المختلفة) بوسط حسابي مقداره (2.31) وانحراف معياري مقداره (0.69)، والفقرة (تتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة للقيام بعملية التحليل الوظيفي) بوسط حسابي مقداره (2.27) وانحراف معياري مقداره (0.84).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم تحليل العمل (الوظائف) بشكل دوري في المؤسسة) بوسط حسابي مقداره (1.94) وانحراف معياري مقداره (0.52)، والفقرة (تتمتع دائرة الموارد البشرية بالقدرة والدراية التامة للقيام بعملية التحليل الوظيفي) بوسط حسابي مقداره (2.04) وانحراف معياري مقداره (0.46)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي). بوسط حسابي مقداره (2.21) وانحراف معياري مقداره (0.62)، والفقرة (يوجد في المؤسسة وصف وظيفي لكل الوظائف التي تمارسها) بوسط حسابي مقداره (2.21) وانحراف معياري مقداره (0.58).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية:
تطبيق عملية التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل، يحدث الوصف الوظيفي بناء على الخطة الاستراتيجية (خطة الاستقطاب).

2- تخطيط الموارد البشرية

الجدول رقم (4-11) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التخطيط في المؤسسات غير الحكومية NGOs:

الجدول رقم (4-11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التخطيط في المؤسسات غير الحكومية NGOs.

الرقم	التخطيط في المؤسسات غير الحكومية NGOs	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
10.	هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية	2.67	0.60	72.9%	20.8%	6.3%	مرتفعة
11.	يوجد خطة استراتيجية مكتوبة للمؤسسة	2.63	0.61	68.8%	25.0%	6.3%	مرتفعة
12.	تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا	2.52	0.77	68.8%	14.6%	16.7%	مرتفعة
13.	تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا من حيث نوع الموارد المطلوبة	2.46	0.77	62.5%	20.8%	16.7%	مرتفعة
14.	تقوم دائرة الموارد البشرية بمهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف	2.44	0.62	50.0%	43.8%	6.3%	مرتفعة
15.	تقوم دائرة الموارد البشرية بمشاركة الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية.	2.40	0.74	54.2%	31.3%	14.6%	مرتفعة
16.	تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب	2.33	0.60	39.6%	54.2%	6.3%	مرتفعة
17.	تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر	2.29	0.58	35.4%	58.3%	6.3%	متوسطة

						الوظيفية للنوعية المطلوبة
مرتفعة	9.9%	33.6%	56.5%	0.51	2.47	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (4-11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التخطيط في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.47) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.51)؛ مما يدل على أن درجة التخطيط في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية) بوسط حسابي مقداره (2.67) وانحراف معياري مقداره (0.6)، والفقرة (يوجد خطة استراتيجية مكتوبة للمؤسسة) بوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (0.61)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنوياً) بوسط حسابي مقداره (2.52) وانحراف معياري مقداره (0.77)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنوياً من حيث نوع الموارد المطلوبة) بوسط حسابي مقداره (2.46) وانحراف معياري مقداره (0.77).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية للنوعية المطلوبة) بوسط حسابي مقداره (2.29) وانحراف معياري مقداره (0.58)، والفقرة (تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب) بوسط حسابي مقداره (2.33) وانحراف معياري مقداره (0.6)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بمشاركة الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية) بوسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري مقداره

(0.74)، الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بمهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية

من الوظائف) بوسط حسابي مقداره (2.44) وانحراف معياري مقداره (0.62).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية:

هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية، يوجد خطة استراتيجية مكتوبة للمؤسسة،

تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا، تقوم دائرة الموارد

البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا من حيث نوع الموارد المطلوبة، تقوم دائرة

الموارد البشرية بمهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف، تقوم دائرة

الموارد البشرية بمشاركة الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة عملية

تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب.

3- الاستقطاب

الجدول رقم (4-12) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال

الاستقطاب في المؤسسات غير الحكومية NGOs:

الجدول رقم (4-12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال الاستقطاب في

المؤسسات غير الحكومية NGOs.

الرقم	الاستقطاب في المؤسسات غير الحكومية NGOs	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
18.	يوجد طلب توظيف خاص للوظائف الشاغرة في المؤسسة	2.88	0.33	87.5%	12.5%	0.0%	مرتفعة
19.	تستخدم دائرة الموارد البشرية صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	2.83	0.38	83.3%	16.7%	0.0%	مرتفعة
20.	تستخدم دائرة الموارد البشرية	2.77	0.47	79.2%	18.8%	2.1%	مرتفعة

						الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	
مرتفعة	8.3%	20.8%	70.8%	0.64	2.63	تستخدم دائرة الموارد البشرية مواقع التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	.21
مرتفعة	14.6%	16.7%	68.8%	0.74	2.54	يوجد معايير خاصة عند إجراء عملية الاستقطاب في المؤسسة.	.22
متوسطة	18.8%	31.3%	50.0%	0.78	2.31	لدائرة الموارد البشرية دور بارز في عملية الاستقطاب.	.23
متوسطة	18.8%	43.8%	37.5%	0.73	2.19	تستخدم دائرة الموارد البشرية أسلوب صيد الكوادر لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	.24
متوسطة	10.4%	62.5%	27.1%	0.60	2.17	تعتمد المؤسسة على المصدر الخارجي في سد احتياجات الشواغر لديها.	.25
متوسطة	4.2%	77.1%	18.8%	0.46	2.15	تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في سد احتياجات الشواغر لديها.	.26
متوسطة	27.1%	68.8%	4.2%	0.52	1.77	تستخدم دائرة الموارد البشرية أدوات وأساليب أخرى لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	.27
منخفضة	58.3%	25.0%	16.7%	0.77	1.58	تستخدم دائرة الموارد البشرية الجماعات المرجعية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	.28
منخفضة	62.5%	31.3%	6.3%	0.62	1.44	تستخدم دائرة الموارد البشرية المجالات المتخصصة لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	.29

منخفضة	70.8%	27.1%	2.1%	0.51	1.31	تستخدم دائرة الموارد البشرية وكالات التوظيف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة	30.
متوسطة	22.8%	34.8%	42.5%	0.27	2.20	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (4-12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الاستقطاب في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.2) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.27)؛ مما يدل على أنّ درجة الاستقطاب في المؤسسات غير الحكومية NGOs متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوجد طلب توظيف خاص للوظائف الشاغرة في المؤسسة) بوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (0.33)، والفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (2.83) وانحراف معياري مقداره (0.38)، والفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري مقداره (0.47)، والفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية مواقع التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (0.64).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية وكالات التوظيف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (1.31) وانحراف معياري مقداره (0.51)، والفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية المجالات المتخصصة لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط

حسابي مقداره (1.44) وانحراف معياري مقداره (0.62)، والفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية الجماعات المرجعية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (1.58) وانحراف معياري مقداره (0.77)، والفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية أدوات وأساليب أخرى لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) بوسط حسابي مقداره (1.77) وانحراف معياري مقداره (0.52).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: يوجد طلب توظيف خاص للوظائف الشاغرة في المؤسسة، تستخدم دائرة الموارد البشرية صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تستخدم دائرة الموارد البشرية الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تستخدم دائرة الموارد البشرية مواقع التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، يوجد معايير خاصة عند إجراء عملية الاستقطاب في المؤسسة.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يأتي: تستخدم دائرة الموارد البشرية الجماعات المرجعية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تستخدم دائرة الموارد البشرية المجالات المتخصصة لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تستخدم دائرة الموارد البشرية وكالات التوظيف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.

4- الاختيار.

الجدول رقم (4-13) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال الاختيار في المؤسسات غير الحكومية NGOs:
الجدول رقم (4-13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال الاختيار في المؤسسات غير الحكومية NGOs.

الرقم	الاختيار في المؤسسات غير الحكومية NGOs	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
31.	يتم الاهتمام بمكان المقابلة بحيث يكون مناسباً	2.88	0.33	87.5%	12.5%	0.0%	مرتفعة
32.	تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل مقابلات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة	2.79	0.41	79.2%	20.8%	0.0%	مرتفعة
33.	تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات.	2.79	0.50	83.3%	12.5%	4.2%	مرتفعة
34.	يوجد أسس وإجراءات خاصة تتبعها المؤسسة للاختيار من بين المرشحين.	2.79	0.50	83.3%	12.5%	4.2%	مرتفعة
35.	تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل اختبارات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة.	2.75	0.48	77.1%	20.8%	2.1%	مرتفعة
36.	تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.	2.67	0.52	68.8%	29.2%	2.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.78	0.37	79.9%	18.1%	2.1%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (4-13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس الاختيار في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات

الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث

بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.78) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.37)؛ مما يدل على

أن درجة الاختيار في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة

(الغول، 2011) التي طبقت على القطاع غير الحكومي في قطاع غزة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

الفقرة (يتم الاهتمام بمكان المقابلة بحيث يكون مناسباً) بوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (0.33)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل مقابلات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة) بوسط حسابي مقداره (2.79) وانحراف معياري مقداره (0.41)، والفقرة (تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات) بوسط حسابي مقداره (2.79) وانحراف معياري مقداره (0.5).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي) بوسط حسابي مقداره (2.67) وانحراف معياري مقداره (0.52)، أو لفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل اختبارات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة) بمتوسط حسابي مقداره (2.75) وانحراف معياري مقداره (0.48)، والفقرة (يوجد أسس وإجراءات خاصة تتبعها المؤسسة للاختيار من بين المرشحين) بوسط حسابي مقداره (2.79) وانحراف معياري مقداره (0.5).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية:

يتم الاهتمام بمكان المقابلة بحيث يكون مناسباً، تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل مقابلات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة، تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات، يوجد أسس وإجراءات خاصة تتبعها المؤسسة للاختيار من بين المرشحين، تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل اختبارات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة، تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.

5- التعيين

الجدول رقم (4-14) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التعيين في المؤسسات غير الحكومية NGOs:

الجدول رقم (4-14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التعيين في المؤسسات غير الحكومية NGOs.

الرقم	التعيين في المؤسسات غير الحكومية NGOs	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
.37	تقوم دائرة الموارد البشرية بتوضيح المهام الوظيفية للموظفين الجدد	2.58	0.58	62.5%	33.3%	4.2%	مرتفعة
.38	يوجد توقيع عقد تجريبي عند تعيين الموظفين الجدد	2.56	0.54	58.3%	39.6%	2.1%	مرتفعة
.39	تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين.	2.48	0.55	50.0%	47.9%	2.1%	مرتفعة
.40	قرار التعيين يعتمد على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة	2.38	0.53	39.6%	58.3%	2.1%	مرتفعة
.41	تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين	2.29	0.50	31.3%	66.7%	2.1%	متوسطة
.42	يوجد إجراء فحص طبي متبع عند تعيين الموظفين الجدد	2.13	0.53	20.8%	70.8%	8.3%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.40	0.31	43.8%	52.8%	3.5%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (4-14) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التعيين في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.4) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.31)؛ مما يدل على أن درجة التعيين في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الغول، 2011) التي طبقت على القطاع غير الحكومي في قطاع غزة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتوضيح المهام الوظيفية للموظفين الجدد) بوسط حسابي مقداره

(2.58) وانحراف معياري مقداره (0.58)، والفقرة (يوجد توقيع عقد تجريبي عند تعيين الموظفين الجدد) بوسط حسابي مقداره (2.56) وانحراف معياري مقداره (0.54)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين) بوسط حسابي مقداره (2.48) وانحراف معياري مقداره (0.55).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يوجد إجراء فحص طبي متبع عند تعيين الموظفين الجدد) بوسط حسابي مقداره (2.13) وانحراف معياري مقداره (0.53)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين) بوسط حسابي مقداره (2.29) وانحراف معياري مقداره (0.5)، والفقرة (قرار التعيين يعتمد على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة) بوسط حسابي مقداره (2.38) وانحراف معياري مقداره (0.53).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: تقوم دائرة الموارد البشرية بتوضيح المهام الوظيفية للموظفين الجدد، يوجد توقيع عقد تجريبي عند تعيين الموظفين الجدد، تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين، قرار التعيين يعتمد على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.

6- التدريب.

الجدول رقم (4-15) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التدريب في المؤسسات غير الحكومية NGOs:

الجدول رقم (4-15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التدريب في المؤسسات غير الحكومية NGOs.

الرقم	التدريب في المؤسسات غير الحكومية NGOs	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
.43	التدريب يتم وفقا لخطط تدريبية محددة	2.23	0.47	25.0%	72.9%	2.1%	متوسطة
.44	يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية داخل المؤسسة	2.00	0.51	12.5%	75.0%	12.5%	متوسطة
.45	التدريبات توجه إلى الموظفين الجدد والقدامى	1.98	0.48	10.4%	77.1%	12.5%	متوسطة
.46	يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية داخل الوطن	1.81	0.49	4.2%	72.9%	22.9%	متوسطة
.47	هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد تعيينهم بفترة زمنية (فترة 3 شهور أو أكثر)	1.56	0.65	8.3%	39.6%	52.1%	منخفضة
.48	يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية خارج المؤسسة	1.46	0.62	6.3%	33.3%	60.4%	منخفضة
.49	هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد التعيين مباشرة	1.46	0.62	6.3%	33.3%	60.4%	منخفضة
.50	يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية قبل مباشرة العمل	1.27	0.61	8.3%	10.4%	81.3%	منخفضة
.51	يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية خارج الوطن	1.21	0.54	6.3%	8.3%	85.4%	منخفضة
	الدرجة الكلية	1.66	0.39	9.7%	47.0%	43.3%	متوسطة

يوضح الجدول رقم (4-15) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس التدريب في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط

الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ

الوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.66) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.39)؛ مما يدل على أن

درجة التدريب في المؤسسات غير الحكومية NGOs متوسطة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:
الفقرة (التدريب يتم وفقاً لخطط تدريبية محددة) بوسط حسابي مقداره (2.23) وانحراف معياري مقداره (0.47)، والفقرة (يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية داخل المؤسسة) بوسط حسابي مقداره (2) وانحراف معياري مقداره (0.51)، والفقرة (التدريبات توجه إلى الموظفين الجدد والقدامى) بوسط حسابي مقداره (1.98) وانحراف معياري مقداره (0.48)، والفقرة (يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية داخل الوطن) بوسط حسابي مقداره (1.81) وانحراف معياري مقداره (0.49).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية خارج الوطن) بوسط حسابي مقداره (1.21) وانحراف معياري مقداره (0.54)، والفقرة (يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية قبل مباشرة العمل) بوسط حسابي مقداره (1.27) وانحراف معياري مقداره (0.61)، والفقرة (هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد التعيين مباشرة) بوسط حسابي مقداره (1.46) وانحراف معياري مقداره (0.62)، والفقرة (يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية خارج المؤسسة) بوسط حسابي مقداره (1.46) وانحراف معياري مقداره (0.62).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يأتي: هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد تعيينهم بفترة زمنية (فترة 3 شهور أو أكثر)، يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية خارج المؤسسة، هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد التعيين مباشرة، يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية قبل مباشرة العمل، يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية خارج الوطن.

7- التقييم

الجدول رقم (4-16) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التقييم في المؤسسات غير الحكومية NGOs:

الجدول رقم (4-16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لفقرات مجال التقييم في المؤسسات غير الحكومية NGOs.

الرقم	التقييم في المؤسسات غير الحكومية NGOs	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المتوسطة	نسبة الدرجات المنخفضة	المستوى
.52	يوجد علاقة بين تقييم الأداء والحوافز	2.40	0.79	58.3%	22.9%	18.8%	مرتفعة
.53	يوجد علاقة بين تقييم الأداء والترقيات	2.38	0.82	58.3%	20.8%	20.8%	مرتفعة
.54	يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين	2.13	0.57	22.9%	66.7%	10.4%	متوسطة
.55	تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم	2.08	0.58	20.8%	66.7%	12.5%	متوسطة
.56	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف حتى يتم تقييم ذات الموظف	2.04	0.50	14.6%	75.0%	10.4%	متوسطة
.57	تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نماذج التقييم	1.98	0.56	14.6%	68.8%	16.7%	متوسطة
.58	تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين.	1.90	0.52	8.3%	72.9%	18.8%	متوسطة
.59	دائرة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين	1.85	0.46	4.2%	77.1%	18.8%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.09	0.43	25.3%	58.9%	15.9%	متوسطة

يوضح الجدول رقم (4-16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التقييم في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.09) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.43)؛ مما يدل على أن درجة التقييم في المؤسسات غير الحكومية NGOs متوسطة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوجد علاقة بين تقييم الأداء والحوافز) بوسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري مقداره (0.79)، والفقرة (يوجد علاقة بين تقييم الأداء والترقيات) بوسط حسابي مقداره (2.38) وانحراف معياري مقداره (0.82)، والفقرة (يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين) بوسط حسابي مقداره (2.13) وانحراف معياري مقداره (0.57)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم) بوسط حسابي مقداره (2.08) وانحراف معياري مقداره (0.58).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (دائرة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين) بوسط حسابي مقداره (1.85) وانحراف معياري مقداره (0.46)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين) بوسط حسابي مقداره (1.9) وانحراف معياري مقداره (0.52)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نماذج التقييم) بوسط حسابي مقداره (1.98) وانحراف معياري مقداره (0.56)، والفقرة (يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف حتى يتم تقييم ذات الموظف) بوسط حسابي مقداره (2.04) وانحراف معياري مقداره (0.5).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية:

يوجد علاقة بين تقييم الأداء والحوافز، يوجد علاقة بين تقييم الأداء والترقيات.

3-1-4 السؤال الثالث: هل يوجد فروق بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وتطبيقاتها في المؤسسات غير الحكومية NGOs في فلسطين ؟

الجدول رقم (4-17) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للدرجات

الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية و غير الحكومية NGOs:

الجدول رقم (4-17): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للدرجات الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية و غير الحكومية NGOs.

مؤسسات غير حكومية NGOs		مؤسسات حكومية		تطبيقات إدارة الموارد البشرية
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.45	2.24	0.48	2.39	التحليل الوظيفي
0.51	2.47	0.48	2.53	التخطيط
0.27	2.20	0.30	2.09	الاستقطاب
0.37	2.78	0.45	2.64	الاختيار
0.31	2.40	0.38	2.58	التعيين
0.39	1.66	0.46	1.72	التدريب
0.43	2.09	0.56	2.14	التقييم
0.29	2.25	0.32	2.25	الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (4-17) بأنه لا يوجد فروق بين الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد

البشرية بين المؤسسات الحكومية و غير الحكومية NGOs، حيث كانت هذه الدرجة متوسطة بوسط

حسابي (2.25) لكلا النوعين من المؤسسات.

من ناحية أخرى يلاحظ بأنه فيما يتعلق بالتعيين، كانت الفروق لصالح المؤسسات الحكومية بوسط حسابي(2.58) مقابل المؤسسات غير الحكومية بوسط حسابي(2.40)، وكلتا الدرجتين مرتفعة.

فيما يتعلق بالتحليل الوظيفي، كانت الفروق لصالح المؤسسات الحكومية بوسط حسابي (2.39) وهي مرتفعة مقابل المؤسسات غير الحكومية بوسط حسابي (2.24) وهي متوسطة.

فيما يتعلق بالاختيار، كانت الفروق لصالح المؤسسات غير الحكومية بوسط حسابي (2.78) مقابل المؤسسات الحكومية بوسط حسابي (2.64)، وكلتا الدرجتين مرتفعة.

فيما يتعلق بالاستقطاب، كانت الفروق لصالح المؤسسات غير الحكومية بوسط حسابي (2.20) مقابل المؤسسات الحكومية بوسط حسابي (2.09)، وكلتا الدرجتين متوسطة.

فيما يتعلق بالتدريب، لم يتضح وجود فروق واضحة حيث بلغت الدرجة للمؤسسات الحكومية (1.72) وغير الحكومية (1.66) وكلاهما متوسطة.

فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية، لم يتضح وجود فروق واضحة حيث بلغت الدرجة للمؤسسات الحكومية (2.53) وغير الحكومية (2.47) وكلاهما مرتفعة.

وفيما يتعلق بالتقييم، لم يتضح وجود فروق واضحة حيث بلغت الدرجة للمؤسسات الحكومية (2.14) وغير الحكومية (2.09) وكلاهما متوسطة.

4-1-4 السؤال المفتوح:

من وجهة نظرك ما هي الفروقات بين ممارسات تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية عنها في المؤسسات غير الحكومية؟

كان عدد الاجابات لهذا السؤال 84 شخصاً من 252 اي بنسبة 33.3 %

الجدول رقم (4-18) التكرارات والنسب المئوية للفروقات من قبل المبحوثين.

الرقم	الإجابة	التكرار	النسب
1	ممارسات تطبيقات إدارة الموارد البشرية مرتبطة بقانون الخدمة المدنية وتابعة لديوان الموظفين العام الذي بدوره هو المسؤول عن عملية التوظيف، أما المؤسسات غير الحكومية تتبع قانون العمل الفلسطيني ومديري هذه المؤسسات هم من يقومون بعملية التوظيف ولا يوجد مرجعية محددة لهم	25	29.7%
2	ممارسات تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية من حيث الصلاحيات أوسع وأشمل وأكثر منهجية وأكثر مرونة؛ لأنها تشارك دائرة الموارد البشرية في هذه الممارسات، أما المؤسسات الحكومية فإنها تكون مقيدة بقوانين وإجراءات تابعة لقانون الخدمة المدنية	12	14.3%
3	في المؤسسات الحكومية تتم تطبيقات إدارة الموارد البشرية بشكل مركزي وإجراءات بيروقراطية (اسلوب روتيني)، أما المؤسسات غير الحكومية تعتمد الأساليب متعددة في تطبيقات إدارة الموارد البشرية و تكون أكثر فاعلية من المؤسسات الحكومية.	9	10.7%
4	الأمان الوظيفي في المؤسسات الحكومية أكثر منه في المؤسسات غير الحكومية وذلك لأنه يعتمد على قانون الخدمة المدنية	2	2.4%
5	المؤسسات الحكومية مبنية على أساس التعامل الشخصي والمحسوبية والواسطة، أما غير الحكومية تكون أكثر جدية	2	2.4%
6	تهتم المؤسسات غير الحكومية بعملية التدريب وتطوير الموظف أكثر منها في المؤسسات الحكومية	12	14.4%
7	المؤسسات غير الحكومية تستخدم التكنولوجيا بكافة أشكالها في عملها بينما المؤسسات الحكومية تستخدم بعضها بشكل بسيط.	3	3.6%

8	7	المؤسسات الحكومية لديها إهمال في جانب تطوير الموظف الإداري وعدم ربط تحسن ادائه مع الحوافز والترقيات وقلّة عقد دورات تدريبية تشمل جميع التطبيقات الوظيفية، وذلك عكس المؤسسات الخاصة التي تولي الموظف اهتماماً وأهمية غير الحوافز المادية والمعنوية والدورات التدريبية المستمرة لضمان تطوير الكفاءة	8.3%
9	7	لا يوجد فروقات في ممارسة تطبيقات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية.	8.3%
10	5	المؤسسات الحكومية لا تستعين بخبراء من الخارج مقارنة بالمؤسسات غير الحكومية التي تقوم بالاستعانة بخبراء	5.9%

يتضح من الجدول رقم (4-18) بأن نسبة 29.7% من أفراد العينة التي أجابت عن السؤال المفتوح بأن أهم الفروقات كان أن المؤسسات الحكومية تخضع لقانون الخدمة المدنية وديوان الموظفين العام، أما المؤسسات غير الحكومية فتتبع قانون العمل الفلسطيني وإجراءاتها الخاصة.

2-4 نتائج اسئلة المقابلات:

قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع خمسة عشر مديراً عاماً لدوائر الشؤون الإدارية في المؤسسات الحكومية و تسعة مديرين عامين في المؤسسات غير الحكومية (محل الدراسة) الذين وافقوا على إجراء المقابلة.

وطرحت عليهم ثمانية اسئلة ضمن مقابلة انصفت بأنها شبه منتظمة، ثم تمّ تفرّغ الإجابات بشكل يدوي من طرف الباحثة، ثمّ تمّ إعطاء المؤسسات رموزاً خاصة للحفاظ على سرية الإجابات على الاسئلة حيث كانت الرموز انظر الملحق (4):

(م.ح) مؤسسة حكومية وكانت أيضاً مع الأرقام 1-15

(م.غ) مؤسسة غير حكومية NGOs وكانت أيضا مع الأرقام 1-9

وكانت المقابلات تتضمن محورين رئيسيين وهما:

1-2-4 المحور الأول: رأس المال البشري

كيف تهتم المؤسسة برأس المال البشري وتنميته؟

يتناول هذا المحور رأس المال البشري الموجود في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين وكيفية الاهتمام به وتنميته، وقد وجدت الباحثة بعد دراسة دقيقة وتحليل مكثف لإجابات المبحوثين من مديرين عامين أو مديري الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة على السؤال الخاص بهذا المحور:

- اشار ديوان الموظفين العام ان رأس المال البشري هو أحد أهم العناصر الأساسية التي يرتكز عليها نجاح أي مؤسسة سواء حكومية أو غير حكومية، حيث قام ديوان الموظفين العام مؤخرا بإنشاء المدرسة الوطنية للتدريب، وذلك لتدريب وتطوير مهارات الموظفين في الوزارات التابعة للديوان ودمجهم في العمل لتحقيق الاهداف المنشودة.
- كما أكدت المؤسسات غير الحكومية NGOs على أهمية رأس المال البشري والدور الذي يلعبه في نجاح هذه المؤسسات، حيث تضع المؤسسات غير الحكومية رأس المال البشري أولى أولوياتها وتقوم على تطوير موظفيها بكافة الامكانيات المتاحة لديها. (م غ ح 1) (م غ ح 2) (م غ ح 3) (م غ ح 4) (م غ ح 5) (م غ ح 6) (م غ ح 7) (م غ ح 8).

2-2-4 المحور الثاني: تطبيقات إدارة الموارد البشرية

يتضمن هذا المحور سبع وظائف :

4-2-2-1 التحليل الوظيفي:

كيف تتم :- عملية التحليل الوظيفي؟

- اتفقت جميع المؤسسات الحكومية أن ديوان الموظفين العام هو الذي يقوم بعملية التحليل الوظيفي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية؛ وذلك للوصول الى المهام الوظيفية لكل وظيفة وكذلك المؤهلات والمهارات الواجب توافرها في شاغر هذه الوظيفة، ويستمد الديوان أحكامه من قانون رقم (4) لسنة 1998؛ لإصدار قانون الخدمة المدنية والمعدّل سنة 2005 واللوائح التنظيمية، يقوم ديوان الموظفين العام بتصميم نموذج لبطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي، يتم توزيعها على الوزارات للقيام بتعبئتها وفق المهام الوظيفية لكل وظيفة. (م ح 1) (م ح 2) (م ح 3) (م ح 4) (م ح 5) (م ح 6) (م ح 7) (م ح 8) (م ح 9) (م ح 10) (م ح 11) (م ح 12) (م ح 13) (م ح 14) (م ح 15).

- أما المؤسسات غير الحكومية NGOs فكانت إجابات بعض المبحوثين أنّ هناك تحليل وظيفي للوظائف الإدارية لديهم كل حسب هيكله التنظيمي الخاص به ووفق الوظيفة المطلوب ملء شاغرها. (م غ ح 1) (م غ ح 2) (م غ ح 3) (م غ ح 4) (م غ ح 6) (م غ ح 7).

4-2-2-2 تخطيط الموارد البشرية: كيف تتم عملية التخطيط للموارد البشرية؟

- اتفقت جميع إجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية على أهمية تخطيط الموارد البشرية، حيث ينسجم تخطيط الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية، وقد نص قانون الخدمة المدنية رقم (4) لعام 1998 والمعدّل منه لعام 2005 على ضرورة إعداد جداول التشكيلات الوظيفية لكافة الدوائر الحكومية، وتعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر

الوظيفية للنوعية المطلوبة. (م ح 1) (م ح 2) (م ح 3) (م ح 4) (م ح 5) (م ح 6) (م ح 7) (م ح 8) (م ح 9) (م ح 10) (م ح 11) (م ح 12) (م ح 13) (م ح 14) (م ح 15).

- فيما كانت إجابات المبحوثين في المؤسسات غير الحكومية NGOs حيث أن تخطيط الموارد البشرية يكون ضمن الخطة الإستراتيجية ضمن المؤسسة، حيث يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث نوع الموارد والوظائف الشاغرة. (م غ ح 1) (م غ ح 2) (م غ ح 3) (م غ ح 4) (م غ ح 5) (م غ ح 6) (م غ ح 7) (م غ ح 8).

4-2-3 الاستقطاب: كيف تتم عملية الاستقطاب؟

- فيما يتعلق بالاستقطاب تشابهت إجابات المبحوثين بأنه بناء على مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ إجراءات البحث عن أنسب الأشخاص لملء الوظائف الشاغرة، ومحاولة جذب و استقطاب أكفأ الأشخاص للعمل في تلك المؤسسات الوزارات وكانت أكثر الطرق استخداما هي الإعلانات عن طريق صفحات الويب، ومواقع التواصل الاجتماعي والإعلان الداخلي والصحف، حيث توجد معايير خاصة يتم أخذها بعين الاعتبار عند عملية الاستقطاب، وهذه المعايير: جداول التشكيلات للوظائف، الموازنة العامة، تحليل العمل، بطاقات الوصف الوظيفي، البرامج والمشاريع الخاصة، والهيكل التنظيمي الخاص بالدائرة الحكومية، ويوجد طلب توظيف خاص لكل وظيفة يتم التقدم لها. (م ح 1) (م ح 2) (م ح 3) (م ح 4) (م ح 5) (م ح 6) (م ح 7) (م ح 8) (م ح 9) (م ح 10) (م ح 11) (م ح 12) (م ح 13) (م ح 14) (م ح 15).

- كانت اجابات المبحوثين في المؤسسات غير الحكومية متشابهة حيث هناك طلب توظيف خاص للوظائف الشاغرة في المؤسسة، ويتم الاستقطاب باستخدام عدة طرق منها صفحات الويب و التواصل الاجتماعي والإعلانات في الصحف المحلية. (م غ ح 1) (م غ ح 2) (م غ ح 3) (م غ ح 4) (م غ ح 5) (م غ ح 6) (م غ ح 7) (م غ ح 8).

4-2-2-4 الاختيار: كيف تتم عملية الاختيار؟

- يتم الاختيار في المؤسسات الحكومية من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وفق الإجراءات المتبعة في الديوان العام وذلك استنادا لقانون الخدمة المدنية المادة رقم (20) لعام 1998 والمعدل منه لعام 2005، وتكون على عدة خطوات:
- يتم فرز طلبات المتقدمين لشغل الوظيفة إلكترونيا وفق الشروط الواردة في الإعلان عن الوظيفة.
- يتم استقبال الطلبات الورقية للمتقدمين للوظيفة والمقبولة طلباتهم إلكترونيا للتأكد من مطابقة المعلومات الواردة في الطلب الإلكتروني مع الطلب المقدم ورقيا.
- يتم عقد اختبار تحرير للمتقدمين والذين اجتازت طلباتهم الفحص الإلكتروني والورقي.
- يتم تحديد نسبة المرشحين للمقابلات ممن اجتازوا الاختبار التحريري وغالبا ما تكون بنسبة (1الى 7) لكل وظيفة بمعنى أن يتم مقابلة سبعة مرشحين للوظيفة عندما يكون الاحتياج المطلوب (1) مرشح للوظيفة.

• يتم إجراء مقابلة شفوية للمؤهلين لها من خلال لجنة المقابلات والتي يقوم بتشكيلها ديوان الموظفين العام.

• بعد رصد درجات المتقدمين يتم ترتيبهم من الأعلى درجة إلى الأدنى درجة وتعلن النتائج على الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام.

• في حال قررت اللجنة عدم ملائمة أي مرشح لشغل الوظيفة يتم الإعلان عن عدم اختيار أي من المرشحين للمسابقة.

(م ح 1) (م ح 2) (م ح 3) (م ح 4) (م ح 5) (م ح 6) (م ح 7) (م ح 8) (م ح 9) (م ح 10) (م ح 11) (م ح 12) (م ح 13) (م ح 14) (م ح 15).

• يتم الاختيار في المؤسسات غير الحكومية وفق الآلية التي تراها مناسبة ووفق رؤيتها الخاصة بعد الإعلان عن المرشحين المقبولين، حيث يتم عقد امتحان تحريري، يليها مقابلة ويتم اختيارهم حسب نتيجة المقابلة والامتحان، ويتم الاتصال بهم هاتفياً. (م غ ح 1) (م غ ح 2) (م غ ح 3) (م غ ح 4) (م غ ح 5) (م غ ح 6) (م غ ح 7) (م غ ح 8).

4-2-2-5 التعيين: كيف تتم عملية التعيين؟

• تشابهت جميع إجابات المبحوثين من حيث عملية التعيين حيث يقوم ديوان الموظفين العام بهذه العملية استناداً لقانون الخدمة المدنية المادة رقم (22) لعام 1998 والمعدّل عام 2005، ويتم التعيين وفق الإجراءات الآتية:

• الاتصال بالمرشح للوظيفة والحاصل على المرتبة الأولى في الاختبارات؛ وذلك لاستلام كتاب الترشيح و التوجّه للوزارة المعنية.

• يتم استقبال ملف المرشح لشغل الوظيفة من قبل الوزارة، حيث يتم التأكد من صحة السندات المطلوبة.

• إجراء الفحص الطبي للمرشح من قبل اللجنة المختصة بوزارة الصحة للوقوف على مدى لياقة المرشح الصحية لشغل تلك الوظيفة.

• توضيح المهام الوظيفية للمرشح للوظيفة.

• تسليم المرشح كتاب العمل في الوزارة.

• اصدار قرار التعيين للمرشح، وإرسال نسخة لكل من الوزارة المعنية، الإدارة العامة للرواتب ووزارة المالية، وهيئة التأمين والمعاشات، ونسخة لدائرة التأمين الصحي بوزارة الصحة وبذلك يصبح المرشح موظفاً ضمن موظفي الخدمة المدنية.

(م ح 1) (م ح 2) (م ح 3) (م ح 4) (م ح 5) (م ح 6) (م ح 7) (م ح 8) (م ح 9) (م ح 10) (م ح 11) (م ح 12) (م ح 13) (م ح 14) (م ح 15).

• يتم التعيين في المؤسسات غير الحكومية وفق إجراءات خاصة بها حيث يتم توقيع عقد تجريبي عند تعيين الموظفين الجدد، ويتم تعيينه بناء على أدائه خلال فترة التجريب ويتم توضيح المهام الوظيفية لهم. (م غ ح 1) (م غ ح 2) (م غ ح 3) (م غ ح 4) (م غ ح 5) (م غ ح 6) (م غ ح 7) (م غ ح 8).

6-2-2-4 التدريب: كيف تتم عملية التدريب؟

- من حيث التدريب اتفقت جميع إجابات المبحوثين أن ديوان الموظفين العام يقوم بتنفيذ برامج تدريبية، حيث قامت مؤخرا بافتتاح المدرسة الوطنية للتدريب؛ وذلك بهدف خلق ثقافة وظيفية حكومية موحدة وادماج الموظفين الجدد في العمل، وجعلهم أكثر دراية في المؤسسات التي يعملون بها، ويتم تدريب الموظفين وفق الحاجة للبرنامج التدريبي. (م ح 1) (م ح 2) (م ح 3) (م ح 4) (م ح 5) (م ح 6) (م ح 7) (م ح 8) (م ح 9) (م ح 10) (م ح 11) (م ح 12) (م ح 13) (م ح 14) (م ح 15).
- اتفقت معظم إجابات المبحوثين في المؤسسات غير الحكومية بأن هناك دورات تدريبية يتم إعطاؤها للموظفين الجدد وتكون دورات تدريبية داخلية (داخل المؤسسة)، وهناك دورات تعطى عند التعيين مباشرة وبعد التعيين بفترة . (م غ ح 1) (م غ ح 2) (م غ ح 4) (م غ ح 5) (م غ ح 6) (م غ ح 8).

4-2-2-7 التقييم: كيف تتم عملية التقييم؟

- اتفقت المؤسسات الحكومية أن عملية التقييم إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها العمل الإداري في قطاع الخدمة المدنية، كونه مؤشرا يستند إليه في تقييم البرامج والسياسات الخاصة بتنمية الموارد البشرية، حيث تم إعداد واعتماد دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية ومعايير تقييم الأداء بشكل أساسي ومحموري موجودة في قانون الخدمة المدنية (الفصل الرابع)، وتكون الدائرة الحكومية المختصة هي المسؤولة عن عملية تقييم الأداء، وهناك علاقة بين الترقية والحوافز وتقييم الأداء حيث يمنح الموظف الذي يحصل على تقييم ممتاز على علاوة أو

شهادة تقدير من الدائرة الحكومية التابعة له والعكس صحيح، ويتم التعاون مع متخصصين
بوضع معايير أسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين. (م ح 1) (م ح 2) (م ح 3)
(م ح 4) (م ح 5) (م ح 6) (م ح 7) (م ح 8) (م ح 9) (م ح 10) (م ح 11) (م ح 12)
(م ح 13) (م ح 14) (م ح 15).

- اتفقت جميع إجابات المبحوثين أن عملية تقييم الأداء في المؤسسات غير الحكومية لا تتم
بشكل دوري وإنما وفق الأهداف المطلوب تحقيقها لإنجاز العمل المطلوب، وهناك نموذج تقييم
خاص لكل وظيفة، وأن الترقيات والحوافز تكون بناء على أداء التقييم. (م غ ح 1) (م غ ح
2) (م غ ح 3) (م غ ح 4) (م غ ح 5) (م غ ح 6) (م غ ح 7) (م غ ح 8).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات ومقترحات الدراسة

1-5 مناقشة نتائج الاستبانة والمقابلات

2-5 التوصيات

3-5 دراسات مستقبلية مقترحة

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات ومقترحات الدراسة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الاستبانة والتوصيات ثم دراسات مستقبلية مقترحة

1-5 مناقشة نتائج الاستبانة والمقابلات:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت دراسة تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير

الحكومية NGOs في فلسطين، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

السؤال الأول: ما هي تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأكثر ممارسة في المؤسسات الحكومية ؟

تبين بأن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الحكومية هي الاختيار،

يليهما التعيين، يليها التخطيط ثم التحليل الوظيفي، وكانت أقلها تطبيقاً التدريب يليها الاستقطاب ثم

التقييم، كما تبين بأن الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية متوسطة،

كما تبينت النتائج الآتية:

1- درجة التحليل الوظيفي في المؤسسات الحكومية مرتفعة: يوجد في المؤسسة وصف وظيفي لكل

الوظائف التي تمارسها، فدائرة الموارد البشرية تقوم بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي، فهي تتمتع

بالقدرة والدراية التامة للقيام بعملية التحليل الوظيفي، وتطبق عملية التحليل الوظيفي بناء على الأسس

العلمية المعروفة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل، ويتمتع القائمون

على عملية التحليل الوظيفي بالمهارات اللازمة للقيام بذلك، ويتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في

وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف المختلفة.

- تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ التحليل الوظيفي في المؤسسات الحكومية يستند إلى قوانين وإجراءات تستند على ديوان الموظفين العام الذي يستمد إجراءاته من قانون الخدمة المدنية، فمن خلال زيارة الباحثة ومناقشتها للعاملين في الديوان العام الذي قام بدوره بإعداد هيكل وظيفي لكل وزارة حكومية فأصبح لديهم وصف وظيفي لكل وظيفة بحيث يتم تسكين الأفراد وفقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم.
 - مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة، حيث هناك وصف وتوصيف وظيفي تقوم بإعداده دائرة الموارد البشرية.
- 2- درجة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية مرتفعة: حيث يوجد خطة استراتيجية مكتوبة للمؤسسة، وهناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية، فدائرة الموارد البشرية تقوم بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنوياً من حيث نوع الموارد المطلوبة ومؤهلاتهم، وتقوم بمهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف، وتعمل على مشاركة الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية، وتعتمد المؤسسة على عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب والنوعية المطلوبة.
- تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ تخطيط الموارد البشرية الذي يتم تنفيذه في المؤسسات الحكومية يرتبط بمحددات سياسية واقتصادية واجتماعية يتم أخذها بعين الاعتبار، كما أنّه لا بد أن تتسجم عملية التخطيط بأجندة السياسات العامة للحكومة كما أن العملية التخطيطية تأخذ بعين الاعتبار التدفقات النقدية المتوقعة من المانحين خلال الفترة الخاصة بالخطة.

- مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة بوجود خطة استراتيجية تتلاءم مع التخطيط للموارد البشرية حيث يتم تحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف وملء الشواغر الوظيفية.

3- درجة الإستقطاب في المؤسسات الحكومية متوسطة: يعتمد ديوان الموظفين العام بالإستقطاب على الإعلانات الإلكترونية والصحف المحلية، إلا أنّ عدداً كبيراً من العاملين في الديوان والوزارات يعتبرون أن هذه النتيجة غير مجدية، لأنها يجب أن تستقطب عدداً أكبر وأفضل، وتمت المعارضة بأن دائرة الموارد البشرية تستخدم أسلوب صيد الكوادر لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.

- تعزو الباحثة ذلك لأن عملية الاستقطاب في المؤسسات الحكومية محكومة بمعايير وقوانين وإجراءات خاصة وموازات، أيضاً استخدام شبكات الانترنت لا زال في مراحله الأولى في فلسطين، حيث الكثير من الناس لا يعتمد هذه المواقع عند البحث عن العمل.

- مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة بوجود طلب توظيف خاص، ويتم استقطاب الكفاءات عن طريق الإعلان في الصحف المحلية وصفحات الويب ومواقع التواصل الاجتماعي.

4- درجة الاختيار في المؤسسات الحكومية مرتفعة: تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل اختبارات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة، تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل مقابلات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة، وتقوم باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي، وتستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات، وتكون المقابلة في مكان مناسب، حيث يوجد أسس

وإجراءات خاصة يجب الالتزام بها حسب نصوص قانون الخدمة المدنية، وتتبعها المؤسسة للاختيار من بين المرشحين.

- تعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية الاختيار في المؤسسات الحكومية تخضع وبشكل كامل إلى قانون الخدمة المدنية واللائحة التنظيمية وقرارات مجلس الوزراء لهذا الخصوص لا يمكن تجاوز أي منها حيث تتعرض العملية للمساءلة القانونية.

- مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة، حيث هناك عدة خطوات لعملية الاختيار تشمل: إجراء اختبارات تحريرية ومقابلات المرشحين وبعد ظهور نتائج هذه المقابلات والاختبارات تعلن على الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام.

5- درجة التعيين في المؤسسات الحكومية مرتفعة: حيث يوجد دليل إجراءات واضح ومحدد عند عملية التعيين ومنها إجراء فحص طبي وإحضار شهادة براءة ذمة، وتقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين، وبتشكيل لجان التعيين، وتوضيح المهام الوظيفية للموظفين الجدد، ثم يتم توقيع عقد تجريبي عند تعيين الموظفين الجدد، وقرار التعيين يعتمد على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.

- تعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية التعيين محكومة لقرارات مجلس الوزراء ولقانون الخدمة المدنية، وتتم وفقا لإمكانيات السلطة الوطنية الفلسطينية.

- مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة بأن عملية التعيين تعتمد على قانون الخدمة المدنية رقم (22) عند تعيين الموظفين الجدد ويتم توضيح المهام الوظيفية لهم.

6- درجة التدريب في المؤسسات الحكومية متوسطة: حيث أن البرامج التدريبية للموظفين لا تتم على أسس علمية، ويلعب التحيز الشخصي دوراً في كون هذه التدريبات لأشخاص معينين، وليس حسب الاحتياجات التدريبية، تقدم الوزارات برامج تدريبية للموظفين، ولكن كان رأي موظفي الوزارات أنها بحاجة لتدريبات أكثر داخل وخارج الوطن.

- تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ عملية التدريب تخضع إلى قانون الخدمة المدنية ولقرارات مجلس الوزراء، فإنه يوجد قيود على هذه العملية، إضافة إلى وجود لجنة للبعثات والتدريب موجودة في كل دائرة حكومية، حيث تم تأسيس مدرسة الإدارة الوطنية للتدريب بتمويل من الجهات المانحة لتدريب الموظفين حسب احتياجاتهم في وزارات السلطة الفلسطينية.

- مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العاميين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة بوجود دورات تدريبية للموظفين القدامى والجدد، حيث تقوم الوزارات بتقديم الدورات التدريبية للموظفين ولكن ليس بالشكل المطلوب.

7- درجة التقييم في المؤسسات الحكومية متوسطة: تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، ولكنها بحاجة لتطوير أكثر مما هي عليه.

- تعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية تخضع لنماذج تقييم واحدة بحاجة إلى تطوير، وربط نتائج هذا التقييم بالحوافز والترقيات والبرامج التدريبية للموظفين.

- مما يعزز هذا التفسير بأن اجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العاميين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة بأن عملية تقييم الأداء تتم وفق معايير تابعة لقانون الخدمة المدنية، وهي بحاجة للتطوير والتخصيص لجميع الوظائف.

السؤال الثاني: ما هي تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأكثر ممارسة في المؤسسات غير الحكومية

؟NGOs

تبيّن بأن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأكثر تطبيقاً في المؤسسات غير الحكومية هي الاختيار يليها التخطيط يليها التعيين. وكانت الأقل تطبيقاً التدريب، والتقييم، والاستقطاب، والتحليل الوظيفي، كما تبين بأن الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية NGOs متوسطة وهي تساوي تماماً درجة التطبيق الكلية في المؤسسات الحكومية.

كما تبينت النتائج الآتية:

1- درجة التحليل الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية NGOs متوسطة: تطبق عملية التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة، من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل، ويحدث الوصف الوظيفي بناء على الخطة الإستراتيجية (خطة الاستقطاب).

• تعزو الباحثة إلى أن عملية التحليل الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية تخضع لقوانين وإجراءات المؤسسة الخاصة وتكون بناء على الشاغل بدون مرجع رئيس لها وتكون فقط للوظائف الإدارية.

• مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة بوجود تحليل وظيفي للوظائف الإدارية في المؤسسات غير الحكومية.

2- درجة التخطيط في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتفعة: هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية، حيث يوجد خطة إستراتيجية مكتوبة للمؤسسة، وتقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنوياً من حيث نوع الموارد المطلوبة، وتقوم

دائرة الموارد البشرية بمشاركة الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب.

- تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ عملية التخطيط في المؤسسات غير الحكومية ترتبط بشكل مباشر مع رؤيتها ورسالتها وتطلعاتها المستقبلية، وبالتالي فإن الخطط تعكس توجهاتها الخاصة ولا تتقاطع بشكل مباشر مع الخطط العامة للدولة.

- مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة بأن هناك تخطيط للموارد البشرية، يقوم بها قسم شؤون الموظفين وفقا للخطة الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث نوع الموارد والوظائف.

3- درجة الاستقطاب في المؤسسات غير الحكومية NGOs متوسطة: يوجد طلب توظيف خاص للوظائف الشاغرة في المؤسسة ومعايير خاصة عند عملية الاستقطاب، وتستخدم دائرة الموارد البشرية صفحات الويب والصحف، ومواقع التواصل الاجتماعي، ووكالات التوظيف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، ومع ذلك هذه الاعلانات ليست كافية في عملية الاستقطاب.

- تعزو الباحثة أن عملية الاستقطاب في المؤسسات غير الحكومية مكلفة نوعا ما حيث عملية الإعلان في الصحف والمجلات ومواقع الويب وأيضا صيد الكوادر الكفاء للوظائف المطلوبة وعدم وجود موازنة كبرى تستند عليها المؤسسة ومحدودية المنح الواردة لها.

- مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة، حيث يتم الاستقطاب عن طريق صفحات الويب ومواقع التواصل الاجتماعي و الإعلانات في الصحف.

4- درجة الاختيار في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتفعة: تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل اختبارات للمرشحين للوظيفة، ثم يعمل مقابلات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة ويتم عمل المقابلة في مكان مناسب، وتستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات، حيث يوجد أسس وإجراءات خاصة تتبعها المؤسسة للاختيار من بين المرشحين، وتقوم باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.

- تعزو الباحثة ذلك لأن كل مؤسسة غير حكومية تطبق إجراءات خاصة بها، ويكون بناء على معايير تحددها المؤسسة حيث يجب أن تتوافق مع رؤيتها ورسالتها.

- مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة، بأن المؤسسات غير الحكومية لها إجراءاتها الخاصة بها في عملية الاختيار حيث تقوم بإجراء المقابلات للمرشحين وبناء على نتائج هذه المقابلات يتم اختيارهم.

5- درجة التعيين في المؤسسات غير الحكومية NGOs مرتفعة: تقوم دائرة الموارد البشرية بتوضيح المهام الوظيفية للموظفين الجدد، وتقوم بتوقيع عقد تجريبي عند تعيين الموظفين الجدد، وتقوم بالمشاركة في مقابلات التعيين، فقرار التعيين يعتمد على مستوى أداء الموظف خلال الفترة التجريبية.

- تعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية التعيين في المؤسسات غير الحكومية تعتمد بشكل أساسي على قانون الخدمة المدنية مثل الأجور والرواتب حسب مستوى أداء الموظف، وتعتمد على قانون العمل الفلسطيني في الأمور المتعلقة بحقوق الموظف كالأجازات والإشكاليات والعطل الرسمية والدينية.
- مما يعزز هذا التفسير بأن اجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة، بأن هناك إجراءات لعملية التعيين وأهمها توضيح المهام الوظيفية للموظفين الجدد وتوقيع عقد تجريبي لهم.

6- درجة التدريب في المؤسسات غير الحكومية NGOs متوسطة: هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد تعيينهم بفترة زمنية، ودورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد التعيين مباشرة وأحيانا قبل مباشرة العمل، ولكن ليست بالدرجة الكافية للموظفين.

- تعزو الباحثة ذلك لمحدودية الموازنة الخاصة بالتدريب والخوف من عدم استمرارية الموظفين.
- مما يعزز هذا التفسير بأن إجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة، حيث تقوم هذه المؤسسات بإيفاد موظفيها بأخذ دورات تدريبية للموظفين الجدد والقدامى، ويتم تدريبهم قبل مباشرة العمل.

7- درجة التقييم في المؤسسات غير الحكومية NGOs متوسطة: يوجد علاقة بين تقييم الأداء والحوافز، ويوجد علاقة بين تقييم الأداء والترقيات.

- تعزو الباحثة ذلك لعدم وجود نموذج معتمد للتقييم، وإنما تتم عملية التقييم بناء على أداء الموظف في المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد، وعدم وجود مرجعية قانونية للعودة إليها.

• مما يعزز هذا التفسير بأن اجابات المبحوثين في مقابلات المديرين العامين ومديري الموارد البشرية توافقت مع هذه النتيجة بأن هناك علاقة بين الترقيات والحوافز والأداء والترقيات.

السؤال الثالث: هل يوجد فروق بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وتطبيقاتها في المؤسسات غير الحكومية NGOs في فلسطين؟
تبين بانه لا توجد فروق بين الدرجة الكلية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الحكومية و غير الحكومية NGOs، حيث كانت هذه الدرجة متوسطة بوسط حسابي (2.25) لكلا النوعين من المؤسسات.

فيما يتعلق بالتعيين، كانت الفروق لصالح المؤسسات الحكومية مقابل المؤسسات غير الحكومية وكلتا الدرجتين مرتفعة.

• وذلك لأن المؤسسات الحكومية تعود إلى ديوان الموظفين العام ولقانون الخدمة المدنية والمواد الخاصة بالتعيين.

فيما يتعلق بالتحليل الوظيفي، كانت الفروق لصالح المؤسسات الحكومية وهي مرتفعة مقابل المؤسسات غير الحكومية وهي متوسطة.

• وذلك لأن المؤسسات الحكومية تخضع لقانون الخدمة المدنية ويتم تحليل جميع الوظائف وعمل وصف وتوصيف وظيفي لجميع الوظائف، أما المؤسسات غير الحكومية فالوصف الوظيفي فقط للوظائف الإدارية.

فيما يتعلق بالاختيار، كانت الفروق لصالح المؤسسات غير الحكومية مقابل المؤسسات الحكومية، وكلتا الدرجتين مرتفعة.

• وذلك لمحدودية الشواغر الوظيفية السنوية في المؤسسات الحكومية، فالمؤسسات الحكومية يتم اختيار الوظائف بشكل سنوي بعدد محدود، أما المؤسسات غير الحكومية فإن عملية الاختيار تكون حسب المشروع وتمويله.

فيما يتعلق بالاستقطاب، كانت الفروق لصالح المؤسسات غير الحكومية مقابل المؤسسات الحكومية، وكلتا الدرجتين متوسطة.

• الاستقطاب في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية متوازٍ تقريباً فإن كل مؤسسة تقوم بهذه العملية حسب حاجتها من شواغر.

فيما يتعلق بالتدريب، لم يتضح وجود فروق واضحة بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وكلاهما متوسطة.

• كلاهما متوسطة في عملية التدريب من وجهة نظر موظفي دوائر الموارد البشرية.

فيما يتعلق بالتخطيط، لم يتضح وجود فروق واضحة بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وكلاهما مرتفعة.

• لكل مؤسسة خطتها التي تستند عليها في عملية التخطيط.

وفيما يتعلق بالتقييم، لم يتضح وجود فروق واضحة بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وكلاهما متوسطة.

• التقييم في المؤسسات الحكومية يخضع لقانون الخدمة المدنية، أما في المؤسسات غير الحكومية فيتم التقييم بناء على المهمات المطلوبة من كل موظف في الوقت المحدد لها.

2-5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات وهي على النحو الآتي:

أولاً: المؤسسات الحكومية:

الجدول (1-5) التوصيات للمؤسسات الحكومية

الرقم	النتيجة	التوصية
1	التحليل الوظيفي (مرتفعة)	<ul style="list-style-type: none">• تعزيز الوصف الوظيفي للعاملين في دوائر الموارد البشرية لمواجهة بيئة الأعمال التي هي في تطور مستمر.
2	التخطيط (مرتفعة)	<ul style="list-style-type: none">• العمل على زيادة عدد ورشات العمل ووضع اليات واضحة ومحددة للتخطيط.• العمل على توحيد مسمى للموارد البشرية في جميع الوزارات بحيث تكون تحت مسمى واحد هو إدارة الموارد البشرية.
3	الاستقطاب (متوسطة)	<ul style="list-style-type: none">• العمل على تعزيز آليات واجراءات الاستقطاب التي من شأنها اتاحة الفرصة لاستقطاب أكثر الكفاءات ملائمة لشغل الوظيفة المعلنة عنها وضخ دماء جديدة للوزارات من أجل النهوض بالعمل.• العمل على تحديث وتطوير أساليب استقطاب العاملين في القطاع الحكومي واستخدام أدوات وبرامج تبرز الأفضل والأنسب للوظائف الحكومية، حيث أن السلطة الفلسطينية الآن تعتمد الإعلان للوظائف على مواقعها الالكترونية والصحف المحلية وأن هنالك أساليب أكثر

<p>نجاحة وأكفاً لاستقطاب الأفضل يتم استخدامها مثل المجالات المتخصصة وأيام التوظيف في الجامعات.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> تطوير سياسات الاختيار والتعيين بناء على التطور المستمر في المفاهيم الحديثة لتطبيقات ادارة الموارد البشرية. 	<p>الاختيار والتعيين (مرتفعة)</p>	<p>4</p>
<ul style="list-style-type: none"> توجيه الموظف الجديد لبرنامج تدريبي متكامل يُمكنه من أداء العمل الموكل له بكفاءة وفاعلية، ويكون شرطاً لاجتيازه فترة التجربة بنجاح. تطوير اليات وعملية التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية، بالتعاون مع مدرسة التدريب التي تم انشاؤها مؤخراً عام 2016 من الجهات المانحة، وارسال الموظفين للتدريبات الخارجية بناء على احتياجاتهم. 	<p>التدريب (متوسطة)</p>	<p>6</p>
<ul style="list-style-type: none"> توعية ادراك المدراء بأهمية مخرجات عملية تقييم الأداء بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يترتب عليها من أمور لها علاقة بالمسار الوظيفي للمرؤوسين والموظفين من قرارات نقل وترقية ... الخ. تطوير نماذج التقييم الخاصة بفترة التجربة والعمل بها، بهدف الوقوف على مدى كفاءة الموظف للقيام بعمله من عدمه وتثبيت من يجتاز التقييم بنجاح والاستغناء عن غير القادرين على اجتياز هذه الفترة. 	<p>التقييم (متوسطة)</p>	<p>7</p>

ثانياً: المؤسسات غير الحكومية

الرقم	النتيجة	التوصية
1	التحليل الوظيفي (متوسطة)	<ul style="list-style-type: none"> • الاستعانة بخبراء لوضع التحليل الوظيفي لجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة سواء وظائف حالية أو مستحدثة ليكون الوصف الوظيفي واضح لجميع الموظفين القدامى والجدد.
2	التخطيط (مرتفعة)	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز عملية التخطيط في المؤسسات غير الحكومية وتطبيقها بشكل علمي ودقيق من خلال توفير المعلومات الكافية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة.
3	الاستقطاب (متوسطة)	<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص جزء من ميزانية المؤسسة لعملية الاستقطاب، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الالكترونية للإعلان عن الوظائف المتاحة لأنها أقل تكلفة ويتمكن الجميع من الوصول إليها.
4	الاختيار والتعيين (مرتفعة)	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الاجراءات والاليات المتبعة لضمان اختيار وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.
6	التدريب (متوسطة)	<ul style="list-style-type: none"> • العمل على تخصيص موازنة خاصة بالتدريب في المؤسسة لتوفير المهارات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم. • وضع برامج تدريبية للموظفين القدامى والجدد وفق الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمؤسسة.
7	التقييم (متوسطة)	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد نموذج للتقييم، ووضع أسس وقواعد مرجعية محددة لتقييم الأداء.

3-5 دراسات مستقبلية مقترحة:

بناء على ما سبق من نتائج خلصت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية،

على أمل أن تكون محل اهتمام الباحثين والدارسين لاجرائها وهي كما يأتي:

- مدى دور ديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- عمل دراسة خاصة عن أدوات الاستقطاب والاختيار المعمول بها في ديوان الموظفين العام.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

❖ القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من

منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسؤولية والقيادة والتطور والتنشيط والجودة. مصر: ايرك

للنشر والتوزيع.

2. أبو النصر، مدحت (2012). مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنظيم وتقييم البرامج التدريبية.

ط1. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

3. أبو جاسر، صابرين مراد (2010). مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء

الباقى دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة،

الجامعة الإسلامية، غزة.

4. أبو سنيينة، محمد (2016). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق

تطويرها. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

5. أبو شيخة، نادر أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات علمية. عمان: دار

الصفاء للنشر والتوزيع.

6. أبو عدوان، سائد حامد (2013). دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز التنمية البشرية.

رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

7. أبو عوض، رانيا جاسر (2015). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والدراسات العليا شراكة مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
8. أبو عيد، رائد أحمد (2011). أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها، واليات تطويرها. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
9. أبو قرن، أدهم محمد (2012). مؤسسات التوظيف غير الحكومية ودورها في تلبية احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العامة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. أليفي، محمد، وفرعون، محمد (2011). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى دول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية جامعة مسيلة، الجزائر.
11. بن إبراهيمي، نادية (2013). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، الجزائر.
12. بن رمضان، يخيمة (2016). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في النمو الاقتصادي (دراسة ميدانية وقياسية). رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقيد، الجزائر.
13. بوبرطخ، عبد الكريم (2011). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. جامعة القسطنطينية، الجزائر.

14. البيطار، شيرين زهير (2014). دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. جابر، علاء سعيد (2015). واقع إدارة الموارد البشري وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
16. جاد الرب، سيد (2009). إدارة الموارد البشرية-كمدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية. الاسماعلية: دار الفكر العربي.
17. الجرجاوي، زياد بن علي (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. الطبعة الثانية، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
18. جودة، محفوظ أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. الحريري، رافدة (2014). اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار اليازوي للنشر والتوزيع.
20. حجر، خالد أحمد (2003). معايير شروط المودوصوعية والصدق والثبات في البحث الكمي: دراسة نظرية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الخامس عشر.
21. حسونة، الهام درويش (2018). فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
22. حسين، صالح (2016). رأس المال البشري-تطور المفهوم. مجلة الوسط، العدد 5049.

23. خديجة، بن سعيد (2011). دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر.
24. الخطيب، أحمد (2010). التدريب: المدخلات، العمليات، المخرجات. مؤسسة حمادة للدراسات، الجامعة الأردنية، عمان.
25. ديري، زاهر محمد (2011). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
26. ديسلر، جاري (2003). ادارة الموارد البشرية. المترجمون أحمد عبد التعلب وعبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
27. رضا، هاشم حمدي (2013). التدريب الإداري المفاهيم والأساليب. ط1، عمان دار الريبة للنشر والتوزيع.
28. رضوان، محمود عبد الفتاح (2013). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية.
29. رضوان، محمود عبد الفتاح (2013). نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
30. رقام، ليندة (2015). دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية. جامعة فرحات عباس، الجزائر.

31. الرويلي، عماد (2014). دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
32. الزين، محمد جمال (2015). دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الفلسطينية من الكفاءات البشرية. رسالة ماجستير، أكاديمية السياسة للدراسات العليا، غزة.
33. سعيد، لبنى بابا (2015). دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة: 2005-2013. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
34. السكارنة، بلال خلف (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
35. سكساف، علاء الدين (2017). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
36. شاويش، مصطفى نجيب (2011). إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد. ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
37. شبات، جلال، واللوح، نبيل (2015). دور المنظمات الأهلية في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
38. شبير، محمد منير (2015). دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة حالة (بنك فلسطين). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

39. الشعراوي، راوية يوسف (2013). التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل.
40. الصالح، أسماء رشاد (2011). الإبداع المؤسسي وتمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية الاهلية، جامعة فيلادفيا، الاردن.
41. الصرايرة، والغريب (2010). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الابتداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
42. الطهراوي، عبد المنعم رمضان (2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
43. عباس، أنس عبد الباسط (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
44. عبد الفتاح، محمود (2013). نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
45. عدوان، منير زكريا (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

46. علام، رجاء (2010). مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
47. عوالي، حنان (2010). متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ليبيا.
48. الغامدي، عائض بن سعيد (2012) مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك، الاردن.
49. الغول، نبيل إبراهيم (2011). العلاقة بين التوظيف العاملين وملائمة الافراد لمنظمتهم (دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية الأهلية في قطاع غزة). رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
50. قزع، علا واصف (2013). مدى كفاءة وملائمة الموارد البشرية لدى ضريبة الدخل في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
51. القصراوي، غدير (2016). دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات في جامعات جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل.
52. كشواي، باري (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع والطباعة.
53. الكفارنة، ميسرة محمود (2012). دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين. دراسة تطبيقية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

54. الكلالدة، ظاهر محمد (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار يازوري للنشر والتوزيع.
55. كوستانيني، غثامنة (2011). دراسة مسحية "تحليلية" لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة.
56. المبيضين، صفوان محمد، والاكليبي، عائض شافي (2012). التخطيط في الموارد البشرية. عمان: البازوري للنشر والتوزيع.
57. محيرق، مبروكة عمر (2013). أساسيات تدريب الموارد البشرية. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
58. الميالي، حاكم أحسوني (2011). دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي-الدراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية. جامعة الكوفة، بغداد، العراق.
59. النجار، نداء محمد (2012). دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة. رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
60. نعمة، نغم حسين (2010). رأس المال البشري في سورية- قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري. جمعية العلوم الاقتصادية في القطر العربي السوري، ندوة الاقتصاد السوري.
61. نعيم، محمد حسين (2012). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

62. نوري، منير، وكورتل، فريد (2011). ادارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

ثالثا: المراجع الاجنبية

1. Agrssti, Aala (2002). Categorical Data Analysis, 2nd Edition, pages 3-4.
2. Al_Qudah, Hamzah Mohammad A, & Dr. Osman Abdullah, Al_Qudah HamzahEdris (2014). Impact of human resource management practices performance at Malaysian skills institute. International Journal OF Scientific & Technology resrch volum 3, Malaysia.
3. Ana, Veslo (2010). The workers perception about human resource management function. School of PSYCHOLOGY, University of Milano, Italy.
4. Boohene, R., and Asuinura, E. (2011). "The effect of human resource Communications Group limited", International business research, Vol.4, No.1, ISSN:1913-9004.
5. Dash, Sujata Priyambada (2013) Human Capital Management HCM: The Evolution of the field. BIZCRAFT, VOL 6, P 50 -66.
6. Dessler, Gary. 2015. Human Resource Management, pearson education, 2015, vol. 15.

7. Dessler, Gary. 2013. Human Resource Management, pearson education, 2013, vol. 13.
8. Gomez , L. Balkin, D. Cardy, R. (2013). Managing Human Resources, (7th ed). Texas, USA.
9. Jabari, M. (2012). Tourism and Management Studies, Factors Affecting Human Resource Practices In A Sample Of Diversified Palestinian Organization. University of the Algarve, Portugal. Emstudies.net.
10. Noe, R.A., Hollenbeck., R.J., Gerhat,B,B., Wright, D.M. (2011). Fundemental of Human Resource Management (4th ed). New York: Mc Graw Hill.
11. Noe, Raymind.A, et all, 2011: Fundemental of Human Resource Management: New York: Mc Graw Hill, 2011.
12. Sani, A.D.&, Ayanda, O.J (2010). The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions. Capella University, Minneapolis, MN, USA.
13. Sani, Abdulkader sani (2012). Impact of HRMstrategy on the performance of insurance companies in Nigeria. Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Nigeria

14. Sauro, jeff, & Lewis james (2012). Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, page187.
15. Singh, Anil kumar (2010). Impact of the HRM practices and Organization Culture on Managerial Effectiveness in public sector organization in India. Sri Aurobindo College, Universty of Delhi, India.
16. Wilton, nick. 2013. An introduction to human resource management, London: ASGA publication Ltd, 2013.

رابعاً : المواقع الالكترونية

1. مدونة السمان. تاريخ الاسترداد 2017/11/15 من خلال الموقع:

<http://mjsamman.blogspot.com/p/blog>

2. ويكيبيديا تعريف المؤسسات الحكومية. تاريخ الاسترداد 2017/11/17 من خلال الموقع:

<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

3. قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004م بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في

الوزارات من خلال الموقع:

<http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14752>

4. والي، عدنان ماشي (2011). تقييم الاداء الوظيفي. تاريخ الاسترداد 2017/12/3 من خلال

الموقع: <http://kenanaonline.com/users/EBENALRAFDEN/downloads>

5. تقرير الخدمة المدنية (2012).

www.gpc.pna.ps/diwan/showAttachment.gpc?id=1445

6. الصالح، ياسر (2011). المجتمع المدني والديمقراطية . تاريخ الاسترداد 2017/12/3 من خلال

الموقع: www.alakbaar.org/docs/ngo

7. المنتدى العربي للموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 2017/11/1 من خلال الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com>

8. البوابة السعودية للموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 5/1/2018 من خلال الموقع:

<https://www.saudihr.sa/Arabic/JobDefinition/jobdefinitioncontents>

9. جمعية الاغاثة الطبية. تاريخ الاسترداد 2018\7\20 من خلال الموقع:

<http://www.pMrs.ps/arabic.php>

10. جمعية أصدقاء المريض الخيرية ا خليل أبو ريا للتأهيل. تاريخ الاسترداد 2018\7\20 من

خلال الموقع:

<http://www.kaburaya.org>

11. مؤسسة عبد المحسن القطان: تاريخ الاسترداد 2018\7\20 من خلال الموقع:

<http://qattanfoundation.org/ar>

12. الجمعية العربية بيت جالا: تاريخ الاسترداد 2018\7\20 من خلال الموقع:

<http://www.basr.org>

13. جمعية الشبان المسيحية القدس: تاريخ الاسترداد 2018\7\20 من خلال الموقع:

<http://www.ej-ymca.org>

14. جمعية الشبان المسلمين: تاريخ الاسترداد 2018\7\20 من خلال الموقع:

<http://www.shubban.org/new>

15. الجمعية الخيرية الإسلامية\الخليل: تاريخ الاسترداد 2018\7\20 من خلال الموقع:

[/http://www.ics-hebron.org/portal](http://www.ics-hebron.org/portal)

16. جمعية أصدقاء المريض. تاريخ الاسترداد 2018\7\20 من خلال الموقع:

http://www.ahli.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=25

17. الهلال الأحمر الفلسطيني. تاريخ الاسترداد 2018\7\20 من خلال الموقع:

<https://www.palestinercs.org>

18. ديوان الموظفين العام. تاريخ الاسترداد 2017\11\20 من خلال الموقع:

<https://www.gpc.pna.ps/diwan/index.gpc>

19. EU Report 2010: تاريخ الاسترداد 2018\1\20 من خلال الموقع:

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cedadcf-d-2eda-47d4-a04c-739acc2b70b2>

خامسا : المقابلات الشخصية

المقابلات الشخصية للمديرين في المؤسسات الحكومية:

- مقابلة مع السيد أحمد الكيلاني، مدير دائرة المتابعة واللجان، ديوان الموظفين العام، رام الله،
7/2/2018.
- مقابلة مع السيد محمد الخطيب، مدير عام الشؤون المالية والإدارية، وزارة السياحة والآثار، بيت لحم،
28/3/2018.
- مقابلة مع السيدة رانيا نخالة، مدير عام الشؤون المالية والإدارية، وزارة العدل، رام الله،
1/4/2018.
- مقابلة مع السيد شعبان صافي، مدير قسم الشؤون الإدارية، وزارة الإعلام، رام الله، 1/4/2018.
- مقابلة مع الدكتور ساجي غيث، مدير دائرة الموارد البشرية، وزارة الداخلية، رام الله، 1/4/2018.
- مقابلة مع السيدة فاتن شرف، مدير دائرة الموارد البشرية، وزارة الاقتصاد الوطني، رام الله،
3/4/2018.
- مقابلة مع السيد نادر زيدان، مدير عام الشؤون الإدارية، وزارة الأشغال العامة والإسكان، رام الله،
3/4/2018 .
- مقابلة مع السيدة نجاح الشعراوي، مساعد إداري لقسم الموارد البشرية، وزارة العمل، رام الله،
8/4/2018.
- مقابلة مع السيد بشارة كبوش، مدير دائرة شؤون الموظفين، وزارة الزراعة، رام الله، 8/4/2018.
- مقابلة مع السيد خيرى البرغوثي، مدير قسم شؤون الموظفين، وزارة التنمية الإجتماعية، رام الله،
8/4/2018.

- مقابلة مع السيد أحمد أبو بكر، مدير دائرة الموارد البشرية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رام الله، 8/4/2018 .
- مقابلة مع الدكتور إيهاب شكري، مدير عام الشؤون الإدارية، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، 15/4/2018 .
- مقابلة مع السيد محمود عمر، مساعد اداري لقسم الموارد البشرية ، وزارة الحكم المحلي، رام الله، 15/4/2018 .
- مقابلة مع السيدة لبنى نزال، مدير عام الشؤون المالية والإدارية، وزارة النقل والمواصلات، رام الله، 15/4/2018 .
- مقابلة مع السيد محمد الضامن، مدير دائرة الموارد البشرية، وزارة الصحة، نابلس، 22/4/2018 .
- المقابلات الشخصية للمديرين في المؤسسات غير الحكومية:**
- مقابلة مع السيد حسين وراسنة، مدير شؤون الموظفين والتدريب، جمعية الشبان المسيحية القدس، بيت ساحور، 28/3/2018 .
- مقابلة مع السيد محمد اللحام، مدير قسم الموارد البشرية، مستشفى الجمعية العربية، بيت جالا، 28/3/2018 .
- مقابلة مع السيد فاروق العويوي، مدير عام، جمعية الشبان المسلمين، الخليل، 17/4/2018 .
- مقابلة مع السيد أيمن أبو عمر، مدير الشؤون الإدارية، الجمعية الخيرية الإسلامية، الخليل، 18/4/2018 .

- مقابلة مع الدكتور يوسف التكروري، مدير عام، جمعية أصدقاء المريض/المستشفى الأهلي، الخليل، 19/4/2018.
- مقابلة مع السيد مروان أبو طه، مدير قسم شؤون الموظفين، جمعية الهلال الأحمر، رام الله، 23/4/2018.
- مقابلة مع السيدة هبة أيمن، مدير قسم الموارد البشرية، مؤسسة عبد المحسن القطان، رام الله، 24/4/2018.
- مقابلة مع الدكتور محمد السكافي، مدير عام، جمعية الإغاثة الطبية، رام الله، 24/4/2018.
- مقابلة مع السيدة عوالي محمد، مدير قسم شؤون الموظفين، الجمعية الخيرية/ مركز خليل أبو ريا للتأهيل، رام الله، 25/4/2018.

الملاحق

الملحق رقم (1) : نموذج الاستبانة

الملحق رقم (2): نموذج أسئلة المقابلات

الملحق رقم (3): قائمة أسماء المحكمين

الملحق رقم (4): قائمة بأسماء المقابلين ومسمياتهم الوظيفية مع ترميز المقابلات

الملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة الباحثة صادر عن جامعة الخليل لبعض الوزارات

والمؤسسات.

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية التمويل والإدارة

قسم إدارة الأعمال

استبانة



أخي الموظف/ أختي الموظفة

تقوم الباحثة بدارسة بعنوان " تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية NGOs في فلسطين "دراسة مقارنة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

تهدف هذه الدراسة إلى عمل دراسة مقارنة في تطبيقات الموارد البشرية بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية NGOs في فلسطين ، والوقوف على الاختلافات بينهما، علماً أن هذه الدراسة قد اقتصرت على ديوان الموظفين العام و الوزارات التي تستخدم النظام الإلكتروني الموحد لإدارة الموارد البشرية وهي الوزارات ممثلة عن المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية الكبرى في فلسطين كمؤسسات NGOs .

لذا ترحو الباحثة من حضرتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة بتمعن والإجابة عنها بعناية، لما لرأيكم من أهمية في نجاح إعداد وإتمام الدراسة، علماً بان البيانات والمعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

اشراف الدكتور:

محمد عمرو

الباحثة:

فداء يوسف نمر

القسم الأول: البيانات العامة:

يرجى تعبئة الفراغ أو وضع إشارة (✓) داخل مربع الإجابة الذي يتفق وحالتك لكل مما يأتي:

1- مكان العمل:

مؤسسة حكومية مؤسسة غير حكومية

اسم هذه المؤسسة:.....

2- الجنس ذكر أنثى

3- العمر أقل من 25 سنة

من 25 إلى أقل من 35

من 35 إلى أقل من 45

من 45 إلى أقل من 55

55 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي: ثانوي دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

6- المسمى الوظيفي:

مدير دائرة رئيس قسم رئيس شعبة

مدير شؤون الموظفين موظف شؤون الموظفين

دائرة الموارد البشرية

القسم الثاني: تطبيقات إدارة الموارد البشرية

فيما يلي عدد من الفقرات حول ممارسات وتطبيقات ادارة الموارد البشرية، يرجى تحديد درجة موافقتكم بوضع اشارة (V) في الخانة التي تناسب رأيكم.

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة		
		درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
1- التحليل الوظيفي: الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف الوظيفة.				
1.	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي لكل الوظائف التي تمارسها			
2.	تقوم دائرة الموارد البشرية بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي.			
3.	تتمتع دائرة الموارد البشرية بالقدرة والدراية التامة للقيام بعملية التحليل الوظيفي.			
4.	يتمتع القائمون على عملية التحليل الوظيفي بالمهارات اللازمة للقيام بذلك.			
5.	يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسبين للوظائف المختلفة			
6.	تتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة للقيام بعملية التحليل الوظيفي			
7.	تطبق عملية التحليل الوظيفي بناء على الاسس العلمية المعروفة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل			
8.	يحدث الوصف الوظيفي بناء على الخطة الاستراتيجية (خطة الاستقطاب)			
9.	يتم تحليل العمل (الوظائف) بشكل دوري في المؤسسة			
2- التخطيط: عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لجذب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها، لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال فترة مستقبلية، ومع ذلك فإن معظم المنظمات تستخدم مفهوم التخطيط المتتابع في إشارة منها إلى كيفية وضع أولويات لتخطيط شغل الوظائف الأكثر أهمية داخل المنظمة.				

			10. هناك قناعة لدى الادارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية
			11. يوجد خطة استراتيجية مكتوبة للمؤسسة
			12. تقوم دائرة الموارد البشرية بمهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف
			13. تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب
			14. تعتمد المؤسسة عملية تخطيط الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية للنوعية المطلوبة
			15. تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا
			16. تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية سنويا من حيث نوع الموارد المطلوبة
			17. تقوم دائرة الموارد البشرية بمشاركة الدوائر الاخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية
3- الاستقطاب : جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة لتوظيف الكفاءات.			
			18. لدائرة الموارد البشرية دور بارز في عملية الاستقطاب.
			19. يوجد معايير خاصة عند اجراء عملية الاستقطاب في المؤسسة.
			20. يوجد طلب توظيف خاص للوظائف الشاغرة في المؤسسة.
			21. تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في سد احتياجات الشواغر لديها.
			22. تعتمد المؤسسة على المصدر الخارجي في سد احتياجات الشواغر لديها.
			23. تستخدم دائرة الموارد البشرية الوسائل الآتية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة: الصفحة صفحات الويب الجماعات المرجعية مواقع التواصل الاجتماعي المجلات المتخصصة

			وكالات التوظيف	
			أسلوب صيد الكوادر	
			أدوات وأساليب أخرى	
<p>4- الاختيار: تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، وتعتبر وظيفة الاختيار والتعيين ضرورية وذلك لوجود فروق بين الأفراد من حيث القدرات والميول والاستعداد، وأيضا اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها.</p>				
			تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي	24.
			تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل اختبارات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة	25.
			تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل مقابلات للمرشحين المتوقع اختيارهم للوظيفة	26.
			تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات.	27.
			يوجد أسس وإجراءات خاصة تتبعها المؤسسة للاختيار من بين المرشحين	28.
			يتم الاهتمام بمكان المقابلة بحيث يكون مناسباً	29.
<p>5- التعيين: هي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف التي تبدأ في الاستقطاب ثم الاختيار، وأخيرا التعيين، وخطوات الاختيار التي تنتهي عادة بقبول أو عدم قبول المتقدم للوظيفة وهذا يكون قبل الوصول إلى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين، أو حجه.</p>				
			تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين	30.
			يوجد اجراءات متبعة عند تعيين الموظفين الجدد.	31.
			إجراء فحص طبي.	
			توقيع عقد تجريبي	
			قرار التعيين يعتمد على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة	
			تقوم دائرة الموارد البشرية بتوضيح المهام الوظيفية للموظفين الجدد	32.
			تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين	33.
<p>6- التدريب: هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالبيانات والمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات إدارية، أو فنية تحتاج إليها المؤسسة، أو تغير وجهات المعتقدات التي لدى</p>				

الأفراد، تغيرا يؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم. وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد أو صقل هذه القدرات.			
34.	التدريب يتم وفقا لخطط تدريبية محددة.		
35.	يتم إعطاء الموظفين الجدد دورات تدريبية	دورات داخل الوطن	
		دورات داخل المؤسسة	
		دورات خارج الوطن	
		دورات خارج المؤسسة	
		دورات قبل مباشرة العمل	
36.	هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد التعيين مباشرة		
37.	هناك دورات تدريبية تعطى للموظفين الجدد بعد تعيينهم بفترة زمنية (فترة 3 شهور أو أكثر)		
38.	التدريبات توجه الى الموظفين الجدد والقدامى		
7- التقييم: تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه.			
39.	تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين		
40.	دائرة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين		
41.	يوجد علاقة بين تقييم الاداء والترقيات.		
42.	يوجد علاقة بين تقييم الأداء والحوافز.		
43.	يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين		
44.	تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم		
45.	تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نماذج التقييم		
46.	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف حتى يتم تقييم ذات الموظف		

سؤال مفتوح: من وجهة نظرك ما هي الفروقات بين ممارسات تطبيقات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية عنها في المؤسسات غير الحكومية؟

.....

.....

.....

شاكراة لكم حسن تعاونكم

رسالة ماجستير بعنوان : تطبيقات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية و غير الحكومية

NGOs دراسة مقارنة

الباحثة : فداء يوسف خالد نمر ، جامعة الخليل

ملحق رقم (2)

نموذج اسئلة المقابلة

الوقت:

التاريخ:

اليوم:

المعلومات الأولية:

اسم المؤسسة:

اسم المدير العام:

محاوَر المقابلة:

المحور الأول: رأس المال البشري

1- كيف تهتم المؤسسة برأس المال البشري وتنميته؟

المحور الثاني : تطبيقات إدارة الموارد البشرية

*أولاً : التحليل الوظيفي

1- كيف تتم عملية التحليل الوظيفي؟

ثانياً : تخطيط الموارد البشرية

1- كيف تتم عملية التخطيط للموارد البشرية؟

*ثالثاً: الاستقطاب

1- كيف تتم عملية الاستقطاب؟

*رابعاً: الاختيار

1- كيف تتم عملية الاختيار؟

*خامساً: التعيين

1- كيف تتم عملية التعيين؟

*سادساً: التدريب

1- كيف تتم عملية التدريب في المؤسسة؟

*سابعاً: التقييم

1- كيف يتم تقييم أداء الموظفين؟

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم الدكتور المحكم للاستبانة	مكان العمل
1	أ.د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
2	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
3	د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
4	د. محمد حسونة	جامعة بوليتكنك فلسطين
5	د. غسان شاهين	جامعة بوليتكنك فلسطين
6	د. مروان جلعود	جامعة بوليتكنك فلسطين
7	د. دياب جرار	جامعة القدس المفتوحة
8	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية

ملحق رقم (4) قائمة بأسماء المقابلين ومسمياتهم الوظيفية مع ترميز المقابلات

أولاً: المؤسسات الحكومية

الرقم	الترميز	اسم المؤسسة	الاسم	المسمى الوظيفي
1	م.ح.1	ديوان الموظفين العام	أحمد الكيلاني	مدير دائرة المتابعة واللجان
2	م.ح.2	وزارة الداخلية	د. ساجي غيث	مدير دائرة الموارد البشرية
3	م.ح.3	وزارة السياحة والآثار	محمد الخطيب	مدير عام الشؤون المالية والإدارية
4	م.ح.4	وزارة الصحة	محمد الضامن	مدير دائرة الموارد البشرية
5	م.ح.5	وزارة النقل والمواصلات	لبنى نزال	مدير عام الشؤون المالية والإدارية
6	م.ح.6	وزارة العمل	نجاح الشعراوي	مساعد اداري لقسم الموارد البشرية
7	م.ح.7	وزارة العدل	رانيا نخالة	مدير عام الشؤون المالية والإدارية
8	م.ح.8	وزارة الإعلام	شعبان صافي	مدير الشؤون الإدارية
9	م.ح.9	وزارة الاقتصاد الوطني	فاتن شرف	مدير دائرة الموارد البشرية
10	م.ح.10	وزارة الزراعة	بشارة كبوش	مدير دائرة شؤون الموظفين
11	م.ح.11	وزارة التربية والتعليم العالي	د إيهاب شكري	مدير عام الشؤون الادارية
12	م.ح.12	وزارة الأشغال العامة والإسكان	نادر زيدان	مدير عام الشؤون الادارية
13	م.ح.13	وزارة التنمية الاجتماعية	خيرى البرغوثي	مدير قسم شؤون الموظفين
14	م.ح.14	وزارة الحكم المحلي	محمود عمر	مساعد اداري لقسم الموارد البشرية
15	م.ح.15	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	أحمد ابو بكر	مدير دائرة الموارد البشرية

ثانيا: المؤسسات غير الحكومية

الرقم	الترميز	اسم المؤسسة	الاسم	المسمى الوظيفي
1	م.غ.1	جمعية الشبان المسلمين	فاروق العويوي	مدير عام
2	م.غ.2	الجمعية الخيرية الإسلامية	أيمن أبو عمر	مدير الشؤون الادارية
3	م.غ.3	جمعية أصدقاء المريض / المستشفى الأهلي	د. يوسف التكروري	مدير عام
4	م.غ.4	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	مروان ابو طه	مدير قسم شؤون الموظفين
5	م.غ.5	مؤسسة عبدالمحسن القطان	هبة ايمن	مدير قسم الموارد البشرية
6	م.غ.6	جمعية الشبان المسيحية القدس	حسين وراسنة	مدير شؤون الموظفين والتدريب
7	م.غ.7	جمعية الإغاثة الطبية	د. محمد السكافي	مدير عام
8	م.غ.8	الجمعية العربية للتأهيل	محمد اللحام	مدير قسم الموارد البشرية
9	م.غ.9	الجمعية الخيرية مركز خليل أبو ريا للتأهيل	عوالي محمد	مدير قسم شؤون موظفين

ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة الباحثة صادر عن جامعة الخليل لبعض الوزارات والمؤسسات

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم :

Date

2018/03/11

التاريخ :

السادة / وزارة الشؤون الاجتماعية المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة فداء يوسف نمر ، ورقمها الجامعي (21319036) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تطبيقات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (NGOs) في فلسطين: دراسة مقارنة).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

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



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

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

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

2018/03/11

التاريخ :

السادة / جمعية اصدقاء المريض الخيرية المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة فداء يوسف نمر ، ورقمها الجامعي (21319036) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تطبيقات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (NGOs) في فلسطين: دراسة مقارنة).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد
و. ه. ه. ه.

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



تَعْمِدُ بِحَمْدِ اللَّهِ