



عمادة الدراسات العليا

كلية الدراسات العليا

جامعة الخليل

ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية
"دراسة على المنظمات الأهلية في مدينة الخليل"

**Practices of Human Resource Management and
the Relationship with Achieving Competitive
Advantage: A Study of the NGOs in Hebron City**

إعداد الطالبة

أسماء سعد الله شعبان عمرو

إشراف الدكتور

ياسر أحمد شاهين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في

إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

1440هـ - 2018م



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

إجازة رسالة

ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية
"دراسة على المنظمات الاهلية في مدينة الخليل"

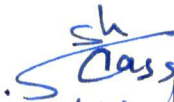


**Practices of the Human Resource Management
and the Relationship with Achieving Competitive
Advantage: A Study of the NGOs in Hebron city**

اسم الطالبة: أسماء سعد الله شعبان عمرو

الرقم الجامعي: 21519029

اشراف: د. ياسر شاهين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 13 / 12 / 2018 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسماءهم وتوقيعهم:

التوقيع: 
التوقيع: 
التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة: د. ياسر احمد شاهين
2. ممتحناً داخلياً: د.محمد"محمد حافظ" الجعبري
3. ممتحناً خارجياً: د. محمود علي صلاحات

الخليل - فلسطين

1440 هـ - 2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فِي الْحَقِّ كَلِمَاتٌ
كَثِيرَاتٌ لَّيْسَ
بَيْنَهُنَّ فَجْرٌ
وَلَا عِوَجٌ وَأَكْبَرُ
مَنْزِلُهُ السَّمَاءِ
الْعُظْمَىٰ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة طه، 114)

الإهداء

إلى معنى الحُبِّ ومعنى الحنان والتفاني، إلى بَسْمَةِ الحياة وسِرِّ الوجود، إلى مَنْ كان دُعَاؤُهَا سِرُّ

نجاحي.....إلى أُمِّي العزيزة

إلى من جَرَعَ الكأسَ فارغاً ليسقني قطرة حُبِّ

إلى من كَلَّتْ أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى أبي الغالي

إلى من هُمُّ لأجلهم تحلو الدنيا

إلى أولادي

زيد وركان ومجد

إليهم جميعاً أهدي هذه الرسالة

الشكر والتقدير

أحمد الله ربّ العالمين واشكره أولاً وأخيراً، الذي أعانني وكتب لي أن أتم هذه الدراسة، كما أتقدم
بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساعدني في إعداد دراستي، ووفر لي مايلزم من موارد وبيانات،
وأرشدني إلى نقاط مهمة فيها، وأخص بالذكر المشرف على هذه الرسالة

الدكتور ياسر شاهين

الذي لم يبخل علي بالنصح والإرشاد حتى خرجت الدراسة على هذه الصورة.
كما ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لإدارة جامعة الخليل وبرنامج الدراسات العليا.
كل التقدير لوزارة الداخلية ووزارة التنمية المجتمعية على تعاونهم المميز معي في توفير البيانات
اللازمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المنظمات الأهلية التي تعاونت معي وفتحت لي أبوابها لإجراء
الدراسة، فكانت على قدر المسؤولية نحو التعامل مع متطلبات الدراسة وأدواتها.

الباحثة

أسماء عمرو

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	إجازة الرسالة	أ
-	بسملة	ب
-	الإهداء	ت
-	الشكر والتقدير	ث
-	فهرس المحتويات	ج
-	فهرس الجداول	خ
-	فهرس الاشكال	د
-	فهرس الملاحق	ذ
-	الملخص	ر
-	Abstract	ز
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	المقدمة	2
2.1	مشكلة الدراسة	4
3.1	أهداف الدراسة	5
4.1	أهمية الدراسة	5
5.1	أسئلة الدراسة	6
6.1	صعوبات الدراسة	6
7.1	حدود الدراسة	7
8.1	متغيرات الدراسة	7
9.1	مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
1.2	الإطار النظري	11
2.2	الدراسات السابقة	39
3.2	التعقيب على الدراسات السابقة	48
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)		
1.3	مقدمة	50

50	منهج الدراسة	2.3
50	مجتمع الدراسة	3.3
52	مصادر جمع المعلومات	4.3
53	أسلوب وأداة جمع البيانات	5.3
53	صدق أداة الدراسة	6.3
55	ثبات الأداة	7.3
56	متغيرات الدراسة	8.3
56	طرق المعالجة الإحصائية	9.3
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة		
59	عرض وتحليل نتائج الدراسة	1.4
59	تحليل فقرات الاستبيان	2.4
الفصل الخامس		
78	الاستنتاجات	5.1
80	رأي الباحثة	5.2
82	التوصيات	5.3
قائمة المصادر والمراجع		
83	المراجع العربية	-
93	المراجع الأجنبية	-
الملاحق		
96	ملحق (1): الاستبانة	-
102	ملحق (2): أسماء المحكمين	-
103	ملحق (3): إقرار التدقيق النحوي	-

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	خصائص العينة الديمغرافية	51
2.3	معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	54
3.3	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أدوات الدراسة	55
4.3	مفاتيح التصحيح	57
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل	57
2.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال تخطيط الموارد البشرية مرتبة حسب الأهمية.	60
3.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الاستقطاب والاختيار والتعيين مرتبة حسب الأهمية	61
4.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال التدريب والتطوير مرتبة حسب الأهمية	63
5.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال التدريب والتطوير مرتبة حسب الأهمية.	64
6.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الحوافز والتعويضات مرتبة حسب الأهمية	65
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل	67
8.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال جودة الخدمات مرتبة حسب الأهمية	67
9.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال التكلفة المنخفضة مرتبة حسب الأهمية.	69
10.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الإبداع والابتكار مرتبة حسب الأهمية	70
11.4	نتائج تحليل الانحدار (linear Regression) لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب	72

	والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والإبداع، التكلفة المنخفضة) في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل	
73	نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression) لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق جودة الخدمات في المنظمات الأهلية في الخليل	12.4
74	نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression) لأثر ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق الابتكار والإبداع في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل	13.4
75	نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression) لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق جودة الخدمات في المنظمات الأهلية في الخليل	14.4

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع	9

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
100	ملحق (1): الاستبانة	1
106	ملحق (2): أسماء المحكمين	2
107	ملحق (3): إقرار التدقيق النحوي	3

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية: (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية في مدينة الخليل. تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الأهلية المرخصة والعاملة في محافظة الخليل، حيث بلغ عدد المنظمات الأهلية المرخصة والعاملة والمشمولة بالدراسة (100) منظمة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات للدراسة، وذلك بعد عرضها على المحكمين، وتم توزيع (120) إستبانة على جميع المنظمات الأهلية ممن تمكنت الباحثة الاتصال بهم والوصول إليهم، وقد تم استرجاع (90) منها صالحة لأغراض التحليل.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: ان ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقق الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) وبين تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة. خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: وضع خطط إستراتيجية لمساعدة الجمعيات لتحقيق أهدافها، وعمل نموذج للنشاطات والفعاليات الناجحة وتوثيقها بالإعلام المتخصص.

Practices of Human Resource Management and the Relationship with Achieving Competitive Advantage: A Study of the NGOs in HebronCity

Abstract:

The study aims at recognizing the reality of practicing the functions of human resources management. (Human resources planning, recruitment, selection, hiring, training, and development, performance evaluation, incentives and compensation)and its relationship with competitive advantage of NGOs at Hebron. Population of the study consisted of all the NGOs working at Hebron. The number of these organization was100.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted. The researcher used to collect the data of the study a questionnaire consisted of two main dimensions that included42 items. To guarantee its validity, the questionnaire was given to an expert jury specializing in the same field. Some alternations and modifications were conducted upon their request. 120 questionnaires were distributed to a purposeful sample from which 90 ones were reliable for data analysis.

Results of the study showed that, the reality of practicing the functions of human resources and achieving the competitive advantages scored a high degree. There was also a positive correlation relationship between human resource practices (human resource planning, performance evaluation, incentives and compensation and achieving competitive advantage

The study recommends a number of recommendations, most notably: developing strategic plans to assist the societies to achieve their goals, working on a model of activities and fruitful events and documenting them with specialized media.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أسئلة الدراسة

6.1 صعوبات الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 متغيرات الدراسة

9.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

1.1 المقدمة

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفايات إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا. كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والاهتمام بها وتطويرها والمحافظة عليها ووضع نظام مرتبات عادل وحوافز ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية (حسن، 2010).

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم، ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءا كبيرا من نفقاتها، ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين. إذ إن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وتحسين أدائها وتبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية (برنوطي، 2004).

وقد عرفت الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة والعمل على توفيرها بالإعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية (درة والصباغ وآخرون، 2008).

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة، والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية (عقيلي، 2006).

نظراً للتغيرات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية أصبح من الضروري انتهاز سبيل المنافسة لضمان البقاء والاستمرارية، وفي ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية، فنية، مالية، بشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية ويقدره المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة (عائشة، 2011).

حظيت المنظمات الأهلية اهتماماً كبيراً فأصبحت تشكل جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيسياً من مكونات البنية التنظيمية له، وهي طرف مهم في العملية التنموية الفلسطينية. وقد تجاوزت هذه المنظمات النقاش حول شرعية عملها بإقرار قانون المنظمات الأهلية والجمعيات الخيرية الذي ينظم عملها. وارتقى عمل هذه الجمعيات إلى مستوى أعلى من حيث تطورها وتعزيز دورها في مجالات أوسع في الساحة الفلسطينية (بيسان، 2002).

2.1 مشكلة الدراسة

تزداد الحاجة إلى بالإرتقاء بالموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة. وكذلك الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره مورداً استراتيجياً و طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات والاقتراحات والابتكارات المعرفة الكامنة والجودة الشاملة وعنصراً فعالاً وقادراً على المشاركة الايجابية فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والانجاز (عائشة، 2011).

لعل التنافسية الكبيرة التي تطرحها البيئة الكلية للمنظمات لم تعد توفر ذلك المناخ التنظيمي السابق والمعروف بنمطية الأداء واستقرار جهد العاملين ضمن حيز محدد، وهو تحقيقهم للأداء المطلوب فقط، وإنما استمالة العملاء وإرضائهم على درجة من الجودة في قيمته ومواصفاته يتطلب مهارات وكفاءات وتميز لا محدود من أجل مسايرة هذه التنافسية العالية الموجودة بين المنظمات الحديثة. ضمن هذا الإطار تطرح العديد من التحديات أبرزها كيفية تقديم خدمات متميزة وكيفية إرضاء الزبائن والأهم من ذلك كيفية استقطاب وتسيير الكفاءات البشرية والمحافظة عليها. (حامدي، 2015).

(Saifalislam et. al, 2014) ودراسة (جربي، 2012) كانت تثري أهمية ممارسات وظائف ادارة الموارد البشرية وتؤكد علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، والعديد من الدراسات التي كانت مكملة ومعظمها تناول وظائف مختلفة للموارد البشرية وجاءت هذه الدراسة مكملة وموضحة لوظائف اخرى لم تتواجد بدراسات اخرى.

بناءً على ماسبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والإبداع، التكلفة المنخفضة) بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

3.1 أهداف الدراسة

1. التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية المرخصة والعاملة في مدينة الخليل.
2. التعرف على مدى تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات الأهلية المرخصة والعاملة في مدينة الخليل.
3. معرفة العلاقة بين واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية المرخصة والعاملة في مدينة الخليل.

4.1 أهمية الدراسة

- مساعدة القائمين على إدارة المنظمات الأهلية على فهم العلاقة التي تربط ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارتها بشكل فعال مما يعزز من مكانتها التنافسية.
- توفير فرصة أكبر لتقف المنظمة على الصورة الحقيقية لمواردها البشرية والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها والسلبيات وتصويبها.
- تتبع الأهمية هذه الدراسة من كونها تتناول المنظمات الأهلية التي لها دور كبير في خدمة المواطن الفلسطيني.

- تشكل هذه الدراسة اضافة الى ادبيات الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية في المنظمات الاهلية.

5.1 أسئلة الدراسة

1- ما هو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

2- ما هو واقع تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابداع والابتكار، والتكلفة المنخفضة) بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

3- ما أثر ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والإبداع، التكلفة المنخفضة) في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

6.1 صعوبات الدراسة

- واجهت الباحثة بعض الصعوبات في توزيع الاستبيان واسترداده بسبب عدم تعاون العاملين في المنظمات، وكذلك عدم ممارسة بعض المنظمات لانشطتها بشكل فعلي، صعوبة استرداد الاستبيانات لانشغال أفراد العينة، خاصة بأنهم الإدارة العليا، المماثلة والتأخير في تعبئة الاستبيان وصعوبة تحديد موعد المقابلات.

7.1 حدود الدراسة

- الحدود البشرية: القيادات الإدارية من المستوى الأول ومدراء الموارد البشرية.
- الحدود الزمانية: تقتصر نتائج هذه الدراسة على فترة اجرائها والممتدة من (2017-2018م).
- الحدود المكانية: مجتمع الدراسة تكون من المنظمات الاهلية في مدينة الخليل.

8.1 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف: (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية وتشمل الابعاد التالية: (جودة الخدمات، الابداع والابتكار، التكلفة المنخفضة).

9.1 مصطلحات الدراسة

التعريفات الإجرائية

- المنظمات الأهلية: هي مؤسسات وجماعات متنوعة الأهداف والاهتمامات مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات وتتسم بالعمل الإنساني والتعاون، وليس لها أهداف تجارية أو ربحية وهي تعمل لتحسين أوضاع الفئات التي تتضوي تحت لوائها التي في الغالب ما تكون فئات محرومة ومهمشة (تيشوري، 2013).

ممارسات إدارة الموارد البشرية: مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية (زوزال، خليفي، 2015).

الميزة التنافسية: قدرة المنظمة على التفوق على المنظمات المنافسة في مختلف عملياتها بما يعزز أداءها ومخرجاتها، ويمكنها من الاستمرار بكفاءة وجودة عالية، لتحقيق أمرين أساسيين هما لإنتاج قيم ومنافع للعملاء، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها (ابو دية، 2011).

تخطيط الموارد البشرية: النشاط الذي يستهدف توفير العدد المناسب من العاملين بمهارات متنوعة في الوقت المناسب والمكان المناسب (Millmore et al. K 2007 p:239).

الاستقطاب: ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم إختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المنشأة (عبد الباقي، 2000).

الاختيار والتعيين: انتقاء الذين توافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب بإتباع سلسلة من الإجراءات والخطوات (العزوي وجواد، 2010: 224).

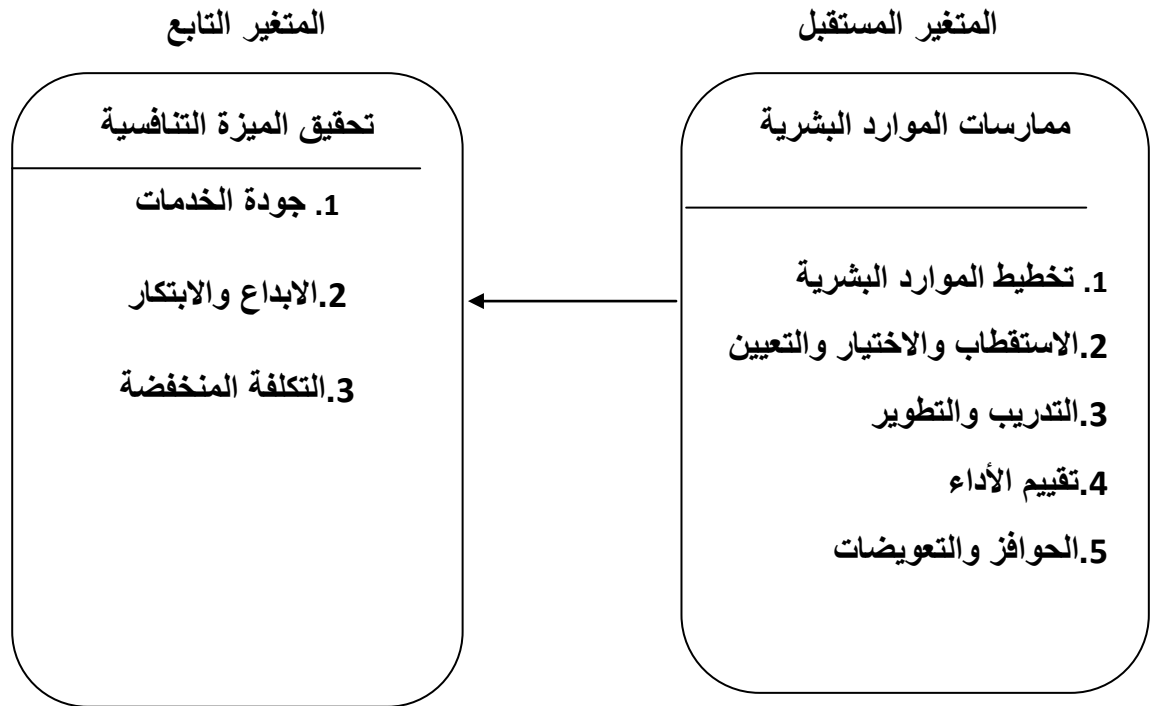
تقييم الأداء: تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين أو فريق عمل، بحيث يقوم كل مستوى إدارياً على بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته (Armstrong, 2006 :517).

الحوافز والتعويضات: مجموعة المنافع المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله في المنظمة (حسن، 2009).

الابتكار والإبداع: الاستخدام الناجح للعمليات أو برامج أو منتجات تظهر كنتيجة لقرارات المنظمة، وتنفيذ أفكار جديدة وتنميتها (أبو زيد، 2010).

التدريب والتطوير: عملية تنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة بشكل مستمر ومنتظم لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، من خلال توسيع معرفته وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر (العزاوي وجواد، 2010).

يوضح الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتابع (زواهرة، 2017).



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

1.2 الاطار النظري

1.1.2 مقدمة

تعد الموارد البشرية الهيكل الأساسي لمنظمات الأعمال، وهي رأس مالها الحقيقي، وإن نجاحها أو فشلها يعتمد على مدى الكفاءة التي تتمتع بها تلك الموارد. وإن معيار النجاح الأساسي للمنظمات والمؤسسات يقاس بمدى اهتمامها بعنصرها البشري، وبالتالي فإن منظمات الأعمال والمؤسسات تجسد مهامها وأولوياتها بمواردها البشرية من خلال منظومة العمل الإداري، من خلال تخصيص قسم يكون مجال اهتمامه بالموارد البشرية العاملة فيها، وبناءً على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم الإدارات في منظمات الأعمال والمؤسسات والمسؤولة بشكل أساسي عن تحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وأصبح ضرورياً مواكبة هذه الإدارات للتطورات المستمرة للارتقاء بعمل المنظمة، من هنا تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات على مواردها البشرية (حسن، 2010).

وأكد طويهري (2015) أن تحديث وتطوير المؤسسات التي تسير بخطى ثابتة ومنتزعة للوصول إلى ما تصبو إليه، عن طريق اتباع سياسة التجديد وأتمتة الأجهزة والإدارات وكافة الخدمات دون إغفالها عن تأهيل موردها البشري، معتبرة أنها الورقة الرابحة لكل مؤسسة لما لها من دور جلي في دعم قدراتها لاتخاذ القرارات السليمة والرشيده وتعظيم مخرجاتها، لضمان استمراريته وبقائها، وتحقيق أهدافها المرجوة في ظل الاستراتيجية الكلية لها.

تشكل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمات، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة دون الموارد البشرية التي يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة للاهتمام بها وتنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات، لذا تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال مكانة رفيعة، من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها، إذ يمكن تقليد التكنولوجيا والمعدات ولكن يصعب تقليد البشر والأفكار المتولدة في رؤوسهم (الزين، 2015).

2.1.2 مفهوم الموارد البشرية

عرفت الموارد البشرية بأنها مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط هذه الموارد ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (ابوشيخة، 2010).

3.1.2 تطور إدارة الموارد البشرية

يرى قيراوي وإبراهيمي (2007) أن من أسباب تطورها:

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت المشاكل، والصعوبات والصراعات تظهر بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

- 2- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- 3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين، حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.
- 4- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية فكانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.
- 5- تشريع العمل الذي تمثل في التزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور، بمعنى آخر ديمقراطية الإدارة.

4.1.2 أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في كونها تؤدي دوراً رئيساً في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة، حيث إن تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل من الإستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. كما أنها تعطي الفرد الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة (الزين، 2015).

يؤكد محي الدين (2014) أن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي:

1- إن وجود خبرات متخصصة فى إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها.

2- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

3- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة فى مجالات الاختبار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدنى معدلات الأداء، أو انخفاض الانتاجية.

4- إن الإدارات الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليفاً باهضةً فى قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين فى حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز فى الترقيات.

5.1.2 أهداف الموارد البشرية

يعتبر التكوين الوظيفي بداية من المديرين مروراً بالموظفين ووصولاً للعامل البسيط من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، على مختلف الوظائف والمهام، لأن تكوين الطاقم الجيد يؤدي إلى نجاح المنظمة، والوصول إلى الأرباح المطلوبة، وإنشاء سمعة جيدة فى سوق الأعمال لها من جهة، ومن جهة أخرى الاهتمام بتكوين كادر بشري ممتاز فى عمله لديه خبرة وفاعلية وشعور بالمسؤولية، وحافز لتحقيق النجاح المطلوب بجودة أكثر ووقت أقل (العريني، 2017).

ويشير الغلايني (2015) إلى مايلي:

1- تعويض العاملين عن جهودهم مادياً ومعنوياً.

2- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين، حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي وعن اقتناع لتحقيق المستوى المنشود من الأداء.

3- توفير الأفراد العاملين الملائمين للمنظمة، ووضع الشخص المناسب للأعمال.

4- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالإستخدام الأمثل لوظائف إدارة الموارد البشرية.

5- المحافظة على الموارد البشرية وسلامتها ومستوى مهاراتها في الأداء العملي.

6- تحقيق أهداف المؤسسة بتوفير القوى العاملة المناسبة مع تطور النظام والقدرة على تلبية

متطلبات هذا التطور من الموارد البشرية.

6.1.2 التحديات التي تواجه الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمات، إذ تكون مسؤولة عن إدارة الأداء

وتدريب وتطوير الموظفين، مما يزيد إنتاجيتهم وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح، وللحفاظ على

نمو المنظمات يجب على أصحاب الأعمال فهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

ويذكر (تامر، 2015) إلى أن التحديات التي تواجه ممارسة وظائف إدارة الموارد

البشرية بشكل عام ما يلي:

- **تحديات العولمة:** توفر العمالة الأجنبية في السوق المحلي حيث هناك تنوع ثقافي وديني

وثقافي وهذا يحتاج إدارة قوية ومميزة وهذا عمل الموارد البشرية على ايجاد وحدة عمل بين

هؤلاء العاملين.

- **تحديات الجودة:** حيث تسعى الموارد البشرية وخلال الموارد المتوفرة لديها للوصول لأفضل

درجة من الجودة، لذلك يجب أن تكون إدارة الموارد إدارة واعية يكون لديها ابتكار وابداع في

اساليب لتنفيذ تلك الأسس المتعلقة بالجودة.

- **تحديات اجتماعية:** زيادة الاسعار يكون لزام على المؤسسة زيادة الرواتب والحوافز، وبسبب قصور في الميزانية، يمكن أن للموارد البشرية عمل اجتماعي مثل سوق خيري أو جمعية أو صندوق خيري.

- **تحديات أسلوب الأداء الأمثل:** هو مرتبط بجودة الأداء. وذلك لان الطموحات في المنظمات أصبحت أكبر من امكانياتها وعطائها لذلك على الموارد البشرية أن تعمل على استخلاص ما هو أفضل أداء لدى العمالة.

7.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

التخطيط عنصر من عناصر العملية الإدارية الرئيسية، فهو من أولويات القائمة لتحقيق كافة الأهداف المرجوة. كما أن تخطيط الموارد البشرية هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى لتحديد الأهداف التي تستثمر هذا العنصر وإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، عن طريق دراسة الظروف الداخلية، وفهم الظروف الخارجية المؤثرة في العمل، حيث يتم وضع إطار عام لاستراتيجية الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم الممارسات المستقبلية الخاصة بكل من عمليات الاستقطاب، والتعيين، والاختيار والتحفيز، والترقيات واسس التقييم المعتمد على الأداء المميز (صلاح، 2017).

وتعتمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات والخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، لذلك تسعى المنظمات إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة (عبد الرحيم، 2017).

واكد الضمور(2008) إن الموارد البشرية من احد مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، حيث إن تخطيط الموارد البشرية قد يوجه اهتمام المنظمة إلى الحاجة إلى التغيير، وتحديد الانشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف.

8.1.2 الخطوات التي يتم اتباعها عند تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية من العمليات الإدارية التي اقترتها الإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بوضع استراتيجية خاصة بالعنصر أو المورد البشري، وهو من أهم العمليات اللازمة لسد الفراغات الوظيفية، حيث إن التخطيط يوضح آلية الحصول على احتياجات الشركة من الموظفين (صلاح، 2016).

وذكر هاجر(2016) في دراسته هذه الخطوات:

أولاً: عملية التنبؤ: في هذه الخطوة يتم تحليل احتياجات المؤسسة أو المنظمة والوقوف على كل ما تملكه المنظمة قوى عاملة والتعرف على ما ستحتاج إليه مستقبلاً ومن ثم تحديد احتياجاتها للموارد البشرية، والطريقة التي تعتمد عليه في تلبية هذه الإحتياجات سواء اذا كانت ستقوم من أجل توفير ذلك بالإعتماد على الأسواق الداخلية أو بالإعتماد على الأسواق الخارجية ويتم ذلك في الموازنة الخاصة بها، ومقدرتها على تحمل التكاليف، وهنا يجب أن تتميز المنظمة أو المؤسسة بالحكمة، وأن تقوم بدراسة قراراتها جيداً.

ثانياً: تحديد الأهداف: التركيز بشكل جوهري على الأهداف التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، ومن الضروري الإلتزام بوضع سياسات خاصة لهذه الأهداف، ومن الضروري أن تدرك جيداً ماهي الأسباب التي دفعتها لإجراء هذه العملية هل من أجل أن تتوسع في المستقبل أم أنها مقتنعة بالموارد البشرية المتوفرة لديها في الوقت الحالي، وبناء على ذلك اذا كان التخطيط هدفه التوسع في المستقبل فعلى المؤسسة أن تقوم بمراعاة المسار المستقبلي الخاص بها، وإذا كانت

المؤسسة سوف تكتفي بما لديها من موارد بشرية ففي هذه الحالة يجب أن تخطط جيداً كيف ستقوم بتطوير مهاراتهم، وقدراتهم من أجل تحقيق أقصى استفادة لصالح المؤسسة.

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

رابعاً: التقييم والرقابة: تعتبر عملية التقييم والرقابة في غاية الأهمية بالنسبة لكافة المؤسسات، وجميع الأعمال إذ يعتمد عليها في الوقوف على أوجه نقاط القوة والضعف والانحرافات، ومن ثم تحديد الطرق الجيدة لتصحيحها بالشكل الذي يحمي العملية من تحقيق نتائج غير مرضية، وعملية التقييم والرقابة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية يتم خلالها تحديد فاعلية أداء الموارد البشرية ومقارنة النتائج التي قاموا بتحقيقها بالنتائج الموضوعة مسبقاً، وكذلك مستويات الإنجاز التي توصلوا إليها مقارنة بالمستويات التي كان يجب الوصول إليها بالإضافة إلى ذلك من الضروري أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية متزامنة ومرتبطة بكافة الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة وذلك لضمان الحصول على أفضل النتائج.

9.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية

إن التقدير الصحيح والمدروس للاحتياجات من الموارد البشرية يكون المدخل الامثل للحصول على الموارد والكفاءات التي تحتاجها المنظمة. حيث أكدت (الشرباتي، 2017) في دراستها إلى ما يلي:

1. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الزمان والمكان المناسبين.
2. مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها، انتاجية أكبر بأقل تكلفة والعمل على التوازن بين العرض والطلب لتخفيض تكاليف العمل.
3. المحافظة على طاقات العاملين واستثمار دافعيتهم وتعزيزها نحو العمل بالاساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة واخلاصهم لها.
4. إعداد ميزانية الموارد البشرية، سواء في مجال التوظيف والتدريب والخدمات وإنهاء الخدمات.
5. تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وانشطتها المختلفة.

10.1.2 استقطاب الموارد البشرية

يعد الاستقطاب الخطوة الأولى في عملية التوظيف وتشمل مجموعة من الانشطة التي تختص في عملية البحث وترغيب وجذب العدد المطلوب من الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بالعدد والنوع والوقت الملائم والمطلوب وبذلك فهي تشكل الموائمة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة (النداوي، 2009).

1.10.1.2 مصادر الاستقطاب

المصادر الداخلية: وتمثل كما اضاف (عدوان، 2011) ما يلي:

- الإعلان في داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة ليتقدم من تتوافر فيه الشروط المطلوبة ومن ثم تختار المنظمة ما تراه مناسباً.

- توصيات موظفي المنظمة وهنا تلجأ المنظمة إلى من تثق به من موظفيها ليختار ما يعتقد انه ملائم لشغل الوظيفة.

المصادر الخارجية: تلجأ المنظمة للمصادر الخارجية لعدم وجود القدرات والمهارات المناسبة في المنظمة أو لإتاحة المجال لدمج أفكار وآراء جديدة تفيد في تغيير طرق أداء العمل في المنظمة، وقد تكون من مكاتب التوظيف أو المؤسسات التعليمية والنقابات العمالية.

2.10.1.2 تقييم الاستقطاب

تعتمد الإدارة على التأكد من صحة البيانات التي زودها المتقدمين، لأن البعض قد يعطون معلومات غير صحيحة، لذا تفضل الإدارة الاتصال بالمنظمة التي كانوا بها، ويتم ذلك كما أفاد (أنور، 2016) بأحدى الطريقتين:

الطريقة الأولى: تطلب إدارة الموارد البشرية من المنظمة التي كان يعمل بها المتقدم ان تملئ نموذج الاستعلام واعادته إليها مباشرة، ويتضمن هذا النموذج عددا من الأسئلة مثال:

- تاريخ بدء الشخص العمل بخدمة المنظمة السابقة وتاريخ ترك الخدمة.
- سبب تركه للخدمة بالمنظمة السابقة.
- الواجبات والمسؤوليات التي كان يمارسها.
- سلوك الوظيفي خلال فترة عمله، وبصفة خاصة استعداده للتعاون مع زملاءه ورؤسائه.
- صفاته الشخصية ومدى الاعتماد عليه.
- ما إذا كانت البيانات التي اوضحها في طلب التوظيف صحيحة من عدمه.
- الراي في توظيفه مرة اخرى.

الطريقة الثانية: ارسال خطاب رسمي إلى المسؤولين بالمشروع الذي كان يعمل به المتقدم يحدد به نوع الوظيفة التي تقدم الشخص لشغلها، ويطلب منهم الافادة بمدى صلاحية هذا الشخص من واقع خبرته وتاريخه الوظيفي السابق.

11.1.2 الاختيار والتعيين:

كون القيمة في عصر المعرفة تكمن بالموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة، فإن التحدي يكون بكيفية تعيين واختيار تلك النوعية من المهارات التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية في عصر المعرفة.

يرى (ماهر، 2015) تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة اكثر من غيره.

ويؤكد (عدوان، 2011) ان عملية الاختيار هي العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، لتقوم المنظمة بانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وفقا لمعايير المنظمة.

12.1.2 مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء، منها أنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به" كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل (الشريف، 2013).

13.1.2 أهداف تقييم الأداء

يرتكز تقييم الأداء على تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداء وظيفته، ووضع خطة لتحسين وتطوير أدائه مما يؤثر في جهوده وفي تحسين الاعمال الإدارية. فقد نوه (الشريف، 2013) في دراسته إلى أن:

التقييم: يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات مثل نقل الموظفين أو منحهم العلاوات سنوية، ويساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

التطوير: حيث إن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على وضع برامج وسياسات تتلاءم مع احتياجاتهم لتطويرها، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الافراد والتطوير الاداري والمؤسسي.

14.1.2 أهمية تقييم الأداء

يحقق تقييم الأداء العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات مما يتيح للمنظمة معرفة مستوى الأداء وكيفية التخطيط للمسار الوظيفي، وخلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الاخلاقي بين العاملين والمنظمة. حيث يلخص (عبد القادر، 2014) في دراسته اهمية تقييم الأداء كما يلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لاداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.

- اشعار العاملين بمسئولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل.
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.
- الرقابة على المشرفين، حيث إن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين ليكون الحكم موضوعياً وسليماً على ادائهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على تلافيتها.

15.1.2 الحوافز والتعويضات

السلوك الإنساني يعتبر سلوكاً موجهاً نحو تحقيق أهداف معينة يسعى إليها الفرد ويوجه عام يمكن القول : إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليست الأجور وما يرتبط بها من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين، كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات والمشاركة والسلطة، والهيبة، والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية حيث تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء (الحلالية، 2013).

16.1.2 مفهوم الحوافز والتعويضات

تعرف الحوافز على أنها الدافعية للعمل والشرط الأساسي لرقى الأداء الوظيفي الذي يوجه العاملين للإنجاز ويزيد شعورهم بالانتماء من خلال الدعم للحاجات والأهداف التي تسعى

إليها المؤسسات، وقد عزفت على أنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة للأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتزويد من دافعيتهم من أجل الحصول على الرغبات من خلال الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم لاشباع رغباتهم (العكش، 2007).

وينقل (المدهون، 2005) تعريف الحوافز عن بيرسالون وستاير بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه للوصول إلى تحقيق أهداف محددة وكذلك يمكن القول أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

17.1.2 شروط الحوافز والتعويضات

إن نجاح نظام الحوافز والتعويضات يضمن أن تكون المؤسسة متجهة لتحقيق أهدافها بشكل واضح، حيث إن الانسجام بين أهداف العمل وأهداف الأفراد يعتبر شرطاً أساسياً من شروط نجاح هذا النظام، فإن كان الفرد يهدف إلى ما لا ينسجم مع أهداف المؤسسة يؤدي ذلك إلى تأخر مسير العملية الانتاجية وعرقلتها فيصبح نظام الحوافز ثقلاً على كاهل المؤسسة، كما أن توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحه في تحقيق مهامه ذلك الشاغر ، أما الشرط الثالث فهو أن الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي هو حلقة مهمة في تكوين وبناء نظام الحوافز (عبد الوهاب، 2000: ص56).

إن من واجبات نظام الحوافز أن يكون شاملاً بحيث تضم كافة العاملين وأن يتصف بالعدالة والانصاف وأن يكون قابلاً للتعديل مما يجعل الموظفين على استعداد دائم ومستمر، فلا يبخلون بجهودهم على المؤسسة مما يساهم في ترسيخ مبدأ الكفاءة الأعلى داخل المؤسسة ويوصل المؤسسة إلى أعلى مستويات استغلال الطاقة البشرية داخلها (ابو علان، 2016).

ويرى (القحطاني، 2015) أن ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق أهم الشروط التي تدفع العامل لتكثيف نشاطه وجعله أكثر انسجاماً في المؤسسة وسياساتها بالإضافة إلى وضوح الحوافز وشروط الحصول عليها والتوجيه الواضح للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب.

18.1.2 الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر تطور نوعي في إدارة الأعمال ليس على المستوى الأكاديمي فحسب بل تعدى ذلك إلى المستوى العملي أيضاً فبعد أن أصبحت الإدارة ليس همماً داخلياً أو مواجهة وقتية للمشاكل واخذت شكلها الاستراتيجي واكتسبت الإدارة الميزة الديناميكية المستمرة التي تهدف إلى معالجة الكثير من الهموم الداخلية وتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين سواء كانوا منافسين أو موردين أو مشترين، وذلك من أجل حفظ التوازن تجاه الأطراف الأخرى في السوق ومن حيث المعنى فإن الميزة التنافسية تشير إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة. وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف الأخرى فيمكن لأي مؤسسة تحقيق الميزة التنافسية، ولكن هذه الطرق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها شكلاً أو ذهنياً عبر بناء المنتج أو الاعلان عنه (الشبراوي، 2017).

عرف (المومني، 2016) الميزة التنافسية على أنها الحالة التي تصل المؤسسة فيها إلى اكتشاف الطرق والوسائل الجديدة والأكثر فاعلية عن الطرق والوسائل التي يستعملها المنافسون، ويتم ترجمة ذلك ميدانياً من خلال إحداث إبداعات في مستويات مختلفة من الأداء وعرفها

المنظرون الأوروبيون أنها إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين بحيث تجعل المؤسسة فريدة عن غيرها.

وفي تعريف آخر فإن المؤسسة عبر الميزة التنافسية تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها ما يجعلها مختلفة عن الباقي، والعمل على الحفاظ على هذا الاختلاف، فالميزة التنافسية هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من الفوز في منافستها على الآخرين (المومني، 2016: ص42).

يشير بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الإستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين، حيث إن الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة يتطلب إستثمار مختلف الاصول التي تملكها المؤسسة، من مال، وموارد بشرية، وتكنولوجيا تقدم إضافات تنال على قبول المستهلك، وتحقيق من خلال التأثير على التكلفة والعمل على تخفيضها بجعل المستهلك يميل للمنتج الأقل سعراً، ولا تقتصر الميزة التنافسية على المجال الإنتاجي، بل قد تختص مجال التسويق، والتمويل وغيرها (أحمد، 2011).

19.1.2 العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

بالاعتماد على أنواع الميزة التنافسية يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية إلى نوعين: عوامل داخلية وتتمثل في التكلفة الأقل ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى والذي يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، أما العامل الآخر فهو تميز المنتج ومعناه قدرة المؤسسة على إنتاج منتجٍ مميزٍ وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج وتوظيف قدرات كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز (جوش، 2014: ص826).

ومن العوامل الخارجية التي تؤثر في الميزة التنافسية عاملان أساسيان وهما: حجم الميزة التنافسية ويحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن المؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها وكذلك هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة التنافسية لها دورة حياة تبدأ بمرحلة تقديم أو نمو سريع، ثم مرحلة التنبني من المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها (خليل، 2000).

20.1.2 شروط استمرار الميزة التنافسية

هناك عدة شروط لاستمرار الميزة التنافسية كما عددها (حسين، 2011). وهي على

النحو الآتي:

أولاً: المصدر، ويرتبط استمرار الميزة التنافسية بمصدرها، فإذا كان مصدر هذه الميزة يعتمد على انخفاض التكلفة فإنه من المتوقع ألا تستمر الميزة التنافسية لمدة طويلة إلا أنه من السهل تقليدها، أما إذا كان المصدر هو امتلاك وتشغيل التكنولوجيا أو امتلاك علامة تجارية فقد تستمر الميزة التنافسية لمدة طويلة.

ثانياً: عدد المصادر التي تعتمد عليها الميزة التنافسية، فكلما تعددت مصادر الميزة

التنافسية قد تستمر لمدة أطول، فإذا كانت مصادر الميزة التنافسية للمنظمة متعددة مثل انخفاض التكلفة واكتسابها لعلامة تجارية فضلا عن قيامها بجهود تسويقية ضخمة فإنه يمكن لهذه المنظمة أن تحتفظ بميزة تنافسية مستمرة لأنه إذا فقدت المنظمة مصدرا فإنها ستعوضه بالمصادر الأخرى، أما إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة أحادية فسيترتب عليها تذبذب استقرار الميزة التنافسية تبعا لهذا المصدر.

ثالثاً: الإنفاق على البحث والتطوير، يتوقف استمرار الميزة التنافسية على حجم الإنفاق على البحث والتطوير فكلما داومت المنظمة على إجراء مزيد من البحث والتطوير تمتعت بميزة تنافسية متجددة ومستمرة، إذ لا بد أن تقوم المنظمة بتنمية قدراتها التكنولوجية بشكل مستمر، كما لا بد من الإشارة إلى بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى تلاشي الميزة التنافسية كما يوضحها (حسين، 2011) تتمثل فيما يلي:

- أ. الظروف غير السامحة لعرض عناصر الإنتاج.
 - ب. عدم وجود التصاق بين أهداف المنظمة مع البيئة المحلية التي تتواجد فيها، أو عدم مرونة الهيكل الداخلي للمنظمة بحيث لا يمكنها التكيف مع التغيرات الفجائية التي قد تواجه المنظمة ويترتب على ذلك تلاشي ميزتها التنافسية.
 - ت. تراجع المنافسة المحلية التي تعمل على تدعيم الحافز للتجديد والابتكار.
- وترى الباحثة ان على المنظمات ان تصب اهتمامها بالميزة التنافسية عن طريق عمل ابحاث ودراسات ومتابعة لنجاحات المنظمات الاخرى ، وذلك للوصول إلى ميزة تنافسية تضمن تفوقها على المنظمات الأخرى.

21.1.2 جودة الخدمات

1.21.1.2 مفهوم الجودة:

هي التي تقوم على البعد الاجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديمها، حيث يتكون البعد الاجرائي من نظم وإجراءات محددة لتقديمها اما البعد الشخصي فهو كيفية تفاعل وتعامل العاملين مع الزبائن (سفيان، 2017)، وعرفها (Davis, et. al,2003) بأنها الطريق

الذي تستخدمه المنظمات من أجل تحقيق فعلي للميزة التنافسية، وتعد مساراً جيداً لتحقيق النمو السريع والأرباح.

ويرى (رابح، 2014) بأنها النتيجة المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد والزبون أو عن طريق النشاطات الداخلية للمورد بهدف التقاء احتياجات الزبون. وإن تحقيق المؤسسة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل ويمكنها من البقاء والاستمرار (عقيلي، 2009).

2.21.1.2 جودة الخدمات:

تعد جودة الخدمات أساساً لنجاح أي مؤسسة وتفوقها في المنافسة على أي مؤسسة أخرى من خلال إشباع حاجات المستهلك بما يناسب توقعاته ورضاه عن المنتج وهذا يعود بالنفع على المؤسسة من الناحية السمعة، والارباح، ومن ناحية أخرى إذا كانت الخدمات رديئة تخسر المؤسسة موقعها التنافسي وعزوف المستهلكين عن المنتجات التي يقدمها لردائها (المحياوي، 2006).

إن إضافة الخدمات مطلب رئيسي في تطوير مفهوم الجودة وخاصة الخدمات التكميلية أو ما يعرف بخدمات ما بعد الخدمة، وتشير هذه الخدمات إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء بعد حصولهم على السلعة أو الخدمة، وقد أصبحت الخدمات التكميلية تشكل المعيار الأهم في التأثير على جودة المنتجات فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل (80%) من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية يمثل 80% من التأثير على العميل (نور الدين، 2007).

إن كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المؤسسة وهياكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين ويعتبر التجديد أحد الاسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز وبالتالي تفرض أسعاراً عالية أو تخفض تكاليف إنتاجها (الغلايني، 2015).

3.21.1.2 مبادئ الجودة

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة لابد من عرض مبادئ إدارة الجودة، حيث إن تطبيقها بكفاءة وفعالية في المنظمة تؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء ممكن. أفاد (طالب، 2012) إلى أن مبادئ الجودة تتمثل في الآتي:

- 1- مبدأ التركيز على الزبون: يعد مبدأ التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة، حيث يكون الزبون المحور الذي تركز عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات.
- 2- مبدأ التركيز على العملية: يقصد بها تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.
- 3- مبدأ التحسين المستمر: يعد مبدأ التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة إذ أصبح اجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى أنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً وتمكين المنظمة في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفق التطور التقني.

4.21.1.2 الابداع والابتكار

تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في ظل البيئات المتغيرة والتنافسية لذا فإن الإبداع والابتكار امران في غاية الأهمية، فالمنظمات تواجه اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والابداع، فوجود الإبداع والابتكار بدعم المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات (العجلة، 2009).

22.1.2 مفهوم الابداع والابتكار

عرفها (Trott, 2005) أنها إدارة كل النشاطات التي تتضمن توليد الأفكار وتطوير التكنولوجيا وتصنيع وتسويق المنتج الجديد أو تحسينه.

و عرف (ابراهيم، 2013) الابتكار بأنه أفكار توصف بأنها جديدة ومفيدة ومنتصلة، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة، أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، وأما الإبداع فهو وضع الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها أو المتعاملين معه.

أشار Shumpeter أن الإبداع هو البحث عن منتج جديد، غزو سوق جديدة، مصدر جديد للمواد الأولية وتنظيم جديد للانتاج، أي أن صاحب المشروع الذي يخاطر في إنتاج شيء جديد يجب أن يستند على مخزون المعارف الجديدة والابداع، ويتحقق من تبني السوق لهذا المنتج الجديد (حجاج، 2016). وأوضح (Dess and other, 2012) ان الإبداع يشير إلى جهود المؤسسة في إيجاد فرص جديدة وحلول جديدة لم يسبق أحد اليها.

ويرى (فيصل، 2018) أن للإبتكار أنواع هي:

- ابتكار في السلعة أو الخدمة.

- ابتكار في عملية الانتاج
- ابتكار في الهيكل التنظيمي
- ابتكار خاص بالعلاقات بين الناس ودستور الممارسة بينهم.

23.1.2 التكلفة المنخفضة:

هي استراتيجية تستخدمها المنظمات حيث تعتمد استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف واختزال وإلغاء كل نشاط او خدمة لا تحقق قيمة مضافة للسوق وتستهدف أسواقاً كبيرة بحيث تتمكن تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين (Wheelen, Hunger & David, 2002).

وعرف (El-Dyasty, 2007) التكلفة المنخفضة بأنها قيادة مجموعة من الأدوات بشأن التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة على المدى القصير والمدى الطويل من أجل مساعدة إدارة المنظمة في توليد المنتجات وتقديم الخدمات بأكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمنافسين.

أن عملية بناء ميزة قائمة على التكاليف تتطلبان تجد المؤسسة كل الدوافع الممكنة والوسائل للوصول إلى أقل تكاليف التي تسمح لها بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة وتتمثل دوافع التكاليف في العوامل الاقتصادية والتكنولوجية التي تمثل استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة (بتس، 2008).

24.1.2 مفهوم قيادة التكلفة

عرفها (جربي، 2012) بأنها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، تؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وإن أي مؤسسة ما لديها ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها أقل من تكاليف المنافسين، وعرفها (البكري،

2008) أيضا بأنها قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكلفة قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، وتعني أيضا استخدام موقع الأقل كلفة نسبة للمنظمات المنافسة، أي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق أقل التكاليف الاجمالية (القطب، 2012).

1.24.1.2 الشروط الواجب توفرها لتطبيق استراتيجية قيادة التكلفة

تتحقق النتائج المرجوة من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حال وجود عدد من الشروط، تتمثل في ما يلي: (ررفافي، 2013).

- 1- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- 2- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي إلى تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- 3- نمطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- 4- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- 5- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها تماما بالنسبة للمشتريين.

2.24.1.2 مزايا استراتيجية قيادة التكلفة

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا مهمة للمؤسسات تتمثل في الآتي (جربي، 2012):

1. فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
2. فيما يتعلق بالمشتريين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3. ما يتعلق بالموردين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خصوصاً إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
4. فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتمل تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
5. اما ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

3.24.1.2 عيوب استراتيجية قيادة التكلفة:

على الرغم من قدرة استراتيجية قيادة الكلفة على خلق المزايا التنافسية، وتحقيق أرباح للمنظمة التي تتبناها قياسا بالمنافسين في الصناعة، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات والمخاطر، ومن أهمها: (القطب، 2012)

1. إهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على جانب الكلفة.
2. سهولة تقليد تلك الاستراتيجيات من المنافسين إذا لم تستطع المنظمة الرائدة في مجال الكلفة من وضع الحواجز أمامهم.
3. إهمالها لقطاع كبير من الزبائن الذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم.

25.1.2 العلاقة بين ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية:

إن إدارة الموارد البشرية لها العبء الأكبر والرئيسي في تكوين القدرة التنافسية وتعزيزها من خلال ما توفره من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وامكانيات وقدرات ومهارات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، وإن تحقيق التميز في أداء المنظمة ليس مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية بل في قدرتها على توفير نوعيات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والكفاءات القادرة على تحقيق التميز والتفرد في خدماتها مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة لها في نفس النشاط ومواجهة التحديات والظروف البيئية المتغيرة والمتجددة (ابو بكر، 2008).

تعتبر الموارد البشرية هي العامل الأكبر لخلق الميزة التنافسية فالبحت في العلاقة بين الميزة التنافسية والموارد البشرية يعتبر بحثا شائكا ليس على مستوى العلاقة وندرته بل ان هذا الامر يتشعب في كافة المناحي الإدارية المختلفة، فعلى سبيل المثال: أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن كافة مراحل العملية الإدارية ابتداء من التخطيط وانتهاء بالتقييم وتعتبر الموارد البشرية خطا موازيا يسير جنبا إلى جنب مع سير المؤسسة أو المنشأة (الشبراوي، 2017).

تسهم المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال إدارة الموارد البشرية في كسب ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات الأخرى في نفس النشاط، من خلال ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير العاملين تطويرا مستمرا يلبي رغبات واحتياجات المنظمة بما يحقق أهدافها، وجعل المورد البشري ذات كفاءة وفعالية من خلال الخطط والبرامج التي تقوم باعدادها وفق أهداف المنظمة ومتطلبات المستفيدين من المنظمة حيث إن الميزة التنافسية مرتبطة بجودة الموارد البشرية (الشبراوي، 2017).

26.1.2 المنظمات الأهلية

تقوم الجمعيات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية والهيئات الأهلية بدور هام ومميز في تغطية وتلبية احتياجات أفراد المجتمع من مختلف الخدمات الاجتماعية والانسانية والثقافية والصحية، حيث اصبحت هذه المؤسسات والجمعيات تشارك بشكل طوعي مؤسسات الدولة وإدارتها المختلفة في سد حاجات أفراد ومواطني الدول من مختلف الخدمات والمنافع الاجتماعية المناط تقديمها أصلا بالدولة وأجهزتها المختلفة (الريس، 2010).

1.26.1.2 مجالات عمل المنظمات الأهلية في فلسطين:

- مجال المحافظة على البيئة : نشاطات للتنظيف البيئي والحد من التلوث ونشر مطبوعات عن الزراعة والبيئة البحرية، وتنمية المشروعات الصغيرة والمساهمة في حل مشكلات التسويق الزراعي وبرامج الاقراض والادخار.
- مجال الثقافة الوطنية والتراثية: كانشاء مكتبات حديثة وعقد مؤتمرات علمية وإقامة مهرجانات تراثية، وتنظيم برامج امتثال مع اطفال العالم العربي والعالم إجمالاً، وإعداد عشرات الدورات للفن التشكيلي والرسم.
- مجال حقوق الانسان: المشاركة في الحملات الدولية ضد انتهاكات حقوق الإنسان ومتابعة قضايا المعتقلين في سجون الاحتلال والسلطة، وإصدار نشرات منظمة حول الانتهاكات باللغتين العربية والانجليزية.
- مجال التنمية الاقتصادية: أنشأت مراكز لتطوير المشاريع الصغيرة ولتنظيم عملية الارشاد الزراعي ومنح القروض الزراعية، وأنشأت مراكز لصحة الحيوانات، وإقراض إسكاني لترميم المنازل وتجديدها، ومشاريع أقراض النساء.

مجال التأهيل والتدريب: ترميم مبانٍ صحية وشبابية، وعقد دورات التأهيل المهني، وإنشاء رياض أطفال، تنظيم برامج تعليم اللغات الأجنبية، والعناية بذوي الاحتياجات الخاصة، محو الأمية.

المجال الصحي: تقديم خدمات صحية وعلاجية ووقاية منتشرة بأنحاء الضفة وغزة، وبرامج الصحة النفسية للأطفال والنساء، ومراكز العلاج الطبيعي، ورعاية الام الحامل (عواد، 2012).

على الصعيد الفلسطيني تم سن قوانين تجعل من منظمات المجتمع الأهلية تقع تحت سيطرة وزارة الداخلية، هذا الوضع يجعل لوزارة الداخلية والأجهزة الامنية ان تبدي تصورهما وأن تتحكم في نشاطات الجمعية وفرض بعض المعوقات في مجال تطوير وتنمية المنظمات لذاتها (ابو عدوان، 2013).

أن من أهم أولويات الجمعيات الأهلية الفلسطينية هو تنفيذ أنشطة تهدف من ورائها تنمية الموارد البشرية الفلسطينية التي لها دور رئيسي وفعال في التنمية من خلال تجميع وتنظيم وتدريب الكوادر البشرية لتمكنها من الانخراط في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية وتطوير أساليب العمل وتقديم الخدمات الضرورية للقطاعات المحرومة والمعدمة وكذلك للمناطق المحرومة والمهمشة داخل المجتمع الفلسطيني (أبو دقة، 2009).

3.26.1.2 دور المنظمات غير الحكومية في عملية التعليم

أكدت المنظمات غير الحكومية على ضرورة وجود درجة عالية من التنسيق ما بين الوزارة والمنظمات غير الحكومية المحلية.و أن وزارة التربية والتعليم العالي تمتلك كامل المسؤولية تجاه قطاع التعليم بينما تتحلى المنظمات غير الحكومية بالمساحة والمرونة والامكانات الكافية للعمل على تنفيذ وتطوير البرامج، وعليه فإن ربط كلا الجانبين معا من شأنه أن يعمل على تحسين وتقوية الأداء وتلبية الاحتياجات الحقيقية داخل قطاع التعليم.حيث بالأمكان تقاسم حجم العمل الذي تتطلبه عملية الاصلاح بين كافة مؤسسات التعليم، والتخفيف من الحمل الذي يقع على

كاهل الحكومة، وتسهيل عملية التنمية باتجاه إصلاح حقيقي في المجالات التي من الممكن أن لا يتم إصلاحها. إذ أن نقص التنسيق بين الحكومة والمنظمات الأهلية من شأنه أن يعقد اية تحركات ملموسة باتجاه تطوير سياسة وطنية حقيقية، فوجود علاقة تبادلية غير هرمية تربط بينهما وبين وزارة التربية والتعليم لتسهيل كل من عملية التعاون، التفاوض، الفهم والانخراط بين الجانبين (عفانة، 2013: 42).

4.26.1.2 دور المنظمات الأهلية في مجال الصحة

نشطت الجمعيات الأهلية في سد النقص المتعمد للخدمات الصحية من قبل الاحتلال، فقد تشكلت جمعيات أصدقاء المريض والهلال الأحمر، عدا عن النشاط المميز لجمعية المقاصد الخيرية الإسلامية في القدس، وغيرها لتقديم خدمات تطوعية عبر أيام العمل التطوعي في الأرياف والأحياء الفقيرة والمخيمات. وحاولت المنظمات الأهلية في فلسطين العمل على التأثير في السياسات الصحية الوطنية، والمشاركة في وضع الخطط الصحية الوطنية (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، 2011).

نظرية (RBV): الفكرة التي تم استنباط فكرة البحث منها، حيث تؤكد ان سبب نجاح المنظمات او فشلها، تعود ان بعض الشركات تضيف قيمة للعملاء، وتطوير منتجات جديدة وتتوسع بأسواق جديدة، ولتطوير ميزة تنافسية مستدامة، على المؤسسات ان تصب اهتمامها على الموارد البشرية والقدرات الموجودة داخل المنظمة وتعزيزها وتطويرها، فبالتالي ان مصادر الميزة التنافسية لا تحدث الا عندما يكون هناك نقص في تنسيق الموارد وضعف حركتها. (Medhani, 2010)

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

1. دراسة الشرقاوي (2018): "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، واقع التميز المؤسسي، واختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة وزارة الداخلية بمملكة البحرين. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن مستوى التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وتكونت عينة وزارة الداخلية من مجموعة ممثلة لمجتمع البحث مكونة من عينة البحث الأساسية النهائية والبالغة (140) من العاملين في وزارة الداخلية.

وقد أظهرت النتائج توفر مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في وزارة الداخلية سواء من ناحية التميز في القيادة تقديم الخدمة بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، كما أشارت النتائج إلى انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة.

كما كشفت النتائج أن مستوى الاستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع، ولاحظت الدراسة وجود ضعف نسبي في ربط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. وحظي التدريب على مستوى مرتفع لكثره البرامج التدريبية للوزارة، أظهر الإحصاء الوصفي حصول التحفيز على مستوى متوسط وفقا لآراء العينة. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وبشكل مستمر، والعمل على تشجيع الموظفين والتحسين المستمرين، إضافة

إلى استخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية، والاعتماد على الاستطلاعات المستمرة مع المواطنين المتعاملين مع وزارة الداخلية بهدف التعرف على حاجات المراجعين.

2- دراسة حجازي (2016): "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي" دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية غير الحكومية-قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، استخدمت أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (240) مديراً، حيث تم الحصول على (117) استبانة من (127) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:

أن أبعاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (3.97)، ويوزن نسبي (79.3%)، حيث حصل بعد "التعيين" على المرتبة الأولى وحصل بعد "الاختيار" على المرتبة الثانية، وحصل بعد "النتبؤ" على المرتبة الثالثة، ويأتي في المرتبة الأخيرة "الاستقطاب".

كما أن مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بوزن نسبي (82.3%)

وفي نهاية الدراسة قدمت الدراسة توصيات أهمها: أن على المنظمات الأهلية في قطاع غزة تطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف المؤسسة، كذلك اشترك جميع الدوائر والأقسام في التخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة ومراجعة استراتيجية تقييم الموارد البشرية بشكل يساهم في تطوير المنظمة.

3. دراسة غانم (2015): "بعنوان: ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على

الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية لدرجة ممارسة الشركة في المحافظة على الموارد البشرية ودور هذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال إجراء مقابلات مع بعض العاملين في الشركة.

بينت نتائج الدراسة مدى إدراك المبحوثين لإهمية ممارسات الشركة المتمثلة في (عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية، ثقافة المنظمة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التمكين) في المحافظة على مواردها البشرية، كما تبين من خلال نتائج الدراسة الأثر الإيجابي لهذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، وفي نهاية الدراسة قدمت العديد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بهذه الممارسات وخاصة العدالة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، والشفافية في تقييم أداء العاملين، ومنح العاملين الثقة والحرية في أداء المهام الموكلة لهم، واتجهت الدراسة نحو ممارسات واستراتيجيات التعزيز لدى الموارد البشرية للمؤسسة بما يتناسب مع ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي.

4- دراسة ابو حديد (2014): بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية في

المستشفيات العمومية الجزائرية (دراسة حالة):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه، وإظهار إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوربية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم (287) ، ومن توصيات الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يسهم في

تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجورية، من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، والحاجة إلى التدريب كخيار إستراتيجي، وتفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، وتطوير قدرات الموارد البشرية ومهاراتها وتقييم أداء الموارد البشرية.

5- دراسة العمامي (2014): "أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في

ليبيا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري بقطاع النفط في ليبيا ومعرفة الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، والتعرف على مدى تحقيق التميز التنظيمي، ومحاولة التعرف إلى الصعوبات التي تحد من وصول الشركات إلى تحقيق التميز التنظيمي، ومدى التباين في تحقيق التميز التنظيمي بين الشركات الليبية النفطية محل الدراسة، طبيعة تأثير رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات النفطية المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط، والمتخصصة في مجال انتاج وتسويق النفط في ليبيا، تكونت عينة الدراسة من (260) من المديرين، وتم اجراء مسح شامل لهم، وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال البشري وكل بعد من أبعاده يقع في المستوى المتوسط، لكنها لا تصل إلى المستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تشهد تحديات كبيرة، ودرجة تطبيق أبعاد رأس المال البشري مرتبة تنازلياً (إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، التدريب).

كما أشارت النتائج إلى أن درجة تحقيق التميز التنظيمي في الشركات النفطية تقع في المستوى المنخفض حسب وجهة نظر المدراء، وهذا يدل على أن ممارسة القيادة الإبداعية لا ترقى للمستوى الذي يحقق التميز التنظيمي.

أيضاً كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاستجابات الشركات فيما يتعلق بأبعاد رأس المال البشري المتمثلة بالتدريب: إدارة المعرفة، والابداع التنظيمي، يعزى لتشابه اللوائح الإدارية المعمول بها في الشركات. ومن أهم توصيات الدراسة: إنشاء إدارة تعنى برأس المال البشري، ووضع استراتيجية متكاملة لإدارة رأس المال البشريمن قبل الإدارة العليا بالشركات النفطية في ليبيا.

a. دراسة علي (2013) بعنوان: "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي

من وجهة النظر القائمة على أساس الموارد"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة النظر القائمة على أساس الموارد، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمدت أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من الإدارة العليا ومدراء الوحدات في الجامعة الإسلامية وبلغت عينة الدراسة (131)، وكان من أهم النتائج: ان مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية بلغت (75%) وهي كبيرة جدا إلى حد ما، وإن مستوى استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة (75%)، ووجود علاقة طردية قوية بين مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات المستقلة التالية:تقييم موارد الجامعة، التعليم المنظمي، التحسين المستمر، التكيف المنظمي، التركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية)

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الجامعة بمتطلبات استدامة الميزة التنافسية باعتبارها وسيلة تمكنها من الحفاظ على تلك المزايا، وإنها ليست مجرد وسيلة للبقاء عند مستوى تنافسي معين بل تحقق لها سبق تنافسي، وأن تركز إدارة الجامعة على بناء

القدرات الاستراتيجية وامتلاك موارد تتسم بالتميز، لأنها تحد من قدرات المنافسين على محاكاتها وتقليدها لما لهما من أهمية قصوى في استدامة الميزة التنافسية، وضرورة اهتمام الجامعة بإجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياساتها المعتمدة في تقديم خدماتها، وأن تبني الابتكارات النوعية، لأنها تعتبرهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية، ويوصي الباحث بضرورة تطبيق نموذج الدراسة في الواقع الميداني بوصفه إطارا يمكن مؤسسات التعليم العالي من استدامة الميزة التنافسية.

7. دراسة صيام (2007) بعنوان: "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة وفقا لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، وتكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة ضباط محافظات غزة (3518) موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: ضعف إدراك الإدارة العليا لأهمية تطوير الأنظمة واللوائح والجراءات المعمول بها حيث بلغ الوزن النسبي (56%)، ويعزى ذلك أن جميع العاملين بالشرطة يدركون جيدا أنه يجب أن يكون هناك قانون خاص للشرطة ينظم عملها ويكون خاص فيها كباقي أجهزة الشرطة في دول العالم، كما أنّ آراء عينة الدراسة حول عمل الإدارة العليا على تطوير الأنظمة والإجراءات الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية لا يوجد بالشكل المناسب حيث بلغت النسبة (50%) وهذه النسبة ضئيلة وهذا يدل على أن الإدارة العليا لا تعمل على ذلك، ويعزى ذلك إلى عدم قدرة مدراء

الشرطة على وضع لوائح تنفيذية جديدة، وعدم امتلاك الصلاحيات الواضحة للقيام بمثل هذا العمل.

وفي نهاية الدراسة قُدمت العديد من التوصيات كان من أهمها: ضرورة العمل على مواكبة وتطوير هذا القانون واللوائح بما يتناسب مع المستجدات في العمل الشرطي والتنمية البشرية المستدامة، وهذا القانون يجب أن يكون من الواقع الفلسطيني بالإضافة إلى دراسة قوانين البلدان المجاورة واقتباس الأفضل منها فقط وليس عشوائية الانتقاء لما لوحظ في القوانين السابقة، كما يجب أن تكون هناك أكثر من لجنة لوضع قانون الشرطة حيث يجب أن تعرف صلاحية كل لجنة وتحافظ على الحياد وعدم الانحياز، والاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع كوادر الشرطة، وأيضاً إعداد خطة للقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء، بالإضافة إلى دراسة حالة الضباط والافراد ومعرفة مدى الخلل الواقع على العنصر البشري والنظام الإداري، وأيضاً لمواكبة آخر المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي على المستوى المحيط ودول العالم والاستفادة من خبرتهم بما يتناسب والواقع الفلسطيني.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Qehaja & Kutillovci، 2017) بعنوان

The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أسباب التعامل غير المرضي بشكل عام في الشركات الكوسوفية، لتأكيد بأن الموارد البشرية هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية سواء الشركات

المتقدمة وفي جميع شركات العالم. وقد تم تطبيق الدراسة على سبع شركات توزيع بالجملة من المنتجات الغذائية وغير الغذائية في جمهورية كوسوفو، وتكونت عينة الدراسة من (35) مديرا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج التحليلي. وقد كشفت نتائج الدراسة على أن هذه الشركات لا تعتبر أن الموارد البشرية مهمة في تحقيق الميزة التنافسية، كذلك عدم امتلاكها استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، وفي نهاية الدراسة قُدمت العديد من التوصيات كان أهمها أنه يجب أن يقيم الموظفون كرسامال بشري والمصدر الأكثر أهمية للميزة التنافسية، كما يجب ان يكون لهم استراتيجيات محددة للموارد البشرية وأن يتم دمج هذه الاستراتيجيات في مجملها.

2- دراسة (Saifalislam et. al, 2014) بعنوان:

"Human Resource Management Practice: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public Universities"

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاختيار، والتعيين والتدريب، والتطوير على أداء الجامعات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية. وهدفت الدراسة كذلك إلى اقتراح توصيات لتطوير أداء الموارد البشرية في هذه الجامعات، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العامة في المملكة الاردنية، وقد استخدم الباحث استبانة بهدف جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: أن مستوى ممارسات الموارد البشرية (محاور الدراسة) في هذه الجامعات كان مرتفعا، كما توصل الباحث لوجود علاقة ايجابية بين عملية الاختبار والتعيين والتدريب وتخطيط الموارد البشرية وبين أداء

هذه الجامعات، ومن أهم توصيات الدراسة: استخدام التكنولوجيا الحديثة للتخطيط استراتيجيا وتطوير الموارد البشرية، والتدريب وتطوير الإدارة لتعزيز قدرات الموظفين.

3- دراسة (Elarabi, and Johari 2014) بعنوان:

The Impact of Human Resources Management on healthcare Quality

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على جودة خدمة الرعاية الصحية، وعلى تحقيق رضا المرضى، إذ تعد إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الرعاية الصحية ضرورية لتقديم الخدمات بشكل فعال وكفاء، وصولاً إلى شعور المرضى بالرضا عن الخدمات المقدمة لهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج النوعي لجمع البيانات من خلال الدوريات الصحية المعروفة محليا (في ماليزيا)، ودوليا، وكانت نتائج الدراسة إن إدارة الموارد البشرية الفعالة يكون لها اثر قوي على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وعلى تحسن أداء القوى العاملة في المستشفيات، وأوصت الدراسة إلى الحاجة الماسة لقياس أداء مديري دوائر الموارد البشرية في المستشفيات قبل البدء بعملية تطوير الأداء، ومواصلة العمل على التطوير وتدريب القوى العاملة في المستشفيات.

4- دراسة (Boohene & others, 2011) بعنوان:

The effect of human resourcemanagement practices on corporate performance

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختبار، تقييم الأداء، التدريب، ممارسات التطوير) على أداء مجموعة الاتصالات المحدودة، وتم استخدام اختبار (T.test) لاختبار العلاقة بين الممارسات المختارة وأداء الشركة، وقد طبقت الدراسة على

عينة عشوائية مكونة من (100) موظف/ة، وقد كشفت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الاستقطاب، وممارسة الاختيار، ممارسات تقييم الأداء)، وأداء الشركة في مجموعة الاتصالات المحدودة، وفي نهاية الدراسة قُدمت العديد من التوصيات كان أهمها: ضرورة استمرار إدارة شركة الاتصالات في سياستها لضمان الحفاظ على ممارسات التوظيف والاختيار الفعال، إضافة إلى تقييم الأداء.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تبين من خلال البحث الدقيق في الدراسات السابقة: أنها تناولت موضوع الموارد البشرية من زواياها المختلفة ، فإن القليل من تلك الدراسات وخاصة في فلسطين تناولت موضوع الموارد البشرية على هذا القطاع المنظمات الأهلية.

لذا يأتي هذا البحث استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المضمار، وقد لوحظ وجود تشابه بين الدراسات السابقة في بعض النواحي، ويتمثل هذا التشابه في الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعلى المنهج الوصفي، وخروج العديد منها بالأثر الايجابي من ربط ممارسات الموارد البشرية والميزة التنافسية كدراسة علي (2013) والشرقاوي (2018)، وحجازي (2016)، والعمامي (2014)، و(Saifalislam et. al. 2014).

من هنا فإن أهم ما يميز هذه الدراسة أنها درست قطاعاً مختلفاً من قطاع المنظمات الأهلية ومجتمعاً مختلفاً من المجتمع الفلسطيني، بمعنى أن الاختلاف كان في مجتمع البحث والقطاع والفترة الزمنية التي تم فيها البحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 مقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 مصادر جمع المعلومات

6.3 أسلوب وأداة جمع المعلومات

7.3 صدق أداة الدراسة

8.3 ثبات أداة الدراسة

9.3 متغيرات الدراسة

10.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لطريقة وإجراءات اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، يشمل وصف منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، مجتمع الدراسة، واعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الاحصائية التي استخدمت فيها.

2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وهذا ما يناسب أغراض هذه الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة هي دراسة وصفية من أجل وصف دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء ومدراء الموارد البشرية والعاملين في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل والبالغ عددها (120) منظمة اهلية مرخصة وتمارس نشاطها بشكل فعلي في مدينة الخليل.

4.3 عينة الدراسة

تم استخدام اسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة (120) استبانة واسترداد (90) استبانة صالحة للتحليل، بلغت نسبة الاسترداد 75%.

الجدول (1) يوضح خصائص مجتمع العينة الديمغرافية على العدد المسترجع من إجمالي حجم العينة الأصلي وهو (90) من أصل (120) استبانته .

جدول رقم (1.3): خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	الفئات	المتغيرات
---	34.4%	31	أنثى	الجنس
	65.6%	59	ذكر	
---	15.6%	14	من 22-30 سنة	العمر
	61.1%	55	من 31-40 سنة	
	13.3%	12	من 41-50 سنة	
	10.0%	9	أكثر من 50 سنة	
---	76.7%	69	بكالوريوس	المؤهل العلمي
	11.1%	10	دبلوم متوسط	
	12.2%	11	دراسات عليا ماجستير/ دكتوراه	
---	17.8%	16	أقل من 5 سنوات	الخبرة في الوظيفة الحالية
	55.6%	50	من 5-10 سنوات	
	11.1%	10	من 11-15 سنة	
	15.6%	14	أكثر من 15 سنة	
7	66.2%	55	مدير	المسمى الوظيفي
	16.9%	14	رئيس قسم	
	16.9%	14	مدير موارد بشرية	

يتضح من الجدول (1.3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (65.6%)، مقابل (34.4%) من الإناث. وأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (من 31-40 سنة) بنسبة (61.1%)، تبعها أصحاب الفئة العمرية (من 22-30 سنة) بنسبة (15.6%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (من 41-50 سنة) بنسبة (13.3%)، وأخيرا أصحاب الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة مئوية بلغت (10.0%).

بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كان غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (76.7%)، تبعها حملة الدراسات العليا بنسبة (12.2%)، وأخيرا حملة شهادة الدبلوم المتوسط بنسبة (11.1%). أما بالنسبة للخبرة في الوظيفة الحالية فقد كانت غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (من 5-10 سنوات) بنسبة (55.6%)، تبعها أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (17.8%)، ثم من لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (15.6%)، وأخيرا أصحاب الخبرة (من 11-15 سنة) بنسبة (11.1%). وبالنسبة للمسمى الوظيفي فقد كانت غالبية أفراد عينة الدراسة من المدراء بنسبة (66.2%) تبعهم رؤساء الموظفين الإداريين، ورؤساء الأقسام بنسبة (16.9%) لكل منهما.

5.3 مصادر جمع البيانات

1. المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة على الكتب العلمية والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الرسائل الجامعية المحلية والخارجية، كما تم الاعتماد على المقالات والتقارير المنشورة على المواقع الإلكترونية العلمية المتخصصة، التي تناولت موضوع الدراسة والتي ساعدت في بناء الاطار النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية: وهي بيانات جمعت من مصادرها الأصلية، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال استنباه كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض.

6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة رئيسية لقياس ودراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية "دراسة على المنظمات الأهلية في الخليل" التي تكونت من (42) فقرة مقسمة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية بواقع (26) فقرة)، تم تقسيمها إلى خمسة مجالات هي: تخطيط الموارد البشرية (5 فقرات)، الاستقطاب والاختيار والتعيين (6 فقرات)، التدريب والتطوير (5 فقرات)، تقييم الأداء، والحوافز والتعويضات (5 فقرات)، والمحور الثاني: الميزة التنافسية بواقع (16 فقرة) تم تقسيمها إلى ثلاثة مجالات هي: جودة الخدمات (6 فقرات)، التكلفة المنخفضة (5 فقرات)، الإبداع والابتكار (5 فقرات)، وتدرج الإجابة على الفقرات كالتالي: (لا أوافق بشدة=1)، (لا أوافق=2)، (محايد=3)، (أوافق=4)،، (أوافق بشدة=5) على مقياس ليكرت الخماسي من (1- 5).

7.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، من ذوي الاختصاص والخبرة، الذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (2.3).

جدول رقم (2.3): معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
تخطيط الموارد البشرية			الحوافز والتعويضات		
1	0.68	0.000	22	0.70	0.000
2	0.60	0.000	23	0.77	0.000
3	0.43	0.000	24	0.79	0.000
4	0.64	0.000	25	0.76	0.000
5	0.66	0.000	26	0.71	0.000
الاستقطاب والاختيار والتعيين			جودة الخدمات		
6	0.58	0.000	1	0.38	0.000
7	0.33	0.002	2	0.64	0.000
8	0.42	0.000	3	0.65	0.000
9	0.74	0.000	4	0.63	0.000
10	0.63	0.000	5	0.71	0.000
11	0.71	0.000	6	0.63	0.000
12	0.78	0.000	التكلفة المنخفضة		
التدريب والتطوير			7	0.55	0.000
13	0.54	0.000	8	0.74	0.000
14	0.52	0.000	9	0.71	0.000
15	0.42	0.000	10	0.54	0.000
16	0.72	0.000	11	0.68	0.000
تقييم الأداء			الإبداع والابتكار		
17	0.58	0.000	12	0.63	0.000
18	0.64	0.000	13	0.72	0.000
19	0.53	0.000	14	0.77	0.000
20	0.58	0.000	15	0.70	0.000
21	0.64	0.000	16	0.79	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق (2.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائيًا، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معًا في قياس علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

8.3 ثبات الأداة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو واضح في الجدول (3.3).

جدول (3.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أدوات الدراسة

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تخطيط الموارد البشرية	90	5	0.79
الاستقطاب والاختيار والتعيين	90	6	0.77
التدريب والتطوير	90	5	0.81
تقييم الأداء	90	5	0.77
الحوافز والتعويضات	90	5	0.90
الدرجة الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية	90	26	0.94
جودة الخدمات	90	6	0.87
التكلفة المنخفضة	90	5	0.82
الإبداع والابتكار	90	5	0.90

0.93	16	90	الدرجة الكلية للميزة التنافسية
0.97	42	90	الدرجة الكلية لأداة الدراسة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تراوحت قيم الثبات من (0.77 - 0.97) وهذه القيم تعتبر مناسبة لأغراض الدراسة وكذلك الأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

9.3 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات).

المتغير التابع: الميزة التنافسية (جودة الخدمات، التكلفة المنخفضة، الابتكار والابداع).

10.3 طرق المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية كما يلي: (أوافق بشدة=5)، (أوافق=4)، (محايد=3)، (لا أوافق=4)، (لا أوافق بشدة=1)، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة على المنظمات الأهلية في الخليل".

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار الانحدار الخطي المتعدد، وذلك باستخدام الرزم

الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences). وتم استخدام

مفاتيح التصحيح كما هو موضح في الجدول (4.3).

جدول (4.3): مفاتيح التصحيح

الدرجة/ الأهمية	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	5.00-3.68

الفصل الرابع

1.4 عرض وتحليل نتائج الدراسة

2.4 نتائج فقرات الاستبيان.

الفصل الرابع

1.4 عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول ممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأهلية في الخليل، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، إضافة لتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة.

2.4 تحليل فقرات الاستبيان:

السؤال الرئيس الأول: ما هو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

الجدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل.

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
مرتفعة	78.0%	0.48	3.90	90	واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.4) إلى أن درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد

البشرية بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها

(3.90) بانحراف معياري (0.48).

ولمعرفة تفاصيل واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجالات واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية كما هو واضح من خلال الجداول التالية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لفقرات مجال تخطيط الموارد البشرية:

الجدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال تخطيط الموارد البشرية مرتبة حسب الأهمية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	4.19	0.65	83.80%	مرتفعة
تقوم المنظمة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها				
3	4.08	0.52	81.60%	مرتفعة
يمكن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة				
2	4.02	0.51	80.40%	مرتفعة
يهدف التخطيط إلى تلبية احتياجات المنظمة من العاملين كما خلال الفترة القادمة				
4	3.82	0.79	76.40%	مرتفعة
تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية				
5	3.80	0.89	76.00%	مرتفعة
تقوم المنظمة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية				
الدرجة الكلية لتخطيط الموارد البشرية	3.98	0.51	79.6%	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.4) إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو التخطيط للموارد البشرية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.98) بنسبة مئوية (79.6%).

فقد جاء في مقدمتها الفقرة رقم (1)، التي تنص على "تقوم المنظمة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها"، بمتوسط حسابي (4.19). تبعا للفقرة رقم (3) التي تنص على "يمكن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة" بمتوسط حسابي (4.08)، ثم الفقرة رقم (2) التي تنص على "يهدف التخطيط إلى تلبية احتياجات المنظمة من العاملين كما خلال الفترة القادمة" بمتوسط حسابي (4.02)، ثم الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي (3.82)، وأخيرا الفقرة رقم (5) التي تنص على "تقوم المنظمة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.80).

ثانياً: الاستقطاب والاختيار والتعيين:

الجدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الاستقطاب والاختيار والتعيين مرتبة حسب الأهمية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
تعتبر المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في المنظمة	4.27	0.59	85.4%	مرتفعة
اختيار منظماتكم للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	4.20	0.65	84.0%	مرتفعة

7	تتبع المنظمة وسيلة الإعلان عن طريق الموقع الإلكتروني الخاص بها للحصول على احتياجاته من القوى العاملة	4.10	0.83	82.0%	مرتفعة
9	لدى أعضاء لجنة التوظيف القدرة العالية على الالتزام بالموضوعية في الاختيار	4.02	0.64	80.4%	مرتفعة
10	تقوم المنظمة بقسم الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق المرشح مع متطلبات الوظيفة	3.86	0.82	77.2%	مرتفعة
11	تتعاون منظماتكم مع المنظمات المعنية لاستقطاب أصحاب الكفاءات	3.65	0.87	73.0%	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستقطاب والاختيار والتعيين	4.02	0.51	80.4%	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو الاستقطاب والاختيار والتعيين كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) بنسبة مئوية (80.4%).

فقد جاء في مقدمتها الفقرة رقم (8) "تعتبر المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في المنظمة" بمتوسط حسابي (4.27)، تبعها الفقرة رقم (6)، والتي تنص على "اختيار منظماتكم للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به" بمتوسط حسابي (4.20)، تبعها الفقرة رقم (7) "تتبع المنظمة وسيلة الإعلان عن طريق الموقع الإلكتروني الخاص بها للحصول على احتياجاته من القوى العاملة" بمتوسط حسابي (4.10)، وأخيرا الفقرة رقم (11) "تتعاون منظماتكم مع المنظمات المعنية لاستقطاب أصحاب الكفاءات" بمتوسط حسابي (3.65).

ثالثاً: التدريب والتطوير

الجدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال التدريب والتطوير مرتبة حسب الأهمية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
يعمل التدريب في رفع قدرات الأفراد للوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز	4.12	0.63	82.4%	مرتفعة
يساهم التدريب في تقليل حوادث العمل مما يقلل جوانب الضعف	4.02	0.56	80.4%	مرتفعة
تعطي المنظمة أهمية كبيرة في تدريب وتطوير مهارات العاملين لديها للحصول على أفضل مستوى أداء	3.98	0.88	79.6%	مرتفعة
يساهم التدريب في مواكبة التطوير التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة وتنمية مهارات العمل	3.95	0.62	79.0%	مرتفعة
يوجد في المنظمة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم	3.63	0.92	72.6%	متوسطة
الدرجة الكلية للتدريب والتطوير	3.94	0.55	78.8%	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو التدريب والتطوير كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.94) بنسبة مئوية (78.8%).

فقد جاء في مقدمتها الفقرة رقم (14) "يعمل التدريب في رفع قدرات الأفراد للوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز" بمتوسط حسابي (4.12)، تبعتها الفقرة رقم (13) "يساهم التدريب في تقليل حوادث العمل مما يقلل جوانب الضعف" بمتوسط حسابي (4.02)، ثم

الفقرة رقم (12) "تعطي المنظمة أهمية كبيرة في تدريب وتطوير مهارات العاملين لديها للحصول على أفضل مستوى أداء" بمتوسط حسابي (3.98)، ثم الفقرة رقم (15) "يساهم التدريب في مواكبة التطوير التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة وتنمية مهارات العمل" بمتوسط حسابي (3.95)، وأخيرا الفقرة رقم (16) "يوجد في المنظمة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم" بمتوسط حسابي (3.63).

رابعاً: تقييم الأداء

الجدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال التدريب والتطوير مرتبة حسب الأهمية.

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
مرتفعة	78.6%	0.62	3.93	يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين	19
مرتفعة	78.4%	0.79	3.92	تقوم المنظمة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم	17
مرتفعة	76.2%	0.75	3.81	إن معايير التقييم موضوعية ولا تتيح تدخل العوامل الشخصية	20
مرتفعة	74.8%	0.81	3.74	تخضع تقارير التقييم للمراجعة أكثر من جهة في المنظمة ضمانا للموضوعية والدقة والشمولية	21
مرتفعة	73.8%	0.79	3.69	يتم مناقشة نتائج عملية التقييم مع الموظف لإبداء رأيه في التقييم الخاص به	18
مرتفعة	76.4%	0.55	3.82	الدرجة الكلية لتقييم الأداء	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) إلى أن اتجاهات الباحثين نحو تقييم الأداء

كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.82) بنسبة مئوية (76.4%).

فقد جاء في مقدمتها الفقرة رقم (19) "يحقّق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين" بمتوسط حسابي (3.93)، تبعها الفقرة رقم (17) "تقوم المنظمة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم" بمتوسط حسابي (3.92)، ثم الفقرة رقم (20) "إن معايير التقييم موضوعية ولا تتيح تدخل العوامل الشخصية" بمتوسط حسابي (3.81)، ثم الفقرة رقم (21) "تخضع تقارير التقييم للمراجعة أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية" بمتوسط حسابي (3.74)، وأخيراً الفقرة رقم (18) "يتم مناقشة نتائج عملية التقييم مع الموظف لإبداء رأيه في التقييم الخاص به" بمتوسط حسابي (3.69).

خامساً: الحوافز والتعويضات

الجدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الحوافز والتعويضات مرتبة حسب الأهمية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
تعمل المنظمة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	3.93	0.76	78.6%	مرتفعة
تهتم المنظمة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	3.74	0.81	74.8%	مرتفعة
تعتمد المنظمة على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب الكفاءات العالية من المنظمات المنافسة وسوق العمل	3.67	0.88	73.4%	متوسطة
تعتمد المنظمة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز	3.58	0.84	71.6%	متوسطة
يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام الحوافز والتعويضات المعمول به	3.55	0.84	71.0%	متوسطة

مرتفعة	73.8%	0.70	3.69	الدرجة الكلية للحوافز والتعويضات	
--------	-------	------	------	----------------------------------	--

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو الحوافز والتعويضات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) بنسبة مئوية (73.8%).

فقد جاء في مقدمتها الفقرة رقم (26) "تعمل المنظمة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل" بمتوسط حسابي (3.93)، تبعها الفقرة رقم (22) "تهتم المنظمة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" بمتوسط حسابي (3.74)، تبعها الفقرة رقم (23) "تعتمد المنظمة على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب الكفاءات العالية من المنظمات المنافسة وسوق العمل" بمتوسط حسابي (3.67)، تبعها الفقرة رقم (24) "تعتمد المنظمة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز" بمتوسط حسابي (3.58)، وأخيرا الفقرة رقم (25) "يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام الحوافز والتعويضات المعمول به" بمتوسط حسابي (3.55).

القسم الثاني: الميزة التنافسية

سؤال الدراسة الثاني: ما هو واقع تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابداع والابتكار،

والتكلفة المنخفضة) بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

الجدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل.

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
مرتفعة	67.6%	0.51	3.88	90	واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات الأهلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) إلى أن درجة واقع تحقيق الميزة التنافسية

بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.88)

بانحراف معياري (0.51).

ولمعرفة تفاصيل واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل، تم

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجالات واقع ممارسة

وظائف إدارة الموارد البشرية كما هو واضح من خلال الجداول التالية:

أولاً: جودة الخدمات

الجدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال جودة الخدمات مرتبة حسب الأهمية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1 تؤدي المنظمة أعمالها بطرق أسرع وأكثر دقة من المنافسين	4.04	0.65	80.8%	مرتفعة
6 تقوم المنظمة بالرقابة وبشكل مستمر على	3.93	0.65	78.6%	مرتفعة

				مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات	
مرتفعة	78.0%	0.75	3.90	تمتلك المنظمة ميزة جذب قوية بناءً على جودة الخدمات المقدمة	4
مرتفعة	78.0%	0.63	3.90	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	5
مرتفعة	77.4%	0.69	3.87	تقدم المنظمة خدمات ما بعد الخدمة على خدماتها	2
مرتفعة	74.2%	0.77	3.71	تخصص المنظمة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة	3
مرتفعة	77.8%	0.54	3.89	الدرجة الكلية لجودة الخدمات	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) إلى أن اتجاهات الباحثين نحو جودة الخدمات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.89) بنسبة مئوية (77.8%).

فقد جاء في مقدمتها الفقرة رقم (1) "تؤدي المنظمة أعمالها بطرق أسرع وأكثر دقة من المنافسين" بمتوسط حسابي (4.04)، تبعها الفقرة رقم (6) "تقوم المنظمة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات" بمتوسط حسابي (3.93)، وأخيرا الفقرة رقم (3) "تخصص المنظمة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي (3.71).

ثانياً: التكلفة المنخفضة

الجدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال التكلفة المنخفضة مرتبة حسب الأهمية.

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
مرتفعة	79.0%	0.71	3.95	تهتم المنظمة بتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض الكلفة	9
مرتفعة	77.6%	0.84	3.88	تسعى المنظمة إلى تقديم خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين	8
مرتفعة	76.4%	0.73	3.82	يعد خفض تكلفة الخدمة من أولويات أهداف المنظمة	7
مرتفعة	75.4%	0.86	3.77	ترى الإدارة بأن تخفيض سعر الخدمات لا علاقة له بجودة الخدمة المقدمة	10
متوسطة	72.0%	0.84	3.60	يعد تكلفة الخدمة عامل رئيسي لدى منظمنا في عملية مواجهة المنافسة	11
مرتفعة	76.0%	0.61	3.80	الدرجة الكلية للتكلفة المنخفضة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو التكلفة

المنخفضة كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) بنسبة مئوية (76.0%).

فقد جاء في مقدمتها الفقرة رقم (9) "تهتم المنظمة بتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها من

أجل تخفيض الكلفة" بمتوسط حسابي (3.95)، تبعا للفقرة رقم (8) "تسعى المنظمة إلى تقديم

خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي (3.88)، ثم الفقرة رقم (7) "يعد

خفض تكلفة الخدمة من أولويات أهداف المنظمة" بمتوسط حسابي (3.82)، ثم الفقرة رقم (10) ترى الإدارة بأن تخفيض سعر الخدمات لا علاقة له بجودة الخدمة المقدمة" بمتوسط حسابي (3.77)، وأخيرا الفقرة رقم (11) "يعد تكلفة الخدمة عامل رئيسي لدى منظمنا في عملية مواجهة المنافسة" بمتوسط حسابي (3.60).

ثالثاً: الإبداع والابتكار

الجدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الإبداع والابتكار مرتبة حسب الأهمية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
تعمل المنظمة على الابتكار والتجديد المستمر في خدماتها من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة وتطويرها	4.02	0.66	80.4%	مرتفعة
تهتم المنظمة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما تقدمه المنظمة المنافسة	4.01	0.69	80.2%	مرتفعة
تقدم المنظمة أفكاراً جديدة تتميز بالإبداع في الممارسات والأنشطة التسويقية مما يجعلها متفوقة على الآخرين	3.95	0.66	79.0%	مرتفعة
تتميز المنظمة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة لحاجات زبائنهم عن طريق الابتكار والإبداع في خدماتها	3.92	0.66	78.4%	مرتفعة
تعمل المنظمة على احتضان الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون	3.85	0.72	77.0%	مرتفعة
الدرجة الكلية للإبداع والابتكار	3.95	0.57	79.0%	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو الإبداع والابتكار كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) بنسبة مئوية (79.0%).

فقد جاء في مقدمتها الفقرة رقم (12) "تعمل المنظمة على الابتكار والتجديد المستمر في خدماتها من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة وتطويرها" بمتوسط حسابي (4.02)، تبعها الفقرة رقم (13) "تهتم المنظمة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما تقدمه المنظمة المنافسة" بمتوسط حسابي (4.01)، تبعها الفقرة رقم (15) "تقدم المنظمة أفكاراً جديدة تتميز بالإبداع في الممارسات والأنشطة التسويقية مما يجعلها متفوقة على الآخرين" بمتوسط حسابي (3.95)، ثم الفقرة رقم (14) "تتميز المنظمة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة لحاجات زبائننا عن طريق الابتكار والإبداع في خدماتها" بمتوسط حسابي (3.92)، وأخيراً الفقرة رقم (16) "تعمل المنظمة على احتضان الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون" بمتوسط حسابي (3.85).

سؤال الدراسة الثالث: ما أثر ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والإبداع، التكلفة المنخفضة) في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي، والجدول التالي

يوضح نتائج تحليل الانحدار

الجدول رقم (11.4): نتائج تحليل الانحدار (linear Regression) لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والإبداع، التكلفة المنخفضة) في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل.

المتغير	B	Beta	T	Sig
وظائف إدارة الموارد البشرية	0.906	0.851	14.652	0.000

$$0.000 = \text{Sig} / 214.680 = F / 0.724 = R^2$$

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11.4) إلى وجود أثر لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً.

ويشير معامل التحديد (R2) إلى أن (72.4%) من التغييرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات)، وأن (27.6%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

1- أثر ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق جودة الخدمات في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

الجدول رقم (12.4): نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression) لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق جودة الخدمات في المنظمات الأهلية في الخليل

المتغير	B	Beta	T	Sig
تخطيط الموارد البشرية	0.116	0.110	0.962	0.339
الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.295	0.278	2.400	0.019
التدريب والتطوير	-0.018	-0.083	-0.709	0.480
تقييم الأداء	0.228	0.232	2.005	0.048
الحوافز والتعويضات	0.247	0.322	2.442	0.017

$$0.000 = \text{Sig} / 20.961 = F / 0.573 = R^2$$

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (12.4) إلى وجود أثر لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق جودة الخدمات، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائياً، ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن (57.3%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق جودة الخدمات يعود إلى (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات)، وأن (42.7%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

ويستدل من نتائج التحليل الجزئي إلى أن أكثر متغيرات إدارة الموارد البشرية إسهاما في التأثير هي الحوافز والتعويضات، إذ حققت (T) (2.442)، و (B) (0.247)، و (Beta) (0.322) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

تلتها الاستقطاب والاختيار والتعيين إذ حققت (T) (2.400)، و (B) (0.295)، و (Beta) (0.278) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). ثم تقييم الأداء إذ حققت (T) (2.005)، و (B) (0.228)، و (Beta) (0.232) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

في حين لم يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير تخطيط الموارد البشرية، والتدريب التطوير على تحقيق جودة الخدمات، حيث ان هناك محاور للتخطيط لم تعطي اثرا.

2- أثر ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق الابتكار والإبداع في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

جدول رقم (13.4): نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression) لأثر ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق الابتكار والإبداع في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل

المتغير	B	Beta	T	Sig
تخطيط الموارد البشرية	0.258	0.217	2.021	0.047
الاستقطاب والاختيار والتعيين	-0.020	-0.017	-0.152	0.879
التدريب والتطوير	0.225	0.204	1.864	0.066
تقييم الأداء	0.243	0.219	2.020	0.047
الحوافز والتعويضات	0.247	0.285	2.303	0.024

$$0.000 = \text{Sig} / 25.757 = F / 0.623 = R^2$$

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (13.4) إلى وجود أثر لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق الابتكار والإبداع، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائية. ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن (62.3%) من التغييرات الحاصلة في تحقيق الابتكار والإبداع يعود إلى (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات)، وأن (37.7%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

ويستدل من نتائج التحليل الجزئي إلى أن أكثر متغيرات إدارة الموارد البشرية إسهاما في التأثير هي الحوافز والتعويضات، إذ حققت (T) (2.303)، و B (0.247)، و Beta (0.285) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). تلاها تخطيط الموارد البشرية إذ حققت (T) (2.021)، و B (0.258)، و Beta (0.217) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ثم تقييم الأداء إذ حققت (T) (2.020)، و (B) (0.243)، و (Beta) (0.219) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

في حين لا يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب التطوير على تحقيق الابتكار والإبداع، حيث ان هناك محاور الاستقطاب والاختيار والتعيين لم تعطي اثراً، ذلك يعود لامكانيات المنظمات الاهلية.

3- أثر ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق التكلفة المنخفضة في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

الجدول رقم (14.4): نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression) لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق التكلفة المنخفضة في المنظمات الأهلية في مدينة الخليل

المتغير	B	Beta	T	Sig
تخطيط الموارد البشرية	0.316	0.281	2.532	0.013
الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.252	0.223	1.977	0.052
التدريب والتطوير	0.142	0.136	1.203	0.232
تقييم الأداء	0.147	0.140	1.249	0.215
الحوافز والتعويضات	0.103	0.126	0.980	0.330

$$0.000 = \text{Sig} / 23.078 = F / 0.597 = R^2$$

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (14.4) إلى وجود أثر لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق التكلفة المنخفضة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائياً.

ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن (59.7%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق التكلفة المنخفضة يعود إلى (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات)، وأن (40.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، ويستدل من نتائج التحليل الجزئي إلى أن أكثر متغيرات إدارة الموارد البشرية إسهاما في التأثير هي تخطيط الموارد البشرية، إذ حققت (T) (2.532)، و (B) (0.316)، و Beta (0.281) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). تلاها الاستقطاب والاختيار والتعيين إذ حققت (T) (1.977)، و (B) (0.252)، و Beta (0.223) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

في حين لا يوجد أثر دال إحصائيا لمتغير التدريب والتطوير وتقييم الأداء، والحوافز والتعويضات على تحقيق تحقيق التكلفة المنخفضة، حيث ان هناك محاور التدريب والتطوير وتقييم الأداء، والحوافز والتعويضات لم تعطي اثرا.

الفصل الخامس

• 1.5 الاستنتاجات

• 2.5 رأي الباحثة

• 3.5 التوصيات

1.5 الاستنتاجات

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة واقع ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الاهلية في مدينة الخليل توصلت الباحثة إلى النتائج والاستنتاجات الآتية:

❖ تعد الدراسة الحالية دراسة وصفية للتعرف إلى واقع ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الاهلية، وهي محاولة للوقوف على أهم وظائف الموارد البشرية التي تمارسها، سعياً لمساندة أصحاب القرار من أجل تبني استراتيجية فعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية لكي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتعزز من شأنها دور إدارة الموارد البشرية لدى المنظمات الأهلية.

❖ اقتصرت الدراسة على تحديد واقع ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منطقة الخليل بشكل خاص ولم تبحث وظائف إدارة الموارد البشرية البشري في باقي المحافظات الأخرى، وعليه فإن هناك عوامل أخرى تحتاج إلى دراسة أشمل وأدق في الموضوع.

❖ تسهم المتغيرات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابداع والابتكار، التكلفة المنخفضة) وكان للتخطيط النسبة الأعلى عن باقي المتغيرات.

❖ أظهرت النتائج أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الاهلية في الخليل دور إيجابي، بدلي أن هذه المنظمات تطبق وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل سليم مما يحقق الميزة التنافسية.

❖ أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية، وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين، بدليل أن المنظمات لديها خطط في تقدير احتياجاتها من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع لتحقيق أهدافها.

❖ أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا للاستقطاب والاختيار في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الاهلية في الخليل وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين، بدليل أنها تمارس آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين بشكل سليم وفق المتطلبات اللازمة توفرها في بيئة العمل.

❖ أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا للتدريب والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الاهلية ووجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين، بتكثيف البرامج التدريبية والأنشطة التي تسهم في تطور الموارد البشرية من أجل إكسابهم مهارات معرفية جديدة.

❖ أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الاهلية ووجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. بدليل أنها تعمل على متابعة تقييم أداء موظفيها بشكل دوري للتعرف على قدراتهم في أداء عملهم وأيضا معالجة نقاط الضعف من خلال برامج متطورة تحسن من مستوى أدائهم.

❖ أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا للحوافز والتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الاهلية في الخليل وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين، بدليل شعور الموظفين بالرضا عن الحوافز التي تقدم لهم مما يجعلهم يقدموا أفضل ما عندهم ولكن

عليها التحديث في خططها باستمرار لمواكبة التطورات في البيئة التنافسية، وكان للحوافز والتعويضات النسبة الاعلى عن باقي المتغيرات.

❖ خروج العديد من الدراسات السابقة بالأثر الايجابي من ربط ممارسات الموارد البشرية والميزة التنافسية كدراسة علي (2013)، والشرقاوي (2018)، وحجازي (2016)، والعمامي (2014)، و (2014, Saifalislam et al).

❖ أظهرت النتائج ان واقع تطبيق محاور الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة الخدمات، والتكلفة المنخفضة، والابداع والابتكار) ايجابي ودال احصائيا، ووجود علاقة تأثير طردية، حيث تسهم المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات المقدمة للزبائن وايضا تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية وتقديم خدمات بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين لتبقى بالصدارة.

❖ جاءت النتائج مرتفعة لواقع ممارسة جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الاهلية المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات)، وهذا يعود إلى أن إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات تطبق وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل ممتاز وفق معايير وأنظمة حديثة وبكفاءة وهذا ما جعلها مميزة.

2.5 رأي الباحثة:

تعد المنظمات الأهلية أحد روافد العمل الخيري التطوعي في فلسطين، وتسهم في تنمية المجتمع وتقديم الخدمات المختلفة، وقد نشأت معظم هذه المنظمات في ظل غياب السلطة الحاكمة، وقبل قيام دولة فلسطين، وتحديداً فترة الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية، وقد كان

للباحثة دور في الخدمة والعمل في منظمات المجتمع المدني حيث تطوعت بإحدى تلك المنظمات الأهلية مما أفاد بحثها العلمين فقد كان البحث العلمي الذي أنجزته مرتبطاً بالواقع، مما جعلها قريبة من تلك المنظمات حيث لاحظت عبر اتصالها بالمنظمات الأهلية أن تلك المنظمات تواجه صعوبات مالية في التمويل لأسباب وعوائق كثيرة مما ينعكس على رسالتها في خدمة المجتمع المحلي، وخصوصاً دفع رواتب العاملين في هذه المؤسسة، فكثير من لا تستطيع توفير أدنى الخدمات المتمثلة في رواتب العاملين التي تعتبر من المسلمات، وتأمل الباحثة أن يتعاون الجميع في مساعدة هذه المؤسسات على تأدية رسالتها وتقديم خدماتها المختلفة.

لاحظت الباحثة كذلك أن الجمعيات تتنوع من حيث فاعليتها ونشاطها الموجه كما يلي:

الفئة الأولى: جمعيات نشيطة وفاعلة، ولها خطط سنوية للنشاطات والفعاليات، وتبذل جهداً كبيراً لتوفير تمويل لنشاطاتها وكوادرها، ولديها برامج تدريب للموظفين، وتعمل في برامج تشغيلية لإدرار دخل للمؤسسة، ومنافسة موضوعية، ويظهر ذلك من برامجها وخدماتها ومعاهدها.

الفئة الثانية: جمعيات متوسطة النشاط والفعالية، وهذه الجمعيات تعتمد على التمويل الخارجي فقط، عبر دعمها من المجتمع المحلي أو من المؤسسات الرسمية التابعة للسلطة الفلسطينية، وتحاول تأمين دخل خاص للجمعية عن طريق مشاريع صغيرة، ولكنها ضعيفة في تطوير الكوادر وإنتاج أفكار جديدة وإبداعية.

الفئة الثالثة: جمعيات ضعيفة وغير فاعلة، ولها نشاطات قليلة، ولا تسعى لتقديم مشاريع جلب تمويل، ويديرها أشخاص لديهم الخبرة الكافية في العمل المؤسسي.

وتوصي الباحثة أن تقوم الجهات الحكومية المسؤولة عن الجمعيات بمراقبة ومتابعه الجمعيات، وعمل تقييم لأعمالها، وأن تقوم المؤسسات الرسمية بتقويم أعمال الجمعيات الضعيفة ومساعدتها، وإيقاف عملها في حال كانت بدون جدوى، والعمل على إغلاقها، ويمكن أن تسند

تلك المؤسسات إلى أشخاص لديهم القدرة على التواصل مع المجتمع المحلي لإحياء هذه المؤسسات، وخاصة إن كانوا على قناعة أن العمل في هذه المؤسسات من باب التطوع وليس من باب النفع أو المكاسب الشخصية.

3.5 التوصيات

وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، ومن نتائج المقابلة يمكننا الخروج بالتوصيات الآتية:

1. قيام مجالس ادارة المنظمات الاهلية القيام بدورهم الرقابي ومتابعة التحديات التي تواجهها المنظمات الاهلية العاملة في مدينة الخليل ووضع حلول لها.
2. عمل المزيد من الندوات والمؤتمرات لمناقشة التحديات والقضايا التي تهم هذه المنظمات.
3. تعميم تجارب واستراتيجيات تنظيم الأعمال للمنظمات الناجحة .
4. اعتماد نظام واضح لتأهيل وتطوير الكادر الوظيفي.
5. مساعدة الجمعيات الصغيرة والمتعثرة في نشاطاتها عن طريق عمل الاندماج او الشراكة مع جمعيات أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب والمؤلفات:

- القرآن الكريم. سورة طه 114.
- أبو بكر، مصطفى (2008). *الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية*، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- أبو علان، خالد (2016). *أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية*، جامعة الخليل، الخليل.
- ابوشيخة، نادر (2010). *إدارة الموارد البشرية*. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان. الاردن.
- بتس، روبرت (2008). *الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية* ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد (2004). *إدارة الموارد البشرية: دار وائل للنشر والتوزيع*، عمان: الاردن.
- تامر، بكر (2015). *اثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دار وائل للنشر والتوزيع: عمان. الاردن.*
- جري، عبد الحكيم (2012). *أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية*. الجزائر.
- حافظ، عبد الناصر، وعباس، حسين وليد (2016). *الانماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة*، عمان، دار غيداء.
- حبيب، عبد الرازق (2001). *اقتصاد وتسيير المؤسسة*، القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.

- حجاج، عبدالرؤوف (2016). *إدارة الابداع والابتكار*، ورقة علمية منشورة، جامعة قاصدي مرياح. ورقلة.
- حسن، حسن (2009). *استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية*. الاردن.
- حسين، ندى (2011). *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية*. دراسة تطبيقية على شركات الادوية بجمهورية مصر العربية، القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال.
- الخضيرى، محسن (2004). *صناعة المزايا التنافسية: مجموعة النيل العربية*، الطبعة الأولى، مصر.
- خليل، نبيل (2000). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، مصر، مركز الاسكندرية للكتاب.
- درة والصباغ، عبد الباري وزهير ونعيم (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى: الاردن، عمان*
- رفرافي، محمد (2013). *دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*، الجزائر.
- الزين، رافدة (2015). *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*، اليازوري للنشر والتوزيع. الاردن.
- الشبراوي، أنور أحمد (2017). *المحاسبة الابداعية: حل مشاكل التعثر المصرفي، تحقيق الميزة التنافسية، نظام حماية الودائع، إعداد القوائم المالية*. الاسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة.

- طالب، علاء فرحان (2012). *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*، عمان: دار حامد.
- عبد الباقي، صلاح (2000). *إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية*: توزيع الدار الجامعية.
- عبد الوهاب، علي (2000). *استراتيجيات التحفيز الفعال*، مصر: دار التوزيع والنشر الاسلامية.
- العزاوي، نجم، وجواد، عباس (2010). *الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. الاردن
- عفانة، ابو علبة (2013). *دور المنظمات الالهية الفلسطينية، المركز الفلسطيني للإرشاد*. فلسطين.
- عقيلي، عمر وصفي (2009). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- العكش، علاء (2007). *نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة*. غزة. الجامعة الاسلامية.
- عواد، جميل (2012). *المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، مركز الامام شيرازي للدراسات والبحوث*.
- الغلايني، مرفت (2015). *علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية* (دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة)، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة.

- القحطاني، محمد بن دليم (2015). *نحو منهج استراتيجي متكامل*. السعودية. دار العبيكان للنشر.
- القطب، محي الدين (2012). *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*، عمان، دار حامد.
- ماهر، أحمد (2015). *إدارة الموارد البشرية*. جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- المحياوي، قاسم (2006). *إدارة الجودة في الخدمات*. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المدهون، محمد (2005). *إدارة وتنمية الموارد البشرية*. غزة، فلسطين: إبداع للطباعة والنشر.
- مركز بيسان للبحوث والإنماء (2002). *دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني*. رام الله - فلسطين
- المغربي، عبد الحميد (2007). *دليل الإدارة الذكية*. القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- النداوي، عبد العزيز (2009). *عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية*، الطبعة الأولى: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الدراسات الجامعية:

- ابراهيم، حسنتوي (2013). أثر عملية الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- أبو حماد، ناهض (2011). التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو دقة، مراد (2009). مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي تهدف إلى تحقيق الأرباح ، دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية-غزة.
- ابو دية، هنادي (2011). واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- ابو زيد، خالد (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- ابو عدوان، سائد (2013). دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية (الضفة الغربية حكاية دراسية)، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- احمد، رحيل (2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

- أنور، سيكو (2016). *اثر أنظمة الحوافز على استقطاب، تعيين، صيانة (المورد البشري)* دراسة حالة، رسالة ماجستير منشورة. جريدة الشروق. الجزائر.
- جابر، علاء (2015). *واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره* ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
- حامدي، عبد الحميد (2015). *دور الكفاءات في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة*، دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بنقرت ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- حجازي، نهال (2016). *التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي*، دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية غير الحكومية -قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة فلسطين.
- حسن، عبد المحسن (2010). *ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي*، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الاوسط.
- الحلايبة، غازي (2013). *اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- زواهره، صفاء (2017). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية*، دراسة تطبيقية لشركة الاتصالات الخلية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير منشورة جامعة القدس. فلسطين.

- زوزال، نادية وخليفي، عيسى (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر.
- سفيان، فتاح (2017). دور جودة الخدمة الفندقية في تحقيق رضا الزبائن، دراسة ميدانية لعينة من زبائن فندق قورارة "تيميون" رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- سليمان، عائشة (2011). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية_عامل الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن البري للظهرة مستغانم، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- الشرباتي، سماح (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي_دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة. جامعة الخليل، فلسطين. الخليل.
- الشراوي، خليفة (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير منشورة، الاكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين.
- الشريف، ريم (2013). دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي_ دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.

- صيام، خالد (2007). **فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الضمور، موفق (2008). **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن**. اطروحة دكتوراه منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- طويهي، فاطمة (2015). **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة وهران.
- عبد القادر، عياد(2014). **الحوافز وأثرها على مستوى الأداء لدى الموظفين في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي**، رسالة ماجستير غير منشورة بنغازي، ليبيا.
- العجلة، توفيق (2009). **الابداع الاداري وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام**، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة.
- عدوان، منير (2011). **واقع سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية. غزة.
- علي، علي محمد عليان (2013): **متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي وجهة النظر القائمة على اساس الموارد**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- العمامي، غالية (2014). **أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا**، جامعة عين شمس، رسالة دكتوراه، مصر.

- محي الدين، عمر (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- نور الدين، بوعنان (2007). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء. دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة. جامعة محمد بوضياف المسيلة. رسالة ماجستير منشورة.

المجلات والدوريات:

- ابو حديد، ليلي (2014). التخطيط الإستراتيجي كمدخل أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة حالة المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلد(1). عدد (1).الصفحات150-133.
- جعفر، يونس ابراهيم (2016). الميزة التنافسية حرب على الخصوم: دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، مجلة جامعة الاستقلال للابحاث. عدد (1).
- جوش، ايجيت كومار (2014). تمكين الموظف: اداة استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، الإدارة العامة، مجلد 54. عدد (4).
- رابح، بوقرة (2014). تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عدد (12).
- صلاح، نور الدين (2016). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. عدد (27).

- عبد الرحيم، محمد (2017). *تأثير عائد الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة على فعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمات* ، دراسة تطبيقية على البنوك الوطنية العمانية،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية مجلد (30)، عدد (3).
- غانم، فتح الله (2015). *ممارسات شركة الاتصالات في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين*، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، مجلد (19)، عدد (1).
- قيرايوي، احمد وابراهيم، علي (2007). *إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة*، مجلة النبأ، عدد (85).
- المومني، رائد (2012). *أثر استراتيجية الاحلال على بناء الميزة التنافسية*. دراسة ميدانية على شركات التأمين في الاردن، مجلة القدس المفتوحة، مجلد (12)، عدد (4).

مواقع على الانترنت:

- تيشوري، عبد الرحمن (2013). *مقالة منشورة حركات المجتمع المدني*، تحت المجهر - <http://www.almjhar.com/ar>، تم استرداده بتاريخ: 2017/10/10.
- الرئيس، ناصر (2010). *واقع الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية الأجنبية العاملة في فلسطين*، الائتلاف من اجل النزاهة والمسائلة، أمان، سلسلة تقارير (26) من موقع www.aman-palestine.org. تم استرداده بتاريخ: 2018/3/20.
- شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية (2011)، <http://www.pngo.net/?lang=ar> ، تم استرداده بتاريخ 2018/4/11م؟

• صلاح، رزان (2017). *خطوات تخطيط الموارد البشرية*، مقال من موقع انترنت <https://mawdoo3.com>، تم استرداده بتاريخ: 2018/4/3.

• العريني، ابراهيم (2017). *أهداف إدارة الموارد البشرية*، مقال من موقع انترنت <https://www.makalcloud.com/post/fg2lebish>، تم استرداده بتاريخ: 2018/5/13.

• فيصل (2018). *isstb. خدمات وطول متكاملة*، من موقع انترنت <http://blog.issfb.com/2015/02/The-concept-of-innovation.html>، تم استرداده بتاريخ: 2018/4/15.

• هاجر، هاجر (2016). *خطوات تخطيط الموارد البشرية*، مقالة بموقع المرسل 13ديسمبر <https://www.almrsal.com/post/421711>، تم استرداده بتاريخ: 2018/4/3.

المراجع الأجنبية

- Armstrong, Michael, (2006), "*Performance Management: Key strategies and practical guidelines*" 3rd ed., Kogan Page
- Boohene, R., and Asuinura, E. (2011). "*The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Limited*, *International Business Research*, 4 (1) · November. DOI: 10.5539/ibr.v4n1p266
- Davis, Markm. (2003). *Fundamentals of Operations Management*. Ed (4). McGRAW- Hill, Irwin.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). *Strategic management: creating competitive advantage*. New York: McGraw – Hill / Irwin

- El-Dyasty, Mohamed M., (2007). "***A Framework to Accomplish Strategic Cost Management***", McGraw. Egypt,
- Edralin, Divina M. (2010). ***Human Resource Management Practices for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philipines***. DLSU Business& Economics Review. Vol. (19). No.(2). P.25-41.
- Elarabi, H., and Johari,F.(2014). ***The Impact of Human Resources etal.Human Resources for Health***, 11:65:1-9.
- Qehaja& Kutllovci, 2017. "***The Role of Human Resources in GainingCompetitive Advantage***".University of Prishtina.Kosovo
- Saifalislam, Mohammad, AlQudah, Mohammad and Osman, Ahmed. 2014. ***Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University***. Journal of Business and Management (IOSR-JBM). 16, 2014, Vol. 5, pp. 43-46.
- RESOURCE BASED VIEW: ***CONCEPTS AND PRACTICES***, Pankaj Madhani, ed., pp. 3 -22, Icfai University Press, Hyderabad, India, 2009
- MILLMORE, M, et al. 2007. ***Strategic Human Resource Management Contemporary issues***. London: Pearson Education Limited, 2007.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J.David. (2002). ***Strategic Management & business policy*** ,8th Ed , *prentice Hall*

الملاحق

- استبانة الدراسة
- قائمة بأسماء المحكمين
- أقرار التدقيق النحوي

ملحق رقم (1)

الاستبانة



جامعة الخليل

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

الأخوة والأخوات المحترمين/ المحترمات

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة

التنافسية" دراسة على المنظمات الأهلية في الخليل".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال.

يرجى من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة المرفقة بعناية، واختيار الإجابة التي تعكس آراءكم.

علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث

العلمي فقط.

شاكرين لكم حُسن التعاون

الباحثة: أسماء عمرو

المشرف: د. ياسر شاهين

اولا: البيانات الأولية

الرجاء وضع اشارة (√) في المربع المناسب:

1. الجنس :

ذكر انثى

2. العمر:

31 _ 40 سنة

22 _ 30 سنة

أكثر من 50 سنة

41 _ 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

دراسات عليا ماجستير/دكتوراه

بكالوريوس

دبلوم متوسط

4. الخبرة في الوظيفة الحالية:

من 5_10 سنوات

اقل من 5 سنوات

أكثر من 15

من 11_15

5. المسمى الوظيفي:

6. مجال المنظمة التي تعمل بها:

قطاع التعليم

قطاع الصحة

قطاع حقوق الإنسان

				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
القسم الاول: وظائف إدارة الموارد البشرية								
المحور الاول: تخطيط الموارد البشرية								
1								تقوم المنظمة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها
2								يهدف التخطيط إلى تلبية احتياجات المنظمة من العاملين كما خلال الفترة القادمة
3								يمكن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الايدي العاملة بالمواصفات المطلوبة
4								تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية
5								تقوم المنظمة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية
المحور الثاني: الاستقطاب والاختيار والتعيين								
6								اختيار منظمكم للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به
7								تتبع المنظمة وسيلة الاعلان عن طريق الموقع الالكتروني الخاص بها للحصول على احتياجاته من القوى العاملة
8								تعتبر المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في المنظمة
9								لدى اعضاء لجنة التوظيف القدرة العالية على الالتزام بالموضوعية في الاختيار
10								تقوم المنظمة بقسم الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على اسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة
11								تتعاون منظمكم مع المنظمات المعنية لاستقطاب اصحاب الكفاءات

المحور الثالث: التدريب والتطوير						
					12	تعطي المنظمة أهمية كبيرة في تدريب وتطوير مهارات العاملين لديها للحصول على أفضل مستوى أداء
					13	يساهم التدريب في تقليل حوادث العمل مما يقلل جوانب الضعف
					14	يعمل التدريب في رفع قدرات الافراد للوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز
					15	يساهم التدريب في مواكبة التطور التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة وتنمية مهارات العمل
					16	يوجد في المنظمة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم
المحور الرابع: تقييم الأداء						
					17	تقوم المنظمة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم
					18	يتم مناقشة نتائج عملية التقييم مع الموظف لابداء رأيه في التقييم الخاص به
					19	يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين
					20	ان معايير التقييم موضوعية ولا تتيح تدخل العوامل الشخصية
					21	تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضمانا للموضوعية والدقة والشمولية.
المحور الخامس: الحوافز والتعويضات						
					22	تهتم المنظمة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
					23	تعتمد المنظمة على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب الكفاءات العالية من المنظمات المنافسة وسوق العمل
					24	تعتمد المنظمة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز
					25	يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام الحوافز والتعويضات المعمول به

					26	تعمل المنظمة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
القسم الثاني: الميزة التنافسية						
المحور الاول: جودة الخدمات						
					1	تؤدي المنظمة اعمالها بطرق اسرع وأكثر دقة من المنافسين
					2	تقدم المنظمة خدمات ما بعد الخدمة على خدماتها
					3	تخصص المنظمة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة
					4	تمتلك المنظمة ميزة جذب قوية بناء على جودة الخدمات المقدمة
					5	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط ونحسين مستمرين
					6	تقوم المنظمة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات
المحور الثاني: التكلفة المنخفضة						
					7	يعد خفض تكلفة الخدمة من أولويات أهداف المنظمة
					8	تسعى المنظمة إلى تقديم خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين
					9	تهتم المنظمة بتحقيق الاستخدام الامثل لمواردها من اجل تخفيض التكلفة
					10	ترى الإدارة بأن تخفيض سعر الخدمات لا علاقة له بجودة الخدمة المقدمة
					11	يعد تكلفة الخدمة عامل رئيسي لدى منظمنا في عملية مواجهة المنافسة
المحور الثالث: الابداع والابتكار						
					12	تعمل المنظمة على الابتكار والتجديد المستمر في خدماتها من اجل المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة وتطويرها
					13	تهتم المنظمة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما تقدمه المنظمات المنافسة
					14	تتميز المنظمة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة لحاجات زبائننا عن طريق الابتكار والابداع في خدماتها
					15	تقدم المنظمة افكاراً جديدةً تتميز بالابداع في الممارسات والانشطة

					التسويقية مما يجعلها متفوقة على الآخرين	
					تعمل المنظمة على احتضان الأفكار الابداعية التي يقدمها العاملون	16

اي ملاحظات تود/ي اضافتها تفيد النتائج والتوصيات

.....

.....

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

الجامعة	اسماء محكمي الاستبانة	الرقم
جامعة فلسطين الاهلية	الدكتور ياسر شاهين	1
جامعة فلسطين الاهلية	الدكتور عماد الزير	2
جامعة الخليل	الدكتور محمد الجعبري	3
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور طارق الحاج	4

بسم الله الرحمن الرحيم

تم النظر في رسالة الباحثة الطالبة أسماء سعد الله شعبان عمرو الموسومة بـ: ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية - دراسة على المنظمات الأهلية في مدينة الخليل- ووجدتها خالية من الأخطاء اللغوية التي تتعلق بصفات الأصوات ومخارجها، وكذلك أوزان الكلمات واشتقاقها، والتراكيب النحوية وإعرابها، وقد حرصت الباحثة على انتقاء الألفاظ الدالة على دلالة البحث ومعانيه، وكذلك المحافظة على الرسم الإملائي الصحيح للعربية، فغدا بحثها ذا إخراج لغوي سديد مرده الدقة في انتقاء الألفاظ التي تتوافق مع البحث العلمي الحديث، وقد كان لي شرف الاطلاع على هذه الرسالة وإجراء القلم في التصحيح اللغوي فقط لما وقعت من سهو دون قصد من الباحثة، وهذا التقريظ الذي أشير إليه هو ما رأيته وقرأته ووجدته، وما شهدت إلا بما علمت، والكمال لله تعالى، فكل ابن آدم خطاء، ولا كتاب أصح من كتاب الله تعالى .

د. تقي الدين عبد الباسط التميمي

متخصص في علم اللغة العربية

2018/10/6

د. تقي الدين عبد الباسط التميمي