

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان:

تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها

**The Evaluation of the Human Resources Management Practices  
at Palestinian Universities and Ways of Development**

إعداد الباحث

محمد أبو اسنينة

إشراف

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية  
الدراسات العليا في جامعة الخليل

2017م

## إجازة الرسالة

تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها

إعداد الباحث:

محمد أبو اسنينة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الأحد بتاريخ / 2017م من أعضاء لجنة المناقشة:

- 1- د. محمد الجعبري (مشرفاً ورئيساً) : .....
- 2- د. سمير أبو زنيد (ممتحناً داخلياً) : .....
- 3- د. محمد عمرو (ممتحناً خارجياً) : .....

1438هـ / 2017م

## آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا  
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

(سورة البقرة 32)

صدق الله العظيم

## الإهداء

اهدي جهدي المتواضع هذا الى .....

النور الذي أضاء ويضيء دروب حياتي

أمي .....الحنونة

والذي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

عالم من الحب والتضحية والعطاء اللامتناهي

زوجتي العزيزة

أبنائي

أسمي معاني الصداقه والمحبة الى كل من ساعدني

لهم جميعا اهدي ثمره جهدي

محمد أبو اسنينة

## الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر

وسدد خطاي، بأن من علي بإتمام هذه الرسالة، ومن علي بفضلته ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام

على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ،،،،

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذي الدكتور محمد الجعبري، حيث كان لتفضله

بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو

نصائحه، جزاه الله خير الجزاء.

وأقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من

جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الخليل ممثلة بعميد إدارة الاعمال د. سمير

أبو زنيد وأعضاء الهيئة التدريسية فيها. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى مدراء دوائر إدارة

الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية والى زملائي في جامعة بوليتكنك فلسطين وكل من قدم لي

المساعدة أو ساهم في إبداء النصيح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيرا.

الباحث: محمد أبو اسنينة

## مسرد المحتويات

| الموضوع  | رقم الصفحة |
|--|------------|
| إجازة الرسالة .....                                      | ب          |
| آية قرآنية .....   | ت          |
| الإهداء .....  | ث          |
| الشكر والتقدير.....                                      | ج          |
| مسرد المحتويات.....                                      | ح          |
| فهرس الجداول .....                                       | ز          |
| فهرس الأشكال .....                                       | س          |
| فهرس الملاحق .....                                       | ش          |
| الملخص باللغة العربية .....                              | ص          |
| الملخص باللغة الانجليزية .....                           | ط          |
| <b>الفصل الأول (الإطار العام للدراسة).....</b>           | <b>1</b>   |
| 1-1 مقدمة.....   | 2          |
| 2-1 مشكلة الدراسة.....                                   | 4          |
| 3-1 اسئلة الدراسة.....                                   | 5          |
| 4-1 أهداف الدراسة.....                                   | 6          |
| 5-1 أهمية الدراسة.....                                   | 6          |
| 6-1 حدود الدراسة.....                                    | 6          |
| 7-1 حدود ومحددات الدراسة:.....                           | 7          |
| 8-1 التعريفات الاجرائية .....                            | 8          |
| <b>الفصل الثاني (إطار النظري والدراسات السابقة).....</b> | <b>10</b>  |
| 1-2 المبحث الأول: الإطار النظري.....                     | 11         |
| 1-1-2 مقدمة.....   | 11         |
| 2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية.....                   | 11         |

- 13..... 3-1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية:
- 14..... 4-1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية
- 15..... 5-1-2 وظائف (ممارسات) إدارة الموارد البشرية
- 16..... 6-1-2 تخطيط الموارد البشرية..
- 16..... 1-6-1-2 مقدمة
- 16..... 2-6-1-2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- 18..... 3-6-1-2 أهمية التخطيط للموارد البشرية
- 18..... 4-6-1-2 أهداف تخطيط الموارد البشرية
- 19..... 5-6-1-2 خطوات تخطيط الموارد البشرية
- 25..... 7-1-2 تحليل الوظائف
- 25..... 1-7-1-2 مفهوم تحليل الوظائف:
- 26..... 2-7-1-2 أهمية تحليل الوظائف
- 27..... 3-7-1-2 خطوات تحليل الوظائف
- 30..... 4-7-1-2 طرق جمع المعلومات حول الوظيفة
- 33..... 8-1-2 الاستقطاب والاختيار والتعيين
- 33..... 1-8-1-2 الاستقطاب:
- 34..... 2-8-1-2 مفهوم الاستقطاب:
- 34..... 3-8-1-2 أهمية الاستقطاب
- 34..... 4-8-1-2 أهداف الاستقطاب
- 36..... 5-8-1-2 خطوات عملية الاستقطاب
- 37..... 6-8-1-2 مصادر الاستقطاب
- 39..... 9-1-2 الاختيار والتعيين
- 39..... 1-9-1-2 مفهوم الاختيار
- 39..... 2-9-1-2 أهمية الاختيار
- 40..... 3-9-1-2 خطوات عملية الاختيار

|         |   |
|---------|---|
| 42..... | 10-1-2 تقييم الاداء                           |
| 42..... | 1-10-1-2 مفهوم التقييم                        |
| 43..... | 2-10-1-2 أهمية تقييم الأداء                   |
| 44..... | 3-10-1-2 أهداف تقييم الأداء                   |
| 45..... | 4-10-1-2 خطوات تقييم الأداء                   |
| 48..... | 11-1-2 التعليم العالي في فلسطين               |
| 48..... | 1-11-1-2 مقدمة:                               |
| 49..... | 2-11-1-2 تعريف التعليم العالي                 |
| 50..... | 3-11-1-2 سمات التعليم العالي                  |
| 50..... | 4-11-1-2 أهداف وواقع التعليم العالي في فلسطين |
| 53..... | 2-2 الدراسات السابقة.                         |
| 53..... | 1-2-2 الدراسات المحلية                        |
| 55..... | 2-2-2 الدراسات العربية                        |
| 60..... | 3-2-2 الدراسات الاجنبية                       |
| 64..... | 4-2-2 التعقيب على الدراسات العربية            |
| 65..... | 5-2-2 التعقيب على الدراسات الاجنبية           |
| 65..... | 6-2-2 أهم ما يميز الدراسة الحالية             |
| 67..... | <b>الفصل الثالث (منهجية الدراسة)</b>          |
| 68..... | 1-3 مقدمة:                                    |
| 68..... | 2-3 منهج الدراسة                              |
| 69..... | 3-3 مصادر جمع البيانات:                       |
| 69..... | 4-3 مجتمع الدراسة ..                          |
| 70..... | 5-3 عينة الدراسة                              |
| 71..... | 6-3 أداة الدراسة:                             |
| 73..... | 7-3 صدق أدوات الدراسة وثباتها:                |



|          |   |
|----------|---|
| 75.....  | 8-3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة                     |
| 79.....  | الفصل الرابع (عرض وتحليل النتائج)                   |
| 80.....  | 1-4 مقدمة   |
| 80.....  | 2-4 خصائص مجتمع الدراسة                             |
| 81.....  | 3-4 عرض تحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة |
| 81 ..... | 1-3-4 عرض وتحليل نتائج السؤال الرئيسي               |
| 82.....  | 1-2-3-4 عرض وتحليل نتائج السؤال الاول               |
| 88 ..... | 2-2-3-4 عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني              |
| 94.....  | 3-2-3-4 عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث              |
| 98 ..... | 4-2-3-4 عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع              |
| 104..... | 5-3-4 عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس                |
| 112..... | الفصل الخامس (النتائج والاستنتاجات والتوصيات)       |
| 113..... | 1-5 النتائج   |
| 113..... | 1-1-5 تمهيد   |
| 113..... | 2-1-5 ملخص النتائج                                  |
| 114..... | 2-5 الاستنتاجات                                     |
| 115..... | 3-5 التوصيات  |
| 118..... | أولاً: المراجع العربية                              |
| 122..... | ثانياً: المراجع الأجنبية                            |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | الموضوع  | الجدول |
|------------|--|--------|
| 45         | يوضح الطرق التقليدية والحديثة لتقييم الاداء  | (1-2)  |
| 52         | تاريخ نشوء الجامعات الفلسطينية   | (2-2)  |
| 69         | توزيع مجتمع الدراسة على الجامعات   | (1-3)  |
| 71         | عدد الاستبانات الموزعة والمستردة من الجامعات المبحوثة  | (2-3)  |
| 74         | مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة   | (3-3)  |
| 75         | معاملات الثبات   | (4-3)  |
| 78         | مفتاح التصحيح  | (5-3)  |
| 80         | خصائص المجتمع الديمغرافية  | (1-4)  |
| 92         | النسب المئوية، الوسط الحسابي الكلي، والانحراف المعياري الكلي لدرجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الكلية في الجامعات الفلسطينية | (2-4)  |
| 84         | نتائج أسئلة المقابلات حول تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية   | (3-4)  |
| 84         | النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية     | (4-4)  |
| 89         | نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة التحليل الوظيفي في الجامعات الفلسطينية  | (5-4)  |
| 90         | النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة التحليل الوظيفي في الجامعات الفلسطينية           | (6-4)  |
| 94         | نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية   | (7-4)  |
| 95         | النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية        | (8-4)  |
| 99         | نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة اختيار وتعيين الموظفين الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية   | (98-4) |

|     |   |        |
|-----|---|--------|
|     |   |        |
| 100 | النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة اختيار وتعيين الموظفين في الجامعات الفلسطينية | (10-4) |
| 105 | نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية   | (11-4) |
| 106 | النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية  | (12-4) |
| 111 | النسب المئوية، الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة   | (13-4) |

## فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | الموضوع                         | رقم الشكل |
|------------|---------------------------------|-----------|
| 19         | مراحل تخطيط الموارد البشرية     | (1-2)     |
| 26         | استخدامات تحليل معلومات الوظائف | (2-2)     |
| 30         | محتويات التحليل الوظيفي         | (3-2)     |
| 36         | خطوت عملية الاستقطاب            | (4-2)     |
| 41         | مراحل عملية الاختيار            | (5-2)     |

## فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | الموضوع   | رقم الملحق |
|------------|---|------------|
| 126        | نموزج المقابلات   | (1)        |
| 129        | ترميز المقابلات   | (2)        |
| 130        | نموزج الاستبانة   | (3)        |
| 135        | أسماء المحكمين  | (4)        |
| 136        | أهداف التعليم العالي في فلسطين  | (5)        |
| 138        | واقع التعليم الجامعي في فلسطين  | (6)        |
| 139        | كتاب من جامعة الخليل لتسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات   | (7)        |
| 140        | كتاب من جامعة بيت لحم لتسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات  | (8)        |
| 141        | ورشة عمل لمدراء إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية<br>بعنوان "واقع الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تحديات وفرص" | (9)        |
| 142        | ورشة عمل لموظفي إدارة الموارد البشرية حول الممارسات<br>إدارة الموارد البشرية  | (10)       |

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها

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

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي؛ وتم الاعتماد على الاسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليله؛ حيث قام الباحث باستخدام الملاحظة كونه يعمل في إدارة الموارد البشرية بالإضافة الى اتصاله المباشر وزياراته المتكررة لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، كما تم اجراء 5 مقابلات شبه منتظمة على عينة قصدية لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة النجاح)، وتم تحليلها يدويا، اما الاستبانة فقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع 287 استبانة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من المستويات الاكاديمية العليا والوسطى في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية وتم توزيعها على التالي (النواب الأكاديميين، عمداء الكليات، رؤساء الدوائر والاقسام الاكاديمية) بالإضافة الى العاملين في إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب.

وقد توصلت الدراسة الحالية الى تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء)، ويرى الباحث ان ممارسات إدارة الموارد البشرية انحسرت في الأمور الروتينية المتعلقة بالتوظيف وإجراءات التعيين وتطبيق النظم واللوائح

المنظمة لشؤون الموارد البشرية بالإضافة الى عقود التوظيف المتعلقة بالحقوق والواجبات للعاملين وحساب الرواتب ومتابعة الاجازات والاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين.

## **Abstract**

### **The Evaluation of the Human Resources Management Practices at Palestinian Universities and Ways of Development**

The study aims to identify the reality of the human resources management at the Palestinian Public Universities in the West Bank. It seeks to shed lights on the process of human resources planning, the work analysis, polarizing expertise, selecting and appointing, and performance evaluation. This will be executed through proposing recommendations and suggestion to improve these practices.

In order to achieve its goal, the study follows the descriptive exploratory approach. It adopts a mixed-research method to collect data; The researcher used observation as a tool Due to his work in the human resources management, in addition to his direct contact and regular visits to the human resources departments at several Palestinian universities, Five semi-structured interviews were conducted with a selected sample of human resources managers in the Palestinian universities (Hebron University, Bethlehem University, Berzeit University, Al-Quds University, and An-Najah University). The data were coded and categorized manually. A questionnaire has been designed and distributed to the population of the study using a comprehensive-survey method through the distribution of 288 questionnaires. The study population consists of workers from the upper and intermediate academic levels at the Palestinian universities in the West Bank. The questionnaire has targeted the academic vice-presidents, faculty deans, and department chairpersons alongside the administrative staff of the human resources departments. The data obtained from the questionnaire have been analyzed using SPSS (Statistical Packages for Social Sciences).

The study reveals that there is a low level of the practices in the human resources management especially for the functions of the study axis (planning, job analysis, recruitment, selection and appointment, and performance assessment).



The researcher believes that human resources management practices recede in routine matters related to the employment and recruitment procedures and the application of the systems. These practices are also receding to the HR regulations, employment contracts relating to the rights and duties of workers, the calculation of salaries, the follow-up vacations and the recording personnel data.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

– مقدمة

– مشكلة الدراسة

– تساؤلات الدراسة

– أهداف الدراسة

– أهمية الدراسة

– حدود ومحددات الدراسة

– التعريفات الإجرائية

## 1-1 مقدمة

في ضوء التحولات والمتغيرات التي تحيط بمنظمات الاعمال والتي تؤثر في كيفية تبادل الخدمات الى درجة كبيرة في سوق تنافسي بحيث أصبحت الجودة هي الأساس، تزايد اهتمام الباحثين في حقل العلوم السياسية والإدارية بأهمية تسهيل التكيف مع التغيرات البيئية القائمة على المعرفة باعتبارها من اهم مقومات تحقيق مكانة متميزة في المنظومات الدولية المعاصرة.

ومع تزايد الاهتمام بأهمية المعرفة انصبت الادبيات الإدارية والتعليمية على تأكيد أهمية إدارة العنصر البشري القادر على امتلاك هذه المعرفة وذلك في ظل تنامي الحديث عن تامين الإدارة المتميزة للموارد البشرية داخل المنظمات التعليمية، ومنها الجامعات على وجه التحديد. (قوي، 2007)

وإذا ما اخذنا بعين الاعتبار تعريف الإدارة فقد عرفها ماري فوليت بأنها فن الحصول على الأشياء من خلال الأشخاص (Metcalf, et al., 1941) ، وعرفها بيتر دروكر بأنها تحقيق الأهداف المرجوة من خلال إيجاد البيئة المواتية للقوى العاملة في المنظمة (George, 1968) وعرفها القريوتي بأنها تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق اهداف محددة بكفاءة وفعالية (القريوتي، 1990) ، نستنتج من هذه التعريفات انها تنفيذ وتحقيق الأهداف من خلال الاخرين ومعهم، فالمعدات والأجهزة والآلات لا تجدي نفعا من غير العنصر البشري فهو الأساس والحاكم والمتحكم في العملية الإنتاجية والإدارية وعليه يعتمد نجاح المنظمة من خلال تحقيق فعاليتها.

ويرى الباحث انه وفي ظل هذه البيئة التي تعج بالتحديات تطرح سؤال كيف لمنظمات الاعمال والمؤسسات التعليمية المتوقعة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئة غير ملائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع لتحقيق أهدافها والحفاظ على هذه التنافسية والاستمرارية.

كل ذلك يتحقق من خلال تطبيق المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية الذي يعتمد التكاملية في استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدربة والتخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير واضحة وشفافة وتصميم مسارها الوظيفي. (Dessler, 2013)

لذلك فإن هذا البحث قد يكون على درجة بالغة من الأهمية في هذا الوقت نظرا للتحديات والتغيرات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، تطورات كبيرة في التوسع في انشاء الجامعات وازدياد عد الطلبة، وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم عن بعد والتعليم المفتوح. (البيسوني، وآخرون، 2008).

ويجب على الجامعات كونها جزء من نظام التعليم العالي ان تعمل بفعالية وان تولي الاهتمام اللازم بالموارد البشرية، من أجل الحفاظ على الاستمرارية والحفاظ على مستوى مقبول من الجودة في العملية التعليمية. وبالتالي، يجب أن يكون عنصر إدارة الموارد البشرية عنصرا أساسيا في عملية التخطيط في الجامعات (Friedman, 2009).

وكون الجامعات الفلسطينية تعيش ظروفًا خاصة بسبب وقوعها تحت الاحتلال وبيئة غير مستقرة وما ينشأ عنها من عوامل ومعوقات تلقي بظلها على إدارة هذه الجامعات (MOEHE, T., 2010)، بالإضافة الى توجه وزارة التعليم العالي الى استحداث قانوناً للتعليم العالي فإن جميع المؤشرات تشير الى ان اللجنة القائمة على صياغة هذا القانون هو اعتماد الجامعات الفلسطينية على نفسها (المصري، 2016) اوجدت الحاجة لإدارة موارد بشرية فاعلة قادرة على استقطاب الكفاءات الى البيئة التعليمية الفلسطينية غير المشجعة وتدريبهم وتحفظ بهم وترفع من أدائهم وتوفر نظام حوافز ومكافآت بالإضافة الى مساعدتهم في رسم مسارهم الوظيفي تكون نتيجة هذه الممارسات النجاح والتميز والديمومة والمحافظة على الاستمرارية والتشجيع على الابتكار والبحث العلمي وتعميق الانتماء لهذه المؤسسات.

## 1-2 مشكلة الدراسة

تعد منظومة التعليم العالي من المنظمات الخدمية بحيث تتخصص في انتاج وتسويق الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية التي تعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، وهي تواجه جملة من التحديات والتي تمثلت في تقنيات التعليم وزيادة الاقبال على والانفجار المعرفي الهائل (خامرة، 2011).

ولكي تنهض بمهامها وتواجه تلك التحديات وتقدم خدمات بمستوى متميز من الجودة يجب ان تعد الخطط وتهتم بإدارة مواردها البشرية وتوفير الرعاية اللازمة لها (Candy, et al., 2002). وبعبارة أخرى تتحدد كفاءة النظام التعليمي بقدرته على توظيف مصادره البشرية والمادية بأقصى طاقة للحصول على أعلى عائد اجتماعي واقتصادي لكل من الفرد والمجتمع (المنيع، 2002)، كما اشارت مجموعة من الدراسات ان ممارسات ادارة الموارد البشرية لها علاقة إيجابية بأداء المؤسسة (Shuler, et al., 1984) و (Beh, et al., 2013)، كما بدى واضحا بأن المورد الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمات هو المورد البشري (Saifalislam, et al., 2014).

وبالرجوع الى تقرير وزارة التربية والتعليم العالي الذي أشار الى وجود مجموعة من التحديات التي تواجه التعليم العالي في فلسطين تنوعت بين قلة الكوادر العلمية المؤهلة العاملة مقارنة بعدد الطلاب بالإضافة الى التحديات الخارجية التي تواجهها بسبب وجود الاحتلال الإسرائيلي، وقلة الموارد للسلطة الفلسطينية (MOEHE, T., 2010)، والتوجه لصياغة قانون تعليم عالي محوره اعتماد الجامعات على نفسها (المصري، 2016). كل هذه التحديات في مؤسسات التعليم العالي جعلت البيئة غير مشجعة ومحفزة للعمل وخاصة لحملة المؤهلات العلمية العليا "الدكتوراه" بالإضافة الى ان هذه البيئة غير آمنة وبالتالي توجه الكوادر البشرية المؤهلة للبحث عن بيئة أكثر امانا.

وبما ان نجاح الجامعات يعتمد على مواردها البشرية، الباحثين والمبتكرين من خلال التخطيط والتحليل الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم والترقية للكفاءات المميزة يؤدي إلى تميز الجامعة ككل (Candy, et al., 2002)، لذلك يجب على الجامعات كجزء من مؤسسات التعليم العالي في فلسطين ان تعمل على نحو فعال وتعطي الاهتمام المطلوب لعنصر الموارد البشرية، من اجل الحفاظ على استمرارية الموارد البشرية لديها وللحفاظ على مستوى مقبول من الجودة التعليمية، وبالتالي يجب ان يكون المورد البشري عنصراً أساسياً في استراتيجية عملية التخطيط في الجامعات.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة: ما هو تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها.

### 3-1 اسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة للإجابة عن اهداف الدراسة من خلال الإجابة على الاسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما مدى ممارسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

ان الإجابة على هذا السؤال تجسر الهوة بين الإطار النظري للموارد البشرية وبين الممارسات على ارض الواقع، وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
2. ما مدى ممارسة التحليل الوظيفي في الجامعات الفلسطينية؟
3. ما مدى ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية؟
4. ما مدى ممارسة اختيار وتعيين الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟
5. ما مدى ممارسة تقييم الاداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟

**السؤال الثاني:** ما هي طرق تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

## 1-4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى ما يلي:

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية للأكاديميين في الجامعات الفلسطينية من اجل تقييمها.
2. التعرف على طرق تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية للأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

## 1-5 أهمية الدراسة

1. يأمل الباحث ان تساهم هذه الدراسة في إضافة قيمة بحثية يستفيد منها الباحثون والمهتمون في هذا المجال عن طريق اثراء المعرفة فيما يحويه الإطار النظري من مفاهيم ومقترحات.
2. تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تتناول مؤسسات التعليم العالي "الجامعات" والتي تعد اهم مدخل من مدخلات العملية التعليمية ومصدرا للمهارات والكفاءات التي ترفد المجتمع.
3. تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات - على حد علم الباحث - التي تتناول ممارسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة العاملة في الضفة الغربية، وطرق تطويرها التي يطمح الباحث من خلالها في تقييم وتطوير ممارسات هذه الادارات.

## 1-6 حدود الدراسة

- 1-6-1 الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة تقييم ممارسات إدارة المورد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التحليل الوظيفي، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الاداء) للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، حيث قام الباحث من خلال المنهج الاستكشافي الوصفي بتحديد هذه الممارسات والتي يتم تطبيقها على الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

**1-6-2 الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية وعددها (6) وهي جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة النجاح.

وكون الدراسة ليست دراسة مقارنة فقد استثنى الباحث جامعة القدس المفتوحة كونها جامعة حكومية بالإضافة الى مركزية القرارات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وعدم تدخل الفروع في آلية عملها، اما الجامعة الامريكية فهي أيضا مختلفة من حيث التبعية ولها استقلالية عالية بعكس الجامعات العامة.

**1-6-3 الحدود الزمانية:** حيث تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة (2016 - 2017)

**1-6-4 الحدود البشرية:** ان الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين من المستويات الاكاديمية العليا والوسطى في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية وتم توزيعها على التالي (النواب الأكاديميين، عمداء الكليات، رؤساء الدوائر والاقسام الاكاديمية) بالإضافة الى العاملين في إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

**1-7 حدود ومحددات الدراسة:**

واجه الباحث عدداً من الصعوبات أثناء إجراء الدراسة، ومن أهمها:

- الانشغال الدائم للأشخاص المراد مقابلتهم وذلك بسبب طبيعة مهامهم ووجودهم في الهرم الوظيفي للجامعات جعل من الصعوبة مقابلتهم او جمعهم في ورشة عمل.
- الصعوبات الميدانية في جمع الاستبانات والتي أدت الى تأخر استرداد الاستبانات لفترة من الزمن حيث في بعض الأحيان تم الرجوع لاستلام الاستبانة لأكثر من مرة.



## 8-1 التعريفات الاجرائية

### • التقييم

هو القياس الفعلي والتقديري للحالة بناء على معايير موضوعية، وهو عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة، وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف.

### • تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية بأنه توفير العدد المناسب من العاملين بمهارات متنوعة في الوقت المناسب والمكان المناسب (Millmore, et al., 2007 p. 239).

وعرفت الدراسة إجرائيا بأنه مجموعة الاجراءات المتعلقة بجمع المعلومات حول الموارد البشرية المتوفرة من أعضاء الهيئة التدريسية لدى الجامعة، من اجل معرفة الفارق بين ما هو متوفر في الجامعة وما تحتاجه من موارد بشرية.

### • التحليل الوظيفي

العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها او محدداتها (عباس، 2006).

وعرفت الدراسة اجرائيا بانها مجموعة من الإجراءات، اللازمة لجمع المعلومات لوضع وصف خاص للوظائف الاكاديمية، مع الاخذ بعين الاعتبار المتطلبات والخبرات اللازمة لكل وظيفة من اجل أداء المهام المنوطة بها.

## • الاستقطاب

يعرف الاستقطاب بأنه جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة لتوظيف الكفاءات (Wilton, 2013 p. 148)

وعرفته الدراسة اجرائيا بالبحث عن الكفاءات الاكاديمية التي يمكنها ان تكون افراد في الجامعة وتحقيق أهدافها.

## • الاختيار والتعيين

العملية التي بمقتضاها يستطيع إدارة الموارد البشرية ان تفرق بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار الى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة (زايد، 2003).

وعرفتها الدراسة اجرائيا بانها عملية المفاضلة بين المرشحين للوظائف الاكاديمية الشاغرة وذلك بناء على مواءمة ومطابقة سمات الفرد من حيث قدراته ومهاراته وخبراته مع متطلبات الوظيفة.

## • تقييم أداء الموارد البشرية

تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلا (الطائي، وآخرون، 2006).

وعرفتها الدراسة اجرائيا بأنه الحكم على كفاءة أعضاء الهيئة الاكاديمية وفعالية أدائهم خلال فترة زمنية محددة من خلال أدوات التقييم المتبعة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار النظري
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## 1-2 المبحث الأول: الإطار النظري

### 1-1-2 مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما غير مسبوق بالموارد البشرية على كافة المستويات سواء من السياسيين او رجال الاعمال او المدراء والأكاديميين. كما ان عقد التسعينات من القرن العشرين قد شهد اهتمام المنظمات الفعال والمباشر في ربحية المنظمة، وقد حدث هذا لان قادة هذه المنظمات ادركوا ان ممارسات الموارد البشرية تلعب دورا حيويا في اكساب المنظمة قدرات تنافسية عالية (Allouche, et al., 1998).

كما ان ازدياد الأهمية النسبية للموارد البشرية على حساب عناصر أخرى مثل راس المال والتكنولوجيا، ويفسر ذلك التراجع النسبي لعوامل التنافس الأخرى بأن النجاح الذي تحقق من خلال الإدارة السليمة للعاملين يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده بعكس التكنولوجيا.

ونظرا للأهمية القصوى للموارد البشرية وقدرته على المساهمة إيجابيا وسلبيا في تحقيق اهداف المنظمة فقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل مختلف المنظمات لتمارس عملها المتشابك. من هنا تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية (حسن، 2009).

وتعرفها الجمعية الامريكية لإدارة الافراد بانها فن اكتساب القوى العاملة ذي الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية. (صالح، 2004).

### 2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباين الباحثون والكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في اغلب الأحيان الى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم، حيث يعرفها ديسلر بأنها عملية استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين وإدارة علاقات العمل والصحة والسلامة المهنية والانصاف (Dessler, 2013)

(p. 30). كما عرفها ولتون بانها مصطلح يستخدم لوصف جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة المتعلقة بالاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتصميم الوظائف، والتدريب والتطوير، والتقييم والمكافآت، والتوجيه والتحفيز وضبط العاملين في المنظمة (Wilton, 2013).

وذهب كويل وزملائه كما ورد في (Coyle-Shapiro, et al., 2013) لتعريفها بانها النشاط الإداري الذي اتخذته المؤسسات في توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، وبعبارة أخرى فان إدارة الموارد البشرية هي حزمة من السياسات والبرامج والخطط التي تتبناها المنظمة للاستفادة الكاملة من استخدامها، ويشمل كل شيء من أساليب التوظيف والاختيار (التي تبدأ العلاقة بين المؤسسة والموظف) من القاعد التي تحدد كيفية تعامل الموظفين الحاليين.

ويعرف بوكسال إدارة الموارد البشرية بانها تشمل أي شيء وكل شيء مرتبط بإدارة علاقات العمل في الشركة (Boxall, et al., 2003). وتعرفها البرنوطي بانها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق أهدافها، هذا يشمل اقتناء هذه الموارد والاشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة (برنوطي، 2004). فيما ذهب الهيبي الى تعريفها بانها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (الهيبي، 2005).

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية الأسلوب العلمي الذي يهتم بإدارة شؤون الموظفين داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينهم، ويتم من خلال تحقيق الكفاءة والعدلي بين الموظفين، وذلك عن طريق تخطيط وتوجيه ورقابة وتدريب وتحفيز الموارد البشرية العاملة والعمل على اندماجها والحفاظ عليها، من اجل تحقيق اهداف المنظمة (الديري، 2011).

ويعرف الباحث إدارة الموارد البشرية بأنها عبارة عن وظيفة هامة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وعملية إدارية تشتمل على تخطيط وتوجيه ورقابة والاحتفاظ بالأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهدافهم واهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية.

### 2-1-3 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها تمثل إدارة لاهم واعلى أصول المنظمة، كما اكدت مجموعة من الدراسات في الدول المتقدمة على العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح تلك المنظمات. وهذا ما اوضحه الفرت (alvert,1990) في تقرير تناول مائة منظمة أمريكية ناجحة عام 1990، ان هذه المنظمات تتبع السياسات التالية في إدارة الموارد البشرية: (الموسوي، 2004 صفحة 21)

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة مباشرة.
- إعطاء أهمية قصوى لسياسات المنظمة في مجال استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم.
- تحويل الصلاحيات الى المستويات الإدارية الدنيا لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

- تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة

وفي ظل التحديات تحولت إدارة الموارد البشرية من الاعمال الروتينية واليومية المتعلقة بحفظ السجلات والملفات الشخصية ومتابعة التقارير، وتنفيذ التعليمات والقواعد المنظمة لحقوق العاملين ولحركتهم الى رسم الخطط والاستراتيجيات وعمل الدراسات لمواجهة المستقبل الغامض، كما أدت هذه التغيرات الى الحاجة الى تطوير مؤهلات وقدرات العاملين التي أصبحت أكثر تعقيدا وتنوعاً. (بن نمشة، 2007 صفحة 23) إضافة الى التطورات الحديثة في إعادة التفكير في النظر الى ممارسات الموارد البشرية من استقطاب العاملين والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء وغيرها على انها استثمارات ذات قيمة او عائد اقتصادي (المرسي، 2006).

كما ان هناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات او الوظائف الاخرى للمنظمة، فهي تزود هذه الإدارات باحتياجاته من الاعداد والتخصصات المناسبة مع طبائع وخصائص العمل، ويؤدي أي قصور في تقديم الاحتياجات لهذه الإدارات، وبذلك تعذر تحقيق اهداف هذه الإدارات ومن ثم اهداف المنظمة، بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والاهداف العامة للمنظمة. (مصطفى، 2000 صفحة 25)

#### 4-1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية

تتنوع اهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة، لذلك فإن اهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة (كشواي، 2006 صفحة 12).

#### 1-4-1-2 اهداف على مستوى المجتمع

المحافظة على التوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص. ومساعدة افراد المجتمع في إيجاد أفضل الاعمال وأكثرها إنتاجية. وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذه الاستثمارات بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتمهين للعمل. وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع. (بن نمشة، 2007 صفحة 24)

#### 2-4-1-2 اهداف على مستوى المنظمة

إن إدارة المورد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف الى وضع استراتيجية تتفق مع متطلبات استراتيجية المنظمة ككل سواء في الوقت الحاضر او في المستقبل، والاسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات واهداف

المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية.  
(Warether, 1985).

### 2-1-4-3 أهداف على مستوى العاملين

كما تهدف إدارة الموارد البشرية توفير أفضل فرص عمل ممكنة للعاملين، وتوفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الامن والسلامة وإتاحة الفرصة لهم للتقدم والرقي في المؤسسة بالإضافة الى صون حقوقهم. (السالم، وآخرون، 2002)،

### 2-1-5 وظائف (ممارسات) إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي تتفرع الى أنشطة خاصة بالعاملين واداراتهم وقد ذهب (Dennis, et al., 2006) الى تقسيم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي سنفصل منها محاور الدراسة لاحقا على النحو التالي:

#### 1. الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية وتشمل:

- تصميم وتحليل وتوصيف العمل
  - تخطيط الموارد البشرية
  - التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)
1. الوظائف الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتشمل:

- قياس وتقييم الأداء
- التدريب والتنمية والتطوير
- نظم الترقيات

#### 2. الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية وتشمل:



• الحوافز والتعويضات المباشرة

• العلاقات الإنسانية

• تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية

## 2-1-6 تخطيط الموارد البشرية

### 2-1-6-1 مقدمة

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة؛ إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كما يعمل تخطيط الموارد البشرية على دعم الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الفجوات في المهارات والقدرات المطلوبة التي تضمن تحقيق الاستراتيجية وتجنب الأداء المحدود خلال تطبيقها. (Wilton, 2013 p. 141) حيث يعتمد نجاح المنظمة على المدى الطويل على مدى قدرتها الحصول على الافراد المناسبين في الاعمال المناسبة والوقت المناسب، حيث لا يمكن تحقيق اهداف المنظمة التي تم تحديدها في الخطة الاستراتيجية الا إذا توافر الافراد ذوي الكفاءة والمهارات المناسبة.

وتحتاج أي منظمة الى موارد بشرية تؤدي من خلالها نشاطاتها المختلفة، لذلك يجب على المنظمة تحديد احتياجاتها من حيث الاعداد والتخصصات والنوعيات، ويتم ذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ذلك ان حسن التخطيط يكفل القيام بالأنشطة بشكل تام وبأقل تكلفة، اما سوء هذا التخطيط فيعني وجود عاملين غير مناسبين في الاعمال والوظائف من حيث الاعداد والتخصصات. اذاً فالغرض من تخطيط الموارد البشرية هو تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الاعداد والتخصصات والزمن المناسب لجلبها. (الطائي، وآخرون، 2006).

### 2-1-6-2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

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

عرف ديسلر تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية اعداد الخطط اللازمة لشغل او لجذب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقا من تحليل الوظائف الجديدة، او المتوقع ان تكون شاغرة، وما اذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة او خارجها لذلك فان تخطيط القوى العاملة يشير الى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال فترة مستقبلية، ومع ذلك فان معظم المنظمات تستخدم مفهوم التخطيط المتتابع في إشارة منها الى كيفية وضع أولويات لتخطيط شغل الوظائف الأكثر أهمية داخل المنظمة (ديسلر، 2003 صفحة 164).

ويعرف (Parker and Cains,1996) تخطيط الموارد البشرية بأنه توفير العدد المناسب من العاملين بمهارات متنوعة في الوقت المناسب والمكان المناسب (Millmore, et al., 2007 p. 239). وعرف ولتون بأنه قياس او تقييم الموارد البشرية الحالية والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية من خلال العرض والطلب وذلك لوضع خطة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (Wilton, 2013 p. 141).

كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الافراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق او مقابلة عرض الافراد داخليا (الافراد الموجودين فعلا)، وخارجها (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم او البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجوده في فترة زمنية معينة (حسن، 2006 صفحة 75).

ان هذه التعريفات توضح ضرورة الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الاعمال المتوفرة لديها والتي من الممكن ان تتوفر مستقبلا (عباس، 2006 صفحة 56)

## 2-1-6-3 أهمية التخطيط للموارد البشرية

تبرز هذه الأهمية مبدئياً من خلال أهمية دور إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات، إذ يشكل تخطيط الموارد البشرية ضرورة ماسة لبناء الإنسان و المؤسسات معا ، وعاملاً هاماً من عوامل الاستقرار سياسياً اقتصادياً واجتماعياً (عبد الباقي، 2002)، ويرى (عباس، 2006) بان تخطيط الموارد البشرية يساهم في تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي الى استثمار الطاقات البشرية بكل كفاءة وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، ولا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها. كما يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي الى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

كما أشار زويلف بان تخطيط الموارد البشرية يساهم في الى الموازنة الكفاءة وتحقيق التكامل والترابط بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية واهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي، بالإضافة الى بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز ... الخ. (سامي، 2007). كما يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة الى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم (عباس، 2006).

## 2-1-6-4 اهداف تخطيط الموارد البشرية

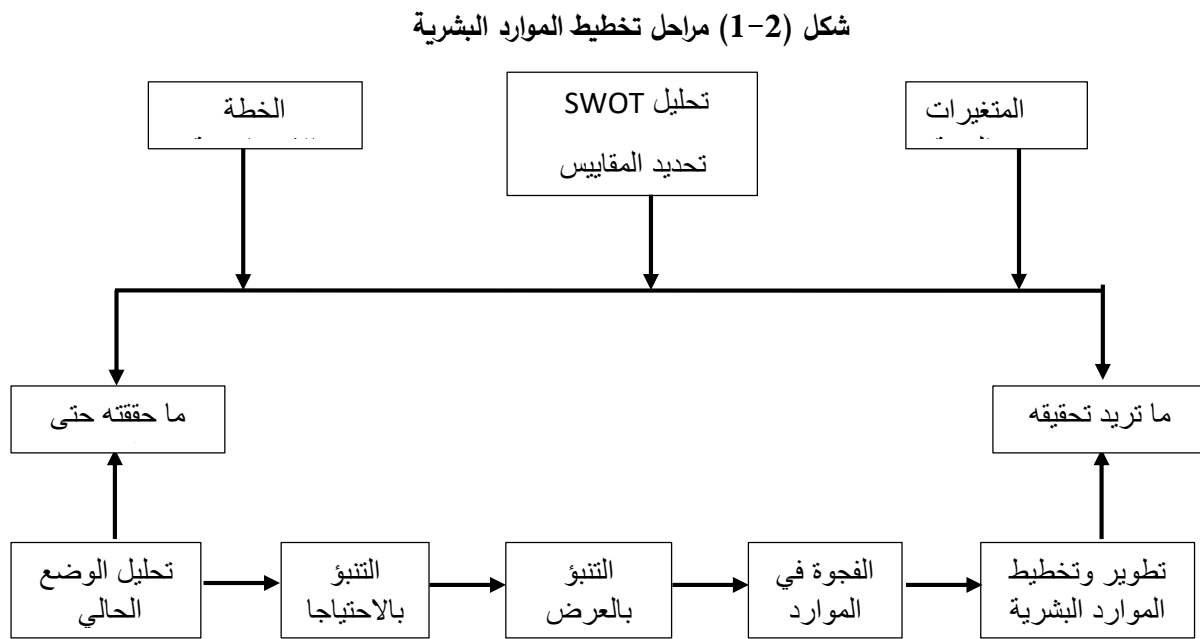
بالإمكان تحديد اهم اهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بما يلي (السالم، وآخرون، 2000):

1. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

2. مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها، إنتاجية أكبر بتكلفة اقل وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
3. المحافظة على طاقات العاملين واستثمار وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة واخلاصهم لها.
4. اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف ام التدريب ام الخدمات ام انهاء الخدمات.
5. تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وانشطتها المختلفة.

## 2-1-6-5 خطوات تخطيط الموارد البشرية

يمكن توضيح خطوات تخطيط الموارد البشرية من خلال الشكل التالي كم أوردها (كشواي، 2006):



المصدر: ادارة الموارد البشرية - (كشواي، 2006 صفحة 29)

## أولاً: دراسة خطط المنشأة وأهدافها

تعتبر خطة المنظمة الاستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة القوى العاملة، التي هي عبارة عن تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع الحالي، ومعرفة مدى النقص أو الفائض في العملية، وتحديد المتطلبات حسب التخصصات لتتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها، لذلك ينبغي في هذه المرحلة تحليل ودراسة ما يلي: (الطائي، وآخرون، 2006 صفحة 160)

1. مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الانكماش في نشاطاتها.
2. التعرف على مدى الاتجاه نحو التطور التكنولوجي للمنظمات.
3. اجراء مراجعة لرسالة المنظمة وثقافتها وسياساتها.
4. ربط دورة حياة المنظمة بخطة القوى العاملة لإكسابها الواقعية والموضوعية.
5. إدراك الإدارة العليا للمعوقات والقيود في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتمثلة في النقص في اليد العاملة او قدرتها في بعض الأحيان.

## ثانياً: التحليل البيئي وتحديد المواقف

تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية (عباس، 2006 صفحة 61)، حيث ان تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن اهداف المنظمة الاستراتيجية حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

### 1. تحليل البيئة الخارجية

حيث يرى (الطائي، وآخرون، 2006) تحليل العوامل التي تؤثر على سوق العمل من حيث العرض والطلب على العمالة والمتمثلة في: تكوين القوى العاملة والتشريعات الحكومية التي تضم أنظمة العمل والعمال والقيود

على استخدام العمالة من الخارج والضرائب والضمان الاجتماعي وسياسة التعليم، الظروف الاقتصادية العامة التي تسود من حيث رواج او كساد وتقييم الاقتصاد، عوامل جغرافية وظروف المنافسة، التطور التكنولوجي حيث ان التقدم التكنولوجي له الأثر على استبدال الانسان بالآلة او احلالها مكانه تدريجيا، بالإضافة الى التغيير في شغل الوظائف حيث أصبحت النساء تشغل مناصب لم تكن تعمل بها سابقا بسبب مستوى التعليم وتجنباً لسياسة التمييز، القيم الاجتماعية السائدة اتجاه بعض الوظائف اما لخطورتها او بسبب تعارضها مع المكانة الاجتماعية والتي تكون بحاجة الى تحفيز لشغرها.

## 2. تحليل البيئة الداخلية

ويقصد بها دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل وتشكل مراجعة الوظائف الحالية للمنشأة والمهارات المتوفرة واعداد بيانات وافية للقوى العاملة في المنظمة.

### ثالثاً: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

ان المؤسسات التي تنتظر الى المدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من القوى العاملة، كما تأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد في تطوير وتنمية القوى العاملة فيها، بدلا من ان تنتظر حتى تصبح هناك حاجة طارئة لتعبئة وظيفة شاغرة، فإنها تأخذ بعين الاعتبار القوى العاملة المتوفرة لديها حاليا وسلم الترقيات فيها والشواغر المستقبلية التي يمكن ان تحدث بسبب دوران العمل المتوقع (بسبب الاستقالات او الفصل من العمل او الوفاة او التقاعد) والتطور، ان هذا التحليل يجب ان يزود الشركة بمدى احتياجاتها من الافراد بحيث تحدد فيه:

1. الوظائف التي تحتاج المنشأة من اجلها الى مستخدمين جدد.

2. المهارات التي يحتاج اليها شاغلو هذه الوظائف

3. الإمكانيات الواجب توفرها في الموظفين الجدد من أجل ترقيةهم في المستقبل إلى وظائف أعلى.

(الشاويش، 2007 صفحة 137)

ويعتبر حجم الطلب المتوقع على الخدمة أو المنتج هو العامل الأكثر تحكما مع أخذ عوامل أخرى بعين الاعتبار مثل معدل الدوران المتوقع، نوعية مهارات الموظفين، القرارات الخاصة بتطوير المنتجات أو الخدمات، التغيرات التكنولوجية والموارد المالية المتاحة (Dessler, 2013). ويتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تتحدد أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها (أبو شيخة، 2000 صفحة 36).

وهناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية (Dessler, 2013):

#### 1. طرق كمية:

- تحليل عبء العمل
- سلسلة ماركوف
- تحليل قوة العمل
- التنبؤ بالاتجاهات

#### 2. طرق وصفية

- خرائط الاحلال
- طلب الوحدات الإدارية

#### رابعاً: تحديد عرض الموارد البشرية

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل، كذلك تحديد التغييرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً (عباس، 2006 صفحة 62).

وينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وانماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة، اما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل (الهيئتي، 2000 صفحة 71). ويتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المؤسسة تحتوي على معلومات عن كل موظف من حيث اسمه وعمره، وحالته الاجتماعية ومؤهلاته العلمية وخبراته السابقة والدورات التدريبية التي اشترك فيها، والامتحانات التي اجتازها ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، والغيابات والعقوبات ان وجدت، والقابلية للترقية، وتحمل المسؤولية وتطلعات الموظف وطموحاته (السالم، وآخرون، 2002 صفحة 72).

إضافة الى قوائم مخزون المهارات، توجد قوائم أخرى تسمى بقوائم الاحلال وهي لتشخيص المرشحين للترقية من وظيفة الى وظيفة اعلى ضمن الوحدة التنظيمية او المجال الوظيفي (عباس، 2006 صفحة 63)، وليس بالضرورة اعداد هذه القوائم يدويا فيمكن اعدادها من خلال نظم معلومات الموارد البشرية وتحديثها متى اقتضت الضرورة (Dessler, 2013).

#### خامسا: تحديد الفجوة بين العرض والطلب

حيث يتم في هذه المرحلة مقارنة ما تم التنبؤ به من احتياجات الموارد البشرية او ما هو مطلوب منها في ظل الخطة الاستراتيجية، مع المتوافر في المنظمة من هذه الموارد او ما هو معروض منها، وبذلك فإن هذه الخطوة تسمح بتحديد الفروقات بين احتياجات المنظمة وبين مخزونها من الموارد البشرية، حيث يمكن ان تكون المنظمة وفق ثلاث وضعيات: التوازن او الفائض او العجز، ويكن ان يكون الفائض او العجز على مستوى المنظمة ككل او جزئيا على مستوى الأقسام او الإدارات، وفي كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز (عباس، 2006 صفحة 64).



## سادسا: تنفيذ خطة العمل

يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة دورية ومستمرة لتقييم الانحرافات أولا بأول (الشاويش، 2007 صفحة 142).

ومن الدراسات السابقة التي تناولت تخطيط الموارد البشرية وهي كثيرة دراسة (اليقوبي، 2011) حيث اظهر المستجيبين بأهمية فاعلية تخطيط تنمية الموارد البشرية وارتقاها في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، مع وجود مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية. كما تناولت دراسة (Ismaili, et al., 2010) محور تخطيط الموارد البشرية في جامعات جنوب شرق أوروبا ومدى أهميتها في تحقيق استراتيجية الجامعات وخاصة في الجامعات المقدونية، والتي اشارت الى مدى أهمية إدارة الموارد البشرية بالعموم وتخطيط الموارد البشرية بالخصوص في تحقيق استراتيجية الجامعة إذا ما ارادت البقاء في دائرة المنافسة في ظل التغيرات العالمية والتزايد في عدد الطلاب. وتناولت دراسة (قوي، 2007) محور سياسات تخطيط الموارد البشرية وترى عينة الدراسة ان التخطيط في توظيف أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية لا يراعي الوقوف على الاحتياجات المستقبلية المطلوبة من أعضاء الهيئة التدريسية ولا يراعي التنبؤ بالصعوبات المتوقع حدوثها مستقبلا، ويرى افراد العينة ان الأساليب المتبعة في التنبؤ بالاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية تمتاز أولا بالعشوائية، وتعتمد على التقدير الشخصي لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات، وفئة أخرى ترحى ان التوظيف والتنبؤ يتم بوتيرة روتينية بناء على احصائيات تمت في الماضي.

اما دراسة (مشتهى، 2014) والتي اشارت النتائج الكلية لتخطيط المورد البشرية وجود مستوى مقبول لذلك المحور، واستنتج الباحث بأن الانطباعات عن إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة

مقبولة بشكل عام وبالإمكان تعزيزها وإيجاد استراتيجيات تخطيط أكثر فاعلية. بالإضافة الى دراسة (شلتوت، 2009) والتي اكدت ان دائرة الموارد البشرية في وكالة الغوث لديها علم ومعرفة بشكل كبير بسياسة التخطيط المتبعة في الوكالة، وتولي عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية خاصة باتباعها لسياسات واضحة تقوم على الشفافية واعتبار الكفاءة المعيار الأساسي، حيث يتم تحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية، وتحدد سمات وخصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص.

كما اشارت دراسة (العيلة، 2008) الى ان وزارة التربية والتعليم العالي في غزة لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية، وأنها تعتمد مبدأ المشاركة لمديرياتها المختلفة في إدارة الموارد البشرية وأنها تستخدم البرامج الالكترونية لعمل تخطيط للموارد البشرية اللازمة.

## 2-1-7 تحليل الوظائف

تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية (زايد، 2003 صفحة 186)، كما ان المنظمة تسعى لتحقيق أداء متميز ولذلك فان عليها فهم وربط المتطلبات الوظيفية مع الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف وهنا يأتي مفهوم تحليل الوظائف (Noe, et al., 2011 p. 98)

### 2-1-7-1 مفهوم تحليل الوظائف:

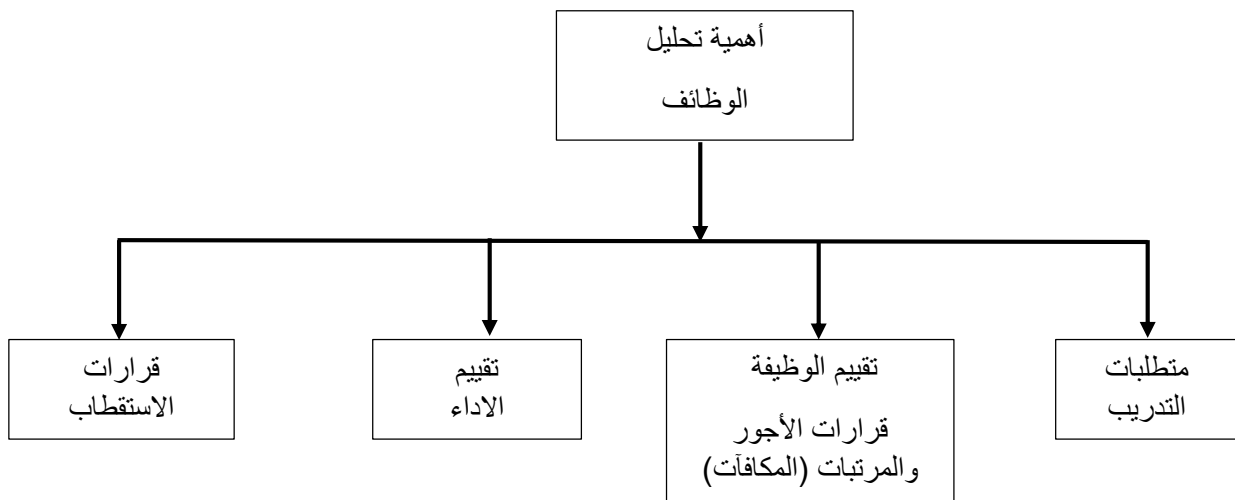
يعرف (كشواي، 2006 صفحة 46) تحليل الوظائف بأنه تلك العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى (مضمون) الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم لذلك وتوصيله الى أي شخص قد يكون في حاجة الى مثل هذه المعلومات من اجل أغراض إدارية.

كما عرفها ديسلر بأنها الاجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في اعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف الوظيفة. (Dessler, 2013 p. 131). فيما عرفتها سهيلة بأنها العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها او محدداتها (عباس، 2006 صفحة 87).

## 2-7-1-2 أهمية تحليل الوظائف

كما هو موضح في الشكل نجد ان المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف يمكن استخدامها كأساس للقيام بالعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية:

شكل ( 2-2 ) استخدامات تحليل معلومات الوظائف



المصدر: إدارة الموارد البشرية (ديسلر، 2003)

1. يوفر تحليل الوظائف معلومات وهذه المعلومات تستخدم كأساس في تقرير نوعية الافراد الواجب استقطابهم وتعيينهم (Dessler, 2013 p. 132).

2. تساهم عملة التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والامن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة (عباس، 2006 صفحة 88).

3. تخطيط الموارد البشرية: حيث تستند عملية تخطيط الموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف اكانت خصائص جديدة بالكامل ام تغيير بعضها حتى تتناسب مع المتطلبات الحديثة.
4. المكافآت: تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف كأساس في تحديد مقدار ونوعية المكافآت، فهي تعتمد على بعض العوامل مثل المهارة ودرجة التعليم ومستوى الأمان وحجم المسؤولية وبالتالي فإن هذه المعلومات تستخدم في تحدي القيمة النسبية لكل وظيف.
5. تقييم الأداء: تستخدم المعلومات أيضا في تصميم وتطوير البرامج التدريبية، نظرا لان هذا التحليل وما ينتج عنه من وصف للوظائف يظهر مجموعة المهارات ومن ثم مستوى التدريب.
6. ضمان توزيع كل الواجبات على الافراد.
7. تساعد عملية التحليل الوظيفي في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة والمبدعين.
8. حقوق العاملين: حيث ان البيانات التي يوفرها تحليل الوظائف تقلل من المهام التي على الموظف القيام بها وهو من شأنه تقليل المشاكل المتعلقة بالتظلمات او انتهاء العمل (كشواي، 2006 صفحة

(44)

## 2-1-7-3 خطوات تحليل الوظائف

يتضمن تحليل الوظائف القيام بست خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

1. جمع المعلومات والبيانات: بعد ان يتم تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة يتم جمعها والحصول عليها باستخدام أحد أساليب جمع البيانات وذلك في ضوء طبيعة الوظائف المراد تحليلها (الشاويش، 2007).

2. تحديد الهدف: يجب تحديد الهدف من اجراء عملية تحليل الوظائف بمعنى هل ترغب المنظمة في تحليل الوظائف لأنها اخذت تنمو وتتوسع بسرعة ام لان هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص الوظائف (السالم، وآخرون، 2000 صفحة 45).

3. وفيما يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوافرة عن الخرائط التنظيمية، خرائط العمليات ووصف الوظيفة، حيث تظهر الخريطة التنظيمية تقييم مختلف الاعمال داخل المنظمة بالإضافة الى انه يجب ان تحدد الخريطة مسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين الوظائف التو توضح الأطراف المختلفة المتوقع ان يتعامل معها شاغل الوظيفة، بالإضافة الى خريطة العمليات فهي تقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل (ديسلر، 2003 صفحة 110).

4. اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها.

5. مراجعة كشوفات تحليل الوظائف: حيث يقوم محلل الوظيفة بمراجعة مسودة كشوف التحليل مع كل من شاغل الوظيفة، الرئيس المباشر واي مستوى اداري ان لزم الامر (الشاويش، 2007 صفحة 72). وتستهدف هذه الخطوة أيضا زيادة قبول الموظف لبيانات تحليل الوظيفة من خلال منحه فرصة تعديل ما قدمته من بيانات عن وصف للوظيفة (ديسلر، 2003 صفحة 110).

ويستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية سلوكيات الموظف، ظروف العمل، والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة، ويكن الاستعانة بتحليل هذه الوظائف من خلال محللين من داخل المنظمة او من وظيفة استشارية او الجمع بين الطرفين (Dessler, 2013).

6. ان المعلومات المستنبطة من تحليل الوظيفة تجمع لإعداد الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي (الطائي، وآخرون، 2006):

• كتابة الوصف الوظيفي: بمجرد ان يتم تحليل احدى الوظائف فإنه عادة ما يتم كتابة وصف لهذه الوظيفة (كشواي، 2006). ويعرف وصف الوظيفة بأنها قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد أنواع تحليل الوظيفة، وعادة ما يحتوي الوصف الوظيفي على التعريف بالوظيفة، ملخص الوظيفة، واجبات ومسؤوليات الوظيفة، سلطات شاغل الوظيفة، معايير الأداء، ظروف العمل، مواصفات شاغل الوظيفة (Dessler, 2013).

• التوصيف الوظيفي: يلي وضع الوصف الوظيفي قيام المحلل بتحديد المواصفات الوظيفية والتي هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة مثل المعرفة (المؤهل العلمي) والمهارات والقدرات والقابليات (الطائي، وآخرون، 2006)، ويعرف التوصيف الوظيفي بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل التعليم، المهارات، نمط الشخصية (ديسلر، 2003) .

بعد انجاز عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على ارض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق اوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها او التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً (عباس، 2006).

### شكل ( 2-3 ) محتويات التحليل الوظيفي



المصدر: إدارة الموارد البشرية (الشاويش، 2007)

### 2-1-7-4 طرق جمع المعلومات حول الوظيفة

توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن الواجبات، المسؤوليات، والأنشطة الخاصة بالوظيفية، هذا ويتطلب تحليل الوظائف قيام اخصائي الموارد البشرية سواء كان مدير الموارد البشرية او محلل للوظيفة او مستشار من الخارج بملاحظة ببذل جهد مشترك مع كل من العامل والمشرف عليه لملاحظة وتحليل الوظيفة بهدف وضع الوصف والتوصيف المناسب لها، ومن اهم الطرق الشائعة الاستخدام في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف ما يلي (Dessler, 2013):

**المقابلة الشخصية:** وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع بيانات تحليل الوظائف وهي: المقابلة الفردية مع كل موظف، المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة، والمقابلة مع مشرف او أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل.

**قوائم الاستقصاء:** تعتبر قوائم الاستقصاء وسيلة أخرى من الوسائل الجيدة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفية، وهناك قوائم تتسم بالنمطية وأخرى تكون مفتوحة وسواء كانت نمطية ام مفتوحة تعتبر قوائم الاستقصاء من أسرع وأكفأ الوسائل للحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين وبأقل تكلفة.

**الملاحظة:** تعد الملاحظة المباشرة من الوسائل المفيدة خاصة عندما تتكون الوظائف من عدد من الأنشطة المادية التي يسهل ملاحظتها، من ناحية أخرى تعد الملاحظة المباشرة غير ملائمة لجمع المعلومات عندما تتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية.

**سجل الوقائع اليومية للمشارك:** وهو سجل يستهدف حصر مجموعة الأنشطة اليومية التي يؤديها الفرد والزمن الذي يستغرقه كل نشاط.

بالرغم من ان معظم المنظمات هذه الأساليب التي تم ذكرها أعلاه الا انه في اغلب الأحيان تكون هناك حاجة الى استخدام أساليب كمية خاصة في حالة المقارنة بين الوظائف لأغراض منح الأجور، وتتمثل اهم تكل الأساليب في قائمة استقصاء تحليل المركز الوظيفي، مدخل تقسيم العمل، التحليل الدالي للوظائف (كشواي، 2006).

ومن الدراسات السابقة التي تناولت التحليل الوظيفي دراسة (Guy، 2001) حيث تناولت وظائف ومهام الأساتذة الجامعيين في التعليم العالي التكنولوجي وهي دراسة حاولت تقديم وضعية أساتذة التعليم الجامعي من حيث تصنيفاتهم في فرنسا: الأساتذة الباحثون والمتقاعدون، والأساتذة من الدرجة الثانية، والأساتذة



المشاركون، وتحدثت عن خصوصياتهم وكيفية إدارة مهامهم بناء على التشريعات القانوني التي توضح آليات ممارسة الوظائف.

ومن الدراسات ايضا دراسة (زيد، 2010) والتي تناولت وظيفة وتحليل العمل من خلال تسع فقرات والتي أظهرت حسب رأي افراد العينة ان التحليل الوظيفي يسهم في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، كما أظهرت ان إدارة الموارد البشرية تقوم بتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف من خلال أساليب متنوعة لتساعدها على تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بصورة واضح، وتقوم بتحديد الاحتياجات من العنصر البشري الذي يتناسب ومواصفات الوظيفة، واعتبار الوصف الوظيفي هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في ممارستها لمختلف وظائفها.

وتناولت دراسة (قوي، 2007) التوصيف الوظيفي للأستاذ الجامعي من خلال خمس فقرات وتوصلت الى ان عملية توصيف وظيفة الأستاذ الجامعي لا زالت تعاني من قلة وضوح وغياب معايير دقيقة لقياس إنتاجية الأستاذ الجامعي وبالتالي يمكن القول بعدم وضوح وفعالية نظام توصيف مهامهم الاكاديمية. كما أظهرت دراسة (فرحات، 2001) بأن تحليل الوظائف الذي تعده المكتبة المركزية لجامعة عين شمس عبارة عن عرض للوظائف الموجودة في المكتبة ومسمياتها ولا يعتبر تحليل للوظائف بالمعني المتعارف عليه للموارد البشرية، وكانت التوصية بإعادة تحليل الوظائف في المكتبات الجامعية وضرورة ارتباطها بوحدة معينة. في حين عالجت دراسة (Weltzer، 1995) بعنوان " الوظيفية الاكاديمية لرئيس القسم " توصيف وظيفة الأستاذ الجامعي متمثلا برئيس القسم الأكاديمي، واوصت بإعطاء سلطة أكثر لرئيس القسم بما في السلطة الإدارية، وركزت على أهمية اعداد رؤساء الأقسام والحاقهم بدورات تدريبية متخصصة.

كما هدفت دراسة (حمد، 1997) الى التعرف على مسؤولية والمهام الإدارية وواجبات، اهمية المهارات الإدارية واحتياجات التطوير المهني والإداري، والخصائص والصفات الادارية لرئيس القسم الأكاديمي.

دراسة (صيام، 2007) والتي تناولت فعالية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشركة الفلسطينية في قطاع غزة وجاءت بمجموعة من النتائج كان من أهمها ان ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي كان ضعيفا. كما ان دراسة (الزعتري، 2014) تناولت التحليل الوظيفي والاختيار والتعيين في بلديات محافظة الخليل والتي كان اهم نتائجها وجود وصف وظيفي مكتوب او شفوي ولكنه يفتقر الى الأسس العلمية المتبعة في كتابة الوصف الوظيفي بالإضافة الى ان الوصف الوظيفي الحالي لا يلبي احتياجات البلديات ولا يعتبر أساسا في عملية الاختيار والتعيين.

## 8-1-2 الاستقطاب والاختيار والتعيين

تعد عملية التوظيف احدى اهم الوظائف التي يجب ان تتجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية، لان على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية التوظيف: الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الاعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية والمتمثلة في نوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من المنافسين الآخرين (الهيبي، 2005).

### 1-8-1-2 الاستقطاب:

يعد الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، حيث ان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ (زايد، 2003 صفحة 239).

فبمجرد ان يصرح لك بشغل وظيفة شاغرة فإن الخطوة التالية هي ان تحدد المصادر التي سوف تعتمد عليها في استقطاب المرشحين لشغل تلك الوظيفة (ديسلر، 2003 صفحة 165)، وتهتم المنظمات الناجحة (او التي تريد النجاح بشكل متواصل) بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي

حياة الفرد وتطوره أيضا، انها مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الافراد المتقدمين للعمل، ومحاولة جذب واستقطاب اكفاً الأشخاص للعمل، وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكل من الطرفين - المنظمة والفرد - التعرف على الآخر (السالم، وآخرون، 2002 صفحة 133).

## 2-8-1-2 مفهوم الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة لتوظيف الكفاءات (Wilton, 2013 p. 148). ويشير نيو بأن الاستقطاب هو النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة بغرض تحديد وجذب الموظفين المحتملين (Noe, et al., 2011 p. 136).

وعرفه (السالم، وآخرون، 2002 صفحة 166) بأنه البحث عن الافراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم. وخلص (زايد، 2003 صفحة 240). الى تعريفه بأنه الجهود التنظيمية الرامية الى التأثير على:

1. عدد الافراد المتقدمين لشغل الوظيفة

2. نوعية الافراد المتقدمين لشغل الوظيفة

3. واحتمالات تحول هؤلاء الافراد لشغل تلك الوظائف

ويتضح مما سبق ان الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة، لاختيار أفضلهم لشكل الوظائف الشاغرة.

## 2-8-1-3 أهمية الاستقطاب

ويحدد (السالم، وآخرون، 2002 صفحة 202) أهمية الاستقطاب بما يلي:

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة اما المنظمة وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الاكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
2. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين بأنه المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. ان نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

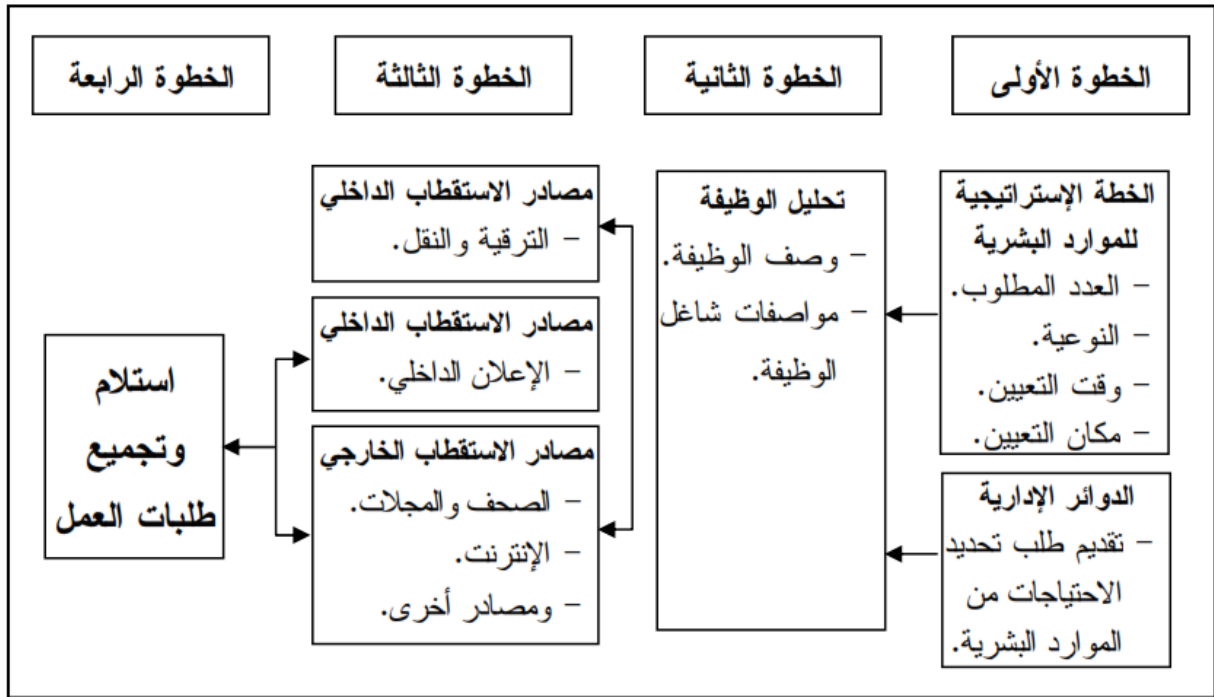
#### 2-1-8-4 أهداف الاستقطاب

ان عملية الاستقطاب تستهدف تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفية ومؤهلات من يشغلها مستقبلاً، وتهدف وظيفة الاستقطاب الى تحقيق ما يلي (الطائي، وآخرون، 2006):

1. توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
2. الاسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب افراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي الى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
3. الاسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوب بهم.
4. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تلحق عملية الاختيار كالترتيب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
5. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

## 2-1-8-6 خطوات عملية الاستقطاب

شكل ( 2-4 ) خطوات عملية الاستقطاب



المصدر: إدارة الموارد البشرية (جودة، 2010)

**الخطوة الأولى:** تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي توضح العدد المطلوب والنوعية المطلوبة. بالإضافة إلى مكان التعيين (في أي دائرة أو فرع) وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.

**الخطوة الثانية:** إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

**الخطوة الثالثة:** دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

**الخطوة الرابعة:** استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني. وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملأه المتقدم بخط يده أو من خلال الإنترنت.

ويرفق مع الطلب صورة المتقدم الشخصية والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة عن جواز السفر أو البطاقة المدنية وصور عن الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة ورسائل التعريف من معرفتين، إضافة إلى التعهد بصحة المعلومات المقدمة. وفي حالة التقدم بطلب من خلال الإنترنت فإنه يمكن استخدام Scanners لإرفاق المستندات أعلاه كما أنه يمكن استخدام التوقيع الإلكتروني للتعهد بصحة المعلومات المقدمة. (جودة، 2010 صفحة 125)

## 2-1-8-7 مصادر الاستقطاب

ان سياسة الاستقطاب للأفراد للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل فيها المنظمة على العنصر البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتداء الى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب. وهناك مصدرين تلجأ اليهما المنظمة بقصد استقطاب العنصر البشري (الطائي، وآخرون، 2006).

المصدر الداخلي: وهي عبارة عن مجموعة من المصادر من داخل المنظمة وهذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية، النقل، الإعلان الداخلي، الموظفين السابقين، قاعدة المعلومات، الاستقطاب من خلال العاملين. (الطائي، وآخرون، 2006).

المصدر الخارجي: تعتمد المنظمة على مجموعة من المصادر الخارجية وتلجأ لها المنظمة عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجاتها من العاملين المطلوبين للعمل او عندما ترغب في إضافة وتتويج الكفاءات فيها، وتتيح هذه المصادر فرصا أكثر للاختيار نظرا لتعددتها وتنوعها (السالم، وآخرون، 2002 صفحة 84). وتتنوع هذه المصادر كما ذكرها (Dessler, 2013)، (الهيبي، 2005)، (كشواي، 2006) وهي كما يلي:

– الإعلان في وسائل الاعلام، طالبي العمل، مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات ومراكز التدريب، النقابات العمالية، الجماعات المرجعية والتقدم مباشرة للمنظمة، المستقطبون التنفيذيون، الاستقطاب عبر الانترنت.

ومن الدراسات التي تناولت الاستقطاب دراسة (حسن، 2009) والتي اشارت نتائجها الى أهمية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار. وأكدت دراسة (شلتوت، 2009) ان هناك تأثير مباشر لطرق استقطاب الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، حيث أظهرت الدراسة انه يتم تحديد سمات وخصائص الافراد المراد استقطابهم والمهارات والخبرات والسمات لانتقائهم بشكل أفضل.

وهدفت دراسة (Dubosc, et al., 2011) الى القاء الضوء الى الطرق التي تدار بها الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الدول الشريكة ببرنامج تمبوس (Tempus) برنامج ممول من الاتحاد الأوروبي لدعم اعمال التطوير في التعليم العالي بدول شرق أوروبا ووسط اسيا ودول غرب البلقان وحوض البحر المتوسط) حيث أوضحت النتائج لوجود حاجة لاستقطاب وتوظيف واستبقاء الموظفين ذوي المهارات العالية لجعل تحديث التعليم العالي واقعا ملموسا. كما ان دراسة (Butcher, et al., 2007) تناولت الفعالية الإدارية في استقطاب واستبقاء المعلمين والموظفين وتوفير فرص التوظيف للاختيار من بين المتقدمين المؤهلين.

فيما أشارت دراسة (قوي، 2007) الى ان عملية الاستقطاب لا تلقى العناية الكافية، ولا يوجد لديها دراسات سابقة عن سوق العمل او مستويات الأجور والرواتب السائدة، اما بالنسبة لأساليب الاستقطاب فنتم غالبا من خلال إعلانات الصحف، وهذا يجعلها غير قادرة على الاستجابة بفعالية للمتغيرات المحلية والدولية. وفي إطار ذلك اشارت نتائج دراسة (كورتل، 2012) بعنوان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الاشارة لحالة البلدان العربية الى مشكلات إدارة الموارد البشرية ومنها انحصار ممارسات الإدارة

في الأمور المتعلقة بالتوظيف وحساب الرواتب والمستحقات والاجازات وما الى ذلك، وفقدان الرؤية المستقبلية لاحتياجات الموارد البشرية وضعف العناية بعملية الاستقطاب والاختيار.

## 2-1-9 الاختيار والتعيين

مع وجود هذا الفيض من طلبات العمل فإن الخطوة التالية هي اختيار الشخص المناسب للوظيفة (ديسلر، 2003 صفحة 196). ومن خلال عملية الاختيار تقرر المنظمة من سينضم الى المنظمة ومن سيرفض (Noe, et al., 2011 p. 158).

## 2-1-9-1 مفهوم الاختيار

وتعرف وظيفة اختيار الموارد البشرية بأنها عملية انتقاء الافراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة (السالم، وآخرون، 2002 صفحة 85). كما عرفها (زايد، 2003 صفحة 269) بأنها العملية التي بمقتضاها يستطيع إدارة الموارد البشرية ان تفرق بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار الى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة.

ويستنتج الباحث مما سبق ان عملية الاختيار هي المفاضلة بين المرشحين للوظائف الشاغرة وذلك بناء على مواءمة ومطابقة سمات الفرد من حيث قدراته ومهاراته وخبراته مع متطلبات الوظيفة.

## 2-1-9-1 أهمية الاختيار

تتبع أهمية عملية الاختيار للأسباب التالية (الطائي، وآخرون، 2006 صفحة 204):

1. إن الاختيار الخاطيء للأفراد يفسر على انه مضيعة والمال الذي يصرف في عملية الاستقطاب وفي

اجراء المقابلات والامتحانات.

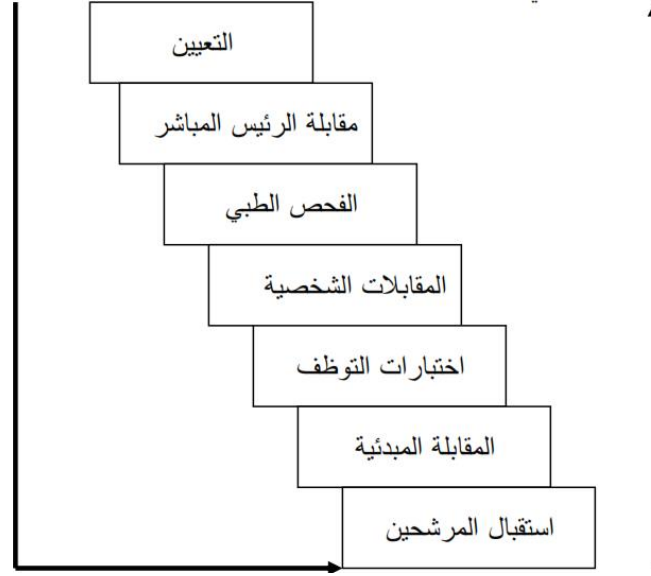


2. ان اختيار الشخص غير المناسب من شأنه الحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاج العام للمنشأة.
3. إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
4. ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الاكفاء منذ البداية مما يجنب المنظمة مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.
5. إن اتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق إنجازات مميزة.
6. تعتبر عملية الاختيار فرصة اختبار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف.
7. تحديد من منهم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف.
8. يمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب والتقييم وغيرها.

## 2-9-1-2 خطوات عملية الاختيار

ان عملية الاختيار تختلف من منظمة لأخرى ومن وظيفة لوظيفة وتبدأ باستقبال الطلبات واختيار الطلبات لذوي الكفاءات وتنتهي بتعيين الموظف (Noe, et al., 2011) وبالعادة تشمل عملية الاختيار عدد من الخطوات كما هي موضحة في الشكل التالي: (زايد، 2003 صفحة 270)

## شكل ( 2-5 ) مراحل عملية الاختيار



المصدر: إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية (زايد، 2003 صفحة 270)

ومن الدراسات التي تناولت الاختيار والتعيين دراسة (محجوب، 2003) والتي تناولت إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، حيث قام الباحث بالتركيز على ست محاور شملت الهياكل التنظيمية، ومعايير التعيين واختيار القيادات الإدارية والأكاديمية، ومشكلات ومعوقات الاداد الإداري الفعال، ونظم الممارسات الإدارية واسس ومعايير تقييم أداء الكليات والاقسام وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. كما تطرقت دراسة (Butcher، وآخرون، 2007) الى الفعالية الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية من بينها آلية الاختيار من بين المتقدمين المؤهلين، وإشارة الدراسة الى ان إجراءات إدارة الموارد البشرية وآلية تفعيلها لتكون قادرة على تحقيق رؤية المؤسسة. وقد اشارت دراسة.

وهدف دراسة (جرغون، 2009) للتعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين وأثرها في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتي اكدت وجود سياسات إدارية وإجراءات تنظم الاختيار والتعيين وقادرة على اختيار الافراد الملائمين لشغل الوظيفة، على انها اكدت عدم التزام والوزارة بتطبيق هذه السياسات بسبب ضعف الرقابة وتدخل بعض العوامل الغير موضوعية.

دراسة (طهوب، 2014) جاءت للتعرف على الممارسات والأساليب المتبعة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في تعيين موظفيها ومدى انسجامها مع ما ورد في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وأكدت نتائج هذه الدراسة الى معرفة المسؤولين بهذه اللوائح ومراعاتهم لهذه اللوائح مع وجود بعض المعوقات.

## 2-1-10 تقييم الاداء

### 2-1-10-1 مفهوم التقييم

ويعرف (ديسلر، 2003) تقييم الأداء بأنه تقييم الأداء الحالي او الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، وهكذا نجد ان عملية تقييم الأداء تتضمن:

1. وضع واعداد معدلات العمل
2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات
3. إضافة تغذية عكسية للموظف يهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء او لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

كما يعرف (Noe, et al., 2011) تقييم الأداء بأنه نظام لمراجعة وتقييم أداء المهام الموكلة للفرد، وهو مقارنة بين الأداء الحقيقي والأداء الأفضل ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر او من لهم علاقة بالموظف. وعرف تقييم أداء العاملين بأنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلا (الطائي، وآخرون، 2006 صفحة 226).

ويلخص الباحث تقييم الأداء الفعال بأنه تلك العملية التي تستطيع ان تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية، وان يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين.

## 2-10-1-2 أهمية تقييم الأداء

تتضح أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي: (الطائي، وآخرون، 2006 الصفحات 227-228)

1. تمثل عملية تقييم الأداء أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
2. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء في الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
4. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.
5. رفع معنويات العاملين: حيث ان جوا من التقاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون ان جهودهم وطاقتهم هي موضع تقدير الإدارة وان الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء.
6. دعم إجراءات الترفيع والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة الى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.
7. استمرار الرقابة والاشراف: ان تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارة تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده.

8. يشكل فرص للعاملين لتدارك اخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون اليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

9. يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب واعمال وعدم الحماس للعمل.

10. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

### 2-10-3 أهداف تقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء تخدم كلا من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف التالية:  
(عباس، 2006 صفحة 139)

- الأهداف الاستراتيجية: تهدف عملية تقييم الأداء الى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم.
- الأهداف التطويرية: يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك الفاعلين في وظائفهم، ام أولئك الذين يكون معدل ادائهم اقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.
- الأهداف الإدارية: تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.

## 2-10-4 خطوات تقييم الأداء

ان عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا فإن على القائمين بها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الافراد في المنشآت المختلفة ان يخططوا لها جيدا، وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء (الشاويش، 2007 صفحة 100). وقد اجمع كل من (Noe, et al., 2011) و (Wilton, 2013) و (الشاويش، 2007) و (عباس، 2006) على الخطوات التالية:

### 1. وضع معايير قياس الأداء

نظرا الى ان معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن ابعادا عديدة، فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على ان تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط فيها، وبهدف بناء معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي. ومن المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء: الصدق، الثبات، التمييز، القبول، الوضوح، التوافق الاستراتيجي (عباس، 2006 صفحة 143)

### 2. تحدي طريقة قياس الأداء

هناك طرق متعددة لقياس أداء الافراد في المنظمات، وعادة ما يتم اجراء عملية تقييم الأداء من خلال واحد او اكثر من الطرق الرسمية التالية: (Dessler, 2013)

الجدول ( 2-1 ) يوضح الطرق التقليدية والحديثة لتقييم الاداء

| طرق حديثة                    | طرق تقليدية            |
|------------------------------|------------------------|
| - التقييم على أساس النتائج   | 1. طريقة الدرج البياني |
| - الوقائع ذات الأهمية القصوى | 2. طريقة الترتيب       |

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين | - البحث الميداني                 |
| 4. طريقة التوزيع الاجباري               | - التقدير الجماعي                |
| 5. طريقة القوائم                        | - الإدارة بالأهداف               |
| 6. طريقة التقييم بحرية التعبير          | - الاتجاه السلوكي في قياس الاداء |

المصدر: إدارة الموارد البشرية (Dessler, 2013)

### 3. تحديد مصادر جمع البيانات

توجد العديد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء العاملين، وأيا يكون الشخص الذي يجري عملية التقييم، فإنه يجب ان تتوفر لديه معلومات كافية عن أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه كي يتمكن من الوصول الى نتائج عادلة وموضوعية في الحكم على مستوى كفاءة الفرد. وهذا يشير الى ضرورة تدريب المقيم بشكل جيد وتزويده بالمعلومات والارشادات الواجب اتباعها حتى يستطيع تنفيذ مهمته على أكمل وجه. وفيما يلي عرضا لاهم مصادر معلومات تقييم أداء العاملين: (عقيلي،

(2005)

الرئيس المباشر كمقيم ومصدر للمعلومات

أ. التقييم الذاتي

ب. تقييم المرؤوسين

ج. تقييم الزملاء في العمل

د. التقييم المشترك

هـ. تقييم 360 درجة

4. مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار

وهذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها. ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة. (عباس، 2006 صفحة 145)

#### 5. مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين

لا يكفي ان يعرف العاملين نتائج تقويم أدائهم بل من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقوم او المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء. (عباس، 2006 صفحة 145)

#### 6. الخطوات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين الأول: مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح وقي. أما النوع الثاني: من التصحيح او الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الاجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة ابعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل (الطائي، وآخرون، 2006 صفحة 239).

ومن الدراسات السابقة التي تناولت التقييم دراسة (القواسمي، 2014) والتي هدفت من خلالها الباحثة التعرف على واقع عملية تقييم أداء الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود ترابط بين استراتيجية الجامعة وآلية التقييم المتبعة بالإضافة الى عدم الاعتماد عليها في الأغراض التطويرية، والمكافآت والعلاوات، كما أظهرت الدراسة وجود تفاوت بين الجامعات الفلسطينية في آلية ومعايير التقييم المتبعة وجود عدم رضا لدى الاكاديميين عن عملية التقييم لارتكازها



على الطلبة بشكل كبير، واوصت الدراسة باتباع آلية التغذية الراجعة 360 درجة. كما تناولت دراسة (شاهين، 2010) مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية -دراسة مقارنة بي الجامعة الاسلامية والازهر، حيث أظهرت النتائج وجود رضا اعلى على نظام تقييم الأداء وعدالته المطبق في الجامعة الإسلامية منه لدى جامعة الازهر، عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذي يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين.

فيما ذهب الباحث (ابو ماضي، 2007) في دراسته للتعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر الذين يقومون بعملية التقييم، واقتراح الحلول الممكنة للتغلب عليها، ومن هذه المعوقات عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة، معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم، واوصت بمجموعة من التوصيات من أبرزها الاهتمام بتحديث التحليل الوظيفي والمعايير المتبعة في نماذج التقييم واستخدام أكثر من نموذج في عملية التقييم.

## 2-1-11 التعليم العالي في فلسطين

### 2-1-11-1 مقدمة:

غدت الجامعة مطمحا للشعوب الناهضة لتحقيق أمانها وأهدافها وبانت البوابة الرئيسية التي تنفذ منها المجتمعات المعاصرة إلى جسر التقدم والرقي الذي يوصل إلى أعلى واسمي مراتب العزة والكرامة إلى ارض خصبة بالعلم والتكنولوجيا التي تسود عالم اليوم، ويعتبر التعليم المشروع الاستثماري الفريد الذي تزداد عوائده إضعاف كلفته والذي تتمثل مخرجاته في تنمية الموارد البشرية علميا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، من علماء ومبدعين وباحثين ومختصين يكون لهم الدور القيادي في تسيير دفة مجتمعهم نحو التقدم والتنمية.

ولم تعد الجامعة مستقلة عن بيئتها بل هي مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر بظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه هذا المجتمع من تطورات. وتعد الدراسات العليا في الوطن العربي ظاهرة

جديدة نسبيا من الناحية التاريخية، إذ إنها ولدت منذ سنوات ليست بعيدة، ونشأت وأينعت وأنتجت عالما جديدا من البحث في الحاضر، والتطلع إلى المستقبل القريب والبعيد، بل أصبحت معظم الجامعات العربية تقوم بهذا الدور بعد أن أدركت الدول العربية أهمية الدراسات العليا والبحث العلمي في تكوين الثروة البشرية، والمسئولة عن النمو العام للمجتمع، وأنها إحدى السبل الرئيسية التي يفرضها منطق العصر، وتفرضها النظرة المستقبلية لتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع العربي (التعليم العالي في فلسطين، 2010).

ويعد التعليم العالي هو المسؤول عن تزويد المجتمع بحاجاته من الكفايات البشرية عالية المستوى في مختلف المجالات وهو أداة المجتمعات في تطويع التكنولوجيا لخدمة الأغراض والمطامح المجتمعية، واستيعاب معطيات التقدم العلمي وقيادة عمليات التغيير الثقافي والاجتماعي وبذلك يلعب التعليم العالي دورا بارزا واساسا في تحديد مستقبل الشعوب وذلك بالنظر الى كون التعليم العالي الجيد شرطا ضروريا للتراكم والتكاثر المعرفي، ولازدهار حركة البحث والتطوير، إضافة الى درجة كفاءة مخرجات التعليم العالي في المهن المختلفة (التعليم العالي بين حتمية التوسع فيه ووجوب التخطيط له لمواجهة البطالة بين خريجه مع التركيز على كليات التربية، 2001).

## 2-11-1-2 تعريف التعليم العالي

تعرف منظمة اليونسكو التعليم العالي بأنه كل أنواع الدراسات والتكوين او التكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية او مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات تعليم عالي من قبل السلطات الرسمية للدولة (الاعلان العالمي للتعليم العالي للقرن 21 الرؤيا والعمل، 1998). في فلسطين يقصد بالتعليم العالي كل دراسة اكااديمية او مهنية منتظمة في مؤسسة تعليم عالي معترف بها لا تقل عن سنة دراسية كاملة او فصلين دراسيين بعد الحصول على شهادة الدراسة الثانوية العام او ما يعادلها (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998).

## 2-11-1-3 سمات التعليم العالي

1. تتسم مؤسسات التعليم العالي بعدة سمات اهمها: (محجوب، 2003 صفحة 25)
2. يتسم محور نشاط المؤسسة الجامعية بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى، مضمونه التعليم والبحث العلمي اللذان يتطلبان إدارة فعالة.
3. يعد الاستثمار في هذا القطاع استثمارا طويل الاجل وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى. ولا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام المؤسسة الجامعية، خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف للربح.
4. ترتبط مؤسسات التعليم العالي بنظيرتها من المؤسسات الجامعية بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة الى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية او اجنبية، ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية.
5. تعد مؤسسات التعليم العالي لا سيما الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر صلة مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها، وتشمل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل مواطنيها.

## 2-11-1-4 أهداف وواقع التعليم العالي في فلسطين

استنادا الى القانون رقم (11) لعام 1998 بشأن التعليم العالي، فقد تطرق القانون الى مجموعة من الأهداف تم تفصيلها في ملحق رقم (5).

كما تطرق القانون الى واقع التعليم العالي في فلسطين وقدم وصفا لمؤسسات التعليم العالي وصنفها على اساسين: الاساس الاول من حيث مرجعية التأسيس حيث تصنف الجامعات الى ثلاث فئات هي جامعات

حكومية وجامعات عامة وجامعات خاصة. اما الاساس الثاني فهو مستوى البرامج والتخصصات، انظر الملحق رقم ( 6 ).

وما يميز مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها في الدول المجاورة هو وجود مفهوم الجامعة العامة الذي هو ليس حكوميا وليس خاصا، فهي لا تهدف إلى الربح وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. هذه الميزة انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها في ظل احتلال اسرائيلي وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية. ولتخفيف حدة المنافسة بين هذه الجامعات في مجالات استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأسس التعيين وما شابه ذلك من أمور، تم في بداية التسعينيات بلورة ما يسمى كادر موحد، من قبل مجلس التعليم العالي المسؤول في حينه عن الإشراف على قطاع التعليم العالي حيث توحد سلم الرواتب والعلاوات والإجازات وتعويض نهاية الخدمة والتوفير. (الموقع الالكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي، 2016)

ومع نهاية العام (2015) بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في مناطق السلطة الفلسطينية (52) مؤسسة موزعة على الضفة الغربية بواقع (33) مؤسسة وتضم 9 جامعات تقليدية (اثنتان حكومية وستة عامة وواحدة خاصة) و 13 كلية جامعية 11 كلية مجتمع متوسطة، اما في قطاع غزة فيوجد (18) مؤسسة تعليم عالي وتضم 6 جامعات تقليدية (أربعة حكومية وواحدة خاصة وواحدة عامة) و 6 كليات جامعية و 7 كليات مجتمع متوسطة. اما التعليم المفتوح فتمارسه جامعة واحدة وهي جامعة القدس المفتوحة تتوزع مراكزها ما بين الضفة وغزة بواقع 22 مركزا، في الضفة الغربية بواقع (17) مركزا، وفي قطاع غزة بواقع (5) مراكز (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015).

اما الأكاديميون التعليميون فقط بلغ عددهم في الجامعات التقليدية: 4,303 (215)أستاذ، (367) أستاذ مشارك، (1,416) أستاذ مساعد، (566) محاضر، (1,273) مدرس. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015).

وقد نشأت وتطورت معظم الجامعات الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي كما هو موضح في الجدول التالي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015):

الجدول ( 2-2 ) تاريخ نشوء الجامعات الفلسطينية

| تاريخ الانشاء | اسم الجامعة             | تسلسل |
|---------------|-------------------------|-------|
| 1970          | جامعة الخليل            | .1    |
| 1971          | جامعة بيرزيت            | .2    |
| 1973          | جامعة بيت لحم           | .3    |
| 1977          | جامعة النجاح الوطنية    | .4    |
| 1978          | الجامعة الإسلامية - غزة | .5    |
| 1978          | جامعة بوليتكنك فلسطين   | .6    |
| 1984          | جامعة القدس             | .7    |
| 1991          | جامعة الازهر - غزة      | .8    |
| 1991          | جامعة الأقصى - غزة      | .9    |

المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015)

استكمال للإطار النظري تقوم هذه الدراسة بمحاولة التعرف على تقييم إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها من خلال الاطلاع أيضا الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسيتناول الباحث مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية والتي يتوقع ان تسهم في دعم البحث وذلك من خلال استقصاء هذه الدراسات وتحديد ادواتها ومنهجيتها والنتائج التي خرج بها.

### 1-2-2 الدراسات المحلية

(1) دراسة (مشتى، 2014) بعنوان " واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقطعي وتمثل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة وعددهم (636) وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفا وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة وكان معدل الاستجابة 96%. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وخلصت الدراسة من خلال النتائج ان الدرجة الاجمالية والتي تمثل وجهات نظر المشاركين حول جميع ابعاد الدراسة مقبولة، كما أظهرت النتائج ان الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة، كما اشارت النتائج الى ان انطباعات المشاركين حول الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء مقبولة، كما أظهرت النتائج الى وجود انطباعات بمستوى جيد لمحور التدريب فيما كانت الانطباعات حول الرضا الوظيفي والتعويضات مقبولة وعدم رضى عن هيكل الأجور، حيث ان الوزارة لا تعتمد الربط بين الاجر والانجاز في العمل.

واستنتجت الدراسة بأن الانطباعات عن إدارة الموارد البشرية مقبولة بشكل عام وبالإمكان تعزيزها والتركيز على إيجاد استراتيجيات وتخطيط أكثر فاعلية للموارد البشرية

(2) دراسة (Sadder, 2013) بعنوان

## "(The Strategic Planning of Human Resources In the Palestinian Academic Institute (An-Najah National University as a Study Case)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وهل يتم تضمين نشاطات الموارد البشرية في الخطط الاستراتيجية للجامعات، حيث تمحورت حول أسئلة ابرزها: هل هناك ممارسة حقيقية ممنهجة للتخطيط الاستراتيجية للموارد البشري في الجامعات الفلسطينية وهل تساهم هذه المنهجية إن وجدت في تطوير التعليم العالي في فلسطين، هل تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية الاختيار والتعيين والتوظيف والتدريب وخطط التنمية للموارد البشرية على أساس المعرفة ومعرفة الأهداف الاستراتيجية، هل تقييم الموظفين وتحفيزهم بناء على الأهداف الاستراتيجية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة من شاغلي المناصب العليا للجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والعاملين في دوائر الموارد البشرية وقد تم توزيع 59 استبانة تم اعدادها لهذا الغرض شملت مجتمع الدراسة تم استرجاع 44 منها بالإضافة الى استخدام المقابلات شبه منتظمة (Semi structured) واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وخلصت الدراسة الى عدم وجود منهجية التخطيط الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ويقتصر دور الموارد البشرية على القيام بتنفيذ الأنشطة المنوطة به دون ان يقوم بربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل، كما تم تقديم اطار عام لخطة استراتيجية للموارد البشرية في جامعة النجاح.

أوصت هذه الدراسة بتبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كوسيلة لمواجهة المصاعب التي تواجه الجامعات الفلسطينية والمتعلقة بالموارد البشرية وبضرورة ربط مهام إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجية للجامعة.

## 2-2-2 الدراسات العربية

1) دراسة (معوض، 2014) بعنوان "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في

### ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر"

هدفت الدراسة الى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء اصالة الفكر الإسلامي والمتغيرات المعاصرة من خلال معرفة واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وملامح إدارة الموارد البشرية من المنظور الإسلامي، وما هي المتغيرات المعاصرة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب التخطيط الاستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة الموارد البشرية في تلك الجامعات، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة.

وتناول المحور الأول واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية وخلص الى وجود خطط استراتيجية ومشروعات تطوير، الا أن هناك مشكلات عدة تواجهها إدارة الموارد البشرية منها هرمية السلطة والعلاقات بين العاملين، وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تنمية الموارد البشرية، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، وقلة الكوادر الفنية المدربة، وقلة نظم التحفيز. كما عرض المحور الثاني ملامح إدارة الموارد البشرية من المنظور الإسلامي، ومنها الالتزام المهني بالتشريع الإسلامي في تحقيق الأهداف، وتطبيق أنشطة ومهام الإدارة كالتخطيط والاختيار والتوظيف والتوجيه في نطاق المفاهيم الإسلامية، وتطبيق العدالة والمساواة في نظم الأجور والحوافز، والتدرج الرئاسي وتقييم العمل، وتطبيق العلاقات الإنسانية وسياسة



الباب المفتوح، واعتماد مبدأ الشورى وتفويض السلطة والرقابة الذاتية، فيما تناول المحور اهم المتغيرات المعاصرة مثل الثورة التكنولوجية والعلمية وثورة الاتصالات والتكتلات الاقتصادية والتعاون الدولي وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية.

## 2) دراسة (العوضي، 2013) بعنوان "التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر رؤساء تلك الفروع"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الامارات العربية المتحدة، والمعوقات التي تواجهها وآلية تطويرها، ووظفت الدراسة طرق البحث النوعي لجمع وتنظيم وتحليل مقابلات مع رؤساء فروع (11) جامعة معتمدة اكاديميا من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الدولة، وظهرت النتائج ان أنماط إدارة الفروع مركزي- مختلط، مع مراعاة البيئة المحلية في التدريس والتوظيف، كما اشارت النتائج الى المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ومنها عدم استقرار الموظفين، انغلاق الفروع على ذاتها وعدم اطلاعها على أنظمة الموارد البشرية لجامعات محلية وعالمية، وعدم وجود قسم إدارة موارد بشرية في بعض الفروع. واوصت الدراسة بتكليف مركزية إدارة الفرع لحساب المرونة محليا، وانفتاح الفروع على بعضها، وتبادل الخبرات بين الجمعات الخاصة والحكومية في الدولة.

## 3) دراسة (كامل، 2012) بعنوان "تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، من خلال التعرف على العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (الاختيار- الإعداد- تقويم الأداء)، وتحليل ودراسة الإطار النظري لإعادة الهندسة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير إدارة الموارد

البشرية بالجامعات المصرية، والتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، واخيرا التوصل لوضع التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

تمثل مجتمع البحث في جامعات القاهرة والفيوم والمنيا وبني سويف وأسيوط وبنها، حيث تمثل هذه الجامعات التوزيع الجغرافي لجمهورية مصر العربية، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية بهذه الجامعات، بالإضافة إلى عينة من أساتذة الإدارة التعليمية بكليات التربية وإدارة الأعمال بكليات التجارة بهذه الجامعات، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وأسلوب دلفاي للتعرف على آراء الخبراء.

وأوضحت النتائج اهم المشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية ومنها البيروقراطية في العمل الإداري، والهرمية في السلطة والعلاقات بين العاملين، وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف محتوى البرامج التدريبية ومستواها، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، وتوصلت الدراسة الى إمكانية إعادة هندسة التخطيط الاستراتيجي، وإعادة هندسة إجراءات التنظيم وبرامج التنمية المهنية وإجراءات التقييم لإدارة الموارد البشرية من خلال: نشر ثقافة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، ودراسة الاحتياجات المهنية الحقيقية، ووضع معايير لقياس الأداء، ربط نظام الحوافز بنتائج تقييم الأداء.

**4) دراسة (القاضي، 2012) بعنوان "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين**

**وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين والجامعات الخاصة في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة والتي يبلغ عددها (20) جامعة خاصة، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين ضمن منصب (نائب الرئيس للشؤون الإدارية، مدير الموارد البشرية، مدير ضمان الجودة، مدير القبول والتسجيل، مدير اللوازم والخدمات، مدير

العلاقات العامة، وحدة التدريب والتطوير، المدير المالي)، وتم توزيع (103) استمارة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم تحليلها من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS،

واستنتجت الدراسة ان أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات، ومشاركة العاملين، كما أظهرت الدراسة ان هناك ارتباط وثيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية محل البحث وبين أداء العاملين وأداء الجامعات وانعكاس أداء العاملين على أداء تلك الجامعات.

**5) دراسة (الغامدي، 2010) بعنوان "مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين"**

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة المورد البشرية، ومعرفة ابراز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة. ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تتضمن فقرات ذات علاقة بخمسة مجالات للموارد البشرية إضافة الى المعوقات التي تعترض إدارة الموارد البشرية. وقد تم توزيع الاستبانة على كامل افراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (118) قائدا إداريا في وزارة التعليم العالي في المملكة. لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).

أوضحت النتائج أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة ومنها عدم توفر قدر كاف من اللامركزية، وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وقلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، وضعف الحوافز المالية الجاذبة للموظفين للعمل في الوزارة، وتدخّل المحسوبيات في عمليات التوظيف وتقييم أداء الموظفين وترقيتهم الى مواقع اعلى.

6) دراسة (عبد الرسول وكاظم، 2009) بعنوان "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية"

هدفت الدراسة الى تحليل واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من اجل تحقيق رضا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء ادارة الموارد البشرية. استخدم الباحث المهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (90) استمارة تم اعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات من خلال البرنامج الاحصائي (spss,11) وتوصلت الدراسة الى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، كما خلصت الدراسة الى ان مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والايجاب حيث جاءت خمس وظائف متمثلة (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عاليا ويجابيا.

7) دراسة (قوي، 2007) بعنوان "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"

هدفت هذه الدراسة الى محاولة الوقوف على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية المحيطة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية المتمثلة في توصيف الوظيفة وتخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتطوير وامن وتحفيز من جهة، واستطلاع آراء عينة الدراسة (عضو هيئة التدريس) اتجاه المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحد من الإدارة المحكمة والرشيده لأدائها من جهة أخرى، وذلك للخروج بمحصلة معرفية وعلمية تجعل هذه الإدارة متماشية مع ما يطرح على صعيد الساحة الدولية تعزز أداء العنصر البشري بالجامعات.

اعتمد الباحث في دراسته عدد من المناهج وهي المنهج التحليلي والمقارن، ومنهج الحالة والمنهج التاريخي والمنهج المسحي. اشتمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس برتبة استاذ في الجامعة الجزائرية والبالغ عددهم (3451) أستاذًا، وتكونت عينة الدراسة من 398 مفردة من أساتذة الكليات الإنسانية في الجامعة المذكورة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات احصائيا باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

وخلصت الدراسة الى عدم فعالية السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية بالجامعات وعجزها عن تحقيق اهدافها بشكل كفؤ، كما اكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه افراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، الرتبة الاكاديمية، العضوية في اللجان البيداغوجية، والمخابر العلمية او فرق البحث) وذلك اتجاه جميع السياسات المطروحة والتي تتحكم في تحقيق إدارة كفؤة وفعالة في مجال إدارة تكوير الموارد البشرية بجامعة الجزائر.

## 2-2-3 الدراسات الاجنبية

(1) دراسة (Saifalislam et all، 2014) بعنوان

**" Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University "**

هدفت الدراسة الى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير على أداء الجامعات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية. كما هدفت الدراسة الى اقتراح توصيات لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العامة في المملكة الأردنية، وقام الباحث بتطوير استبانة بهدف جمع البيانات وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي لتحليلها.

وتوصل الباحث ان مستوى ممارسات الموارد البشرية (محاور الدراسة) في هذه الجامعات كان مرتفعا كما توصل الباحث لوجود علاقة إيجابية بين عملية الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط الموارد البشرية وبين اداء هذه الجامعات.

(2) دراسة (Dubosc, et al., 2011) بعنوان:

## " Human Resource Management in Public Higher Education in the Tempus Partner Countries"

وهدفت الدراسة الى لقاء الضوء على الطرق التي تدار بها الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الدول الشريكة ببرنامج تمبوس Tempus (برنامج ممول من الاتحاد الأوروبي لدعم اعمال التطوير في التعليم العالي بدول شرق أوروبا ووسط اسيا ودول غرب البلقان وحوض البحر المتوسط). واعتمد الباحثان على دراسة موجهة الى الافراد المشاركين في البرنامج وعلى المعلومات التي تم جمعها على مستوى السلطات الوطنية في جميع البلدان التي تغطيها الدراسة، وأوضحت النتائج ان هناك حاجة لتوظيف واستبقاء الموظفين ذوي المهارات العالية والحماس لجعل تحديث التعليم العالي واقعا ملموسا. في حين انه غالبا ما يولى المزيد من الاهتمام لظروف العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، كما ان الموظفين الإداريين والفنيين في حاجة أيضا الى ان تؤخذ في الاعتبار على نحو أفضل، وذلك لضمان التزامها ومساهمتها في تطوير مؤسسات التعليم العالي. ويرى الباحثان بشكل عام ان أهمية إدارة الموارد البشرية تأخذ حيز لا بأس به من الاهتمام في الدول المشاركة ببرنامج تمبوس، ولكن اهتم عدد قليل منها بوضع الاستراتيجيات التي من شأنها دعم مؤسسات التعليم العالي.

### 3) دراسة (Emily، 2008) بعنوان

#### "A descriptive study of human resource operations in Higher Education: Are They Value Added?"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العمليات التشغيلية للموارد البشرية الخاصة بمؤسسات التعليم العالي، والاستراتيجيات المتبعة بجامعة كابيلا في استراليا، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من مدراء دوائر دائرة الموارد البشرية في (1433) جامعة وكلية تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وقد تم استطلاع آراء العينة من خلال استبيان اعد خصيصا لذلك.

وتوصلت الدراسة الى ان مؤسسات التعليم العالي التي تؤمن بأهمية دور الموارد البشرية تستخدم العمليات الإجرائية الفعلية في التوصل الى اعلى مستوى ممكن من الخدمة، ويكون لها استراتيجيات تنظيمية تسير على نهجها، ويتوقف ذلك على نوع المؤسسة وحجمها، والتدريبات التي يمكن ان تقيم داخلها، ومعدل التطوير والإصلاح، ودرجة توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة، ومستوى الإدارة، والدور الاستراتيجي الذي تقوم به على المستوى القومي، ودرجة تنظيم العمل والارتباط بالمؤسسات الأخرى.

### 4) دراسة (Shahzad, et al., 2008) بعنوان

#### "Impact of HR practices on perceived performance of university teacher in Pakistan"

هدفت هذه الدراسة الى تبيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث التعويضات والمكافآت ونظام تقييم الأداء ومستوى الأداء للعاملين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الباكستانية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في (12) جامعة باكستانية وتم توزيع (115) استبانة تم إعادة (94) منها، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة والتي تكونت من ثلاث محاور واحتوت على (16) سؤال.

وخلصت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث نظام التعويضات والمكافآت ومستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية، ووجود علاقة ضعيفة بين نظام تقييم الأداء المتبع لأعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات ومستوى أدائهم.

(5) دراسة (Butcher, et al., 2007) بعنوان

### **"Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teachers-National Implication"**

وتناولت هذه الدراسة الفعالية الإدارية في استقطاب واستبقاء المعلمين والموظفين وتوفير فرص التوظيف للاختيار من بين المتقدمين المؤهلين، وإشارة الدراسة الى ان إجراءات إدارة الموارد البشرية تشمل مقابلات مع المتقدمين، وتدريب واستبقاء الموظفين والتعويض والامتيازات، وعلاقات العمل، والصحة والسلامة، والقضايا الأمنية، ودعم بيئة العمل. والهدف النهائي لقسم الموارد البشرية يتمثل في إدارة رأس المال البشري، ونجاح الثقافة التنظيمية، ومساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال جذب والحفاظ على الموظفين المؤهلين، والالتزام برؤية المنظمة، وإدارتها بشكل فعال، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية ان تكون على دراية بالتوصيات التالية لتعزيز فعالية الإدارة في توظيف واستبقاء الموظفين: القيادة الفعالة، استبقاء الموظفين، المعايير، التنوع، المزايا، التوجيه، التنمية المهنية، التعلم المهني في المجتمعات المحلية، المناخ التنظيمي، تقييم الأداء.



## 2-2-4 التعقيب على الدراسات العربية

تناول الباحثون في فلسطين والدول العربية موضوع إدارة الموارد البشرية من زوايا مختلفة فمنهم من تناولها في الجامعات الخاصة وأخرى في الجامعات العامة، ومنهم من درس واقع إدارة الموارد البشرية ومنهم من درس درجة ممارستها ومتطلبات تطويرها والتوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، ومنهم من تطرق الى كفاءة وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية.

فجاءت دراسة معوض (2014) لدراسة متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر، وتناول مشتهى (2014) واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي بقطاع غزة، وقام Sadder (2013) بدراسته للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (دراسة حالة لجامعة النجاح)، كما ان العوضي (2013) ذهبت للتعرف على التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الامارات العربية المتحدة والمعوقات التي تواجهها وآلية تطويرها، وكذلك كامل (2012) بدراسة من اجل التعرف على كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية، كما قام القاضي (2012) بدراسة للتعرف على اثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين والجامعات الخاصة في الأردن، وهدفت دراسة عبد الرسول وكاظم (2009) الى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، وجاءت دراسة قوي (2007) للتعرف على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية المحيطة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية من جهة، ومعالجتها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة الى دراسة الغامدي (2010) التي هدفت للتعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين.

وان اختلفت هذه الدراسات من حيث الأهداف والنتائج والتوصيات، وجزئية تناولها لممارسات الموارد البشرية، إلا أن معظمها اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت والاستبانة كأدوات رئيسية لجمع البيانات.

## 2-2-5 التعقيب على الدراسات الأجنبية

تناولت الدراسات الاجنبية موضوع إدارة الموارد البشرية بزوايا متعددة فذهب Saifalislam (2014) لاختبار اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، وجاءت دراسة Dubosc (2011) لإلقاء الضوء على الطرق التي تدار بها المورد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الشريكة في مشروع تمبوس، إضافة الى دراسة Emily (2008) للتعرف على العمليات التشغيلية للموارد البشرية الخاصة بمؤسسات التعليم العالي والاستراتيجيات المتبعة بجامعة كابيلا في استراليا، وجاءت دراسة Shahzad (2008) لتبيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث التعويضات والمكافآت وتقييم الأداء ومستوى الأداء للعاملين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الباكستانية، دراسة Butcher (2007) جاءت للتعرف على الفعالية الإدارية في استقطاب واستبقاء المعلمين والموظفين وتوفير فرص للاختبار من بين المتقدمين المؤهلين.

## 2-2-6 أهم ما يميز الدراسة الحالية

من خلال العرض السابق للدراسات سواء العربية أو الأجنبية، يتضح بأن الدراسات تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة والعامة وباتجاهات مختلفة، فمنها ما تناول موضوع تحليل واقع ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ، والبعض الآخر اهتم بالتعرف على واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وجزئية تناولها لبعض ممارسات الموارد البشرية. ان الناظر إلى هذه الدراسات يجد بأنها دراسات ذات أهمية بالغة في إظهار دور إدارة الموارد البشرية في نجاح الجامعات وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وأنها سوف تثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى

الأخرون لتناول أبعاد جديدة حول موضوع إدارة الموارد البشرية، وأنماطها في سبيل تطوير أداء المنظمات بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة.

وما يميز هذه الدراسة:

• هو تسليطها الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

• وكونها الدراسة الوحيدة (حسب علم الباحث) التي تناولت الأبعاد التي تمارس فعليا بشكل كبير بين الأكاديميين والتي تم تحديدها من واقع عمل الباحث في إدارة الموارد البشرية، كما تم الاستدلال عليها أيضا من مدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وذوي الخبرة وهي (تخطيط الوارد البشرية، والتحليل الوظيفي، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء).

ومن هنا يأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة ذات نفع وفائدة للجامعات في فلسطين من مدراء وعاملين، والدوائر الإدارية فيها، والباحثين الجدد حول موضوع إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

- منهجية الدراسة
- جمع البيانات والمعلومات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة
- معالجة وتحليل البيانات

### 1-3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفا كاملا ومفصلا للطرق والإجراءات التي قام بها الباحث لإتمام هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، وصدق وثبات ادواتها وإجراءات تطبيقها ومن ثم الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج.

وقد اعتمد الباحث على عدة مصادر لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها، فتم بداية الاخذ بالإطار النظري والدراسة السابقة ذات العلاقة، ومن ثم عمل مقابلات شبة منتظمة مع مدراء دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية موضوع البحث، وانتهى الباحث بالاستبيان.

### 2-3 منهج الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاسلوب الاستكشافي الوصفي بحيث يسمح بتكوين رؤية أولية لدى الباحث حول المشكلة تمكنه من استكشاف الواقع وتحديد المسارات ومن ثم تقديم وصف دقيق وتفصيلي لموضوع البحث، كما ان عدة دراسات سابقة استخدمت هذا المنهج.

واعتمد الباحث على المنهج المختلط بحيث اعتمد على الطرق النوعية والكمية لجمع البيانات وتحليلها فكانت الطرق النوعية عبارة عن الملاحظات من خلال عمل الباحث في إدارة الموارد البشرية بالإضافة الى اتصاله المباشر وزياراته لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، والمقابلات شبة المنتظمة مع أصحاب الخبرات بحكم التخصص في مجال الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وتمثل في مدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية محور الدراسة، حيث تم طرح أسئلة محددة للوصول الى إجابات معمقة، انظر الملحق رقم (1).

أما الطرق الكمية فقد كانت عبارة عن الاستبانة التي صممت لتوزيعها مجتمع الدراسة وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، انظر الملحق رقم (3).

### 3-3 مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: والمتمثلة في الكتب والمراجع العلمية المتعلقة بالموارد البشرية البحث والدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، بالإضافة الى قواعد البيانات العالمية المتخصصة المتوفرة لدى بعض الجامعات المحلية، والدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المحكمة المنشورة وغير المنشورة.

المصادر الأولية: اشتملت على الملاحظات ومقابلات شبه منتظمة، بالإضافة الى الاستبانة لغرض تحليلها احصائيا.

### 4-3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين من المستويات الاكاديمية العليا والوسطى في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية (النواب الأكاديميين، عمداء الكليات، رؤساء الدوائر والاقسام الاكاديمية) بالإضافة الى جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية (جامعة الخليل - جامعة بيت لحم - جامعة بيرزيت - جامعة القدس - جامعة النجاح)، وقد بلغ عددهم (299) موظف كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 3-1 ) يوضح توزيع مجتمع الدراسة على الجامعات

| المسمى الوظيفي | جامعة الخليل | جامعة البوليتكنك | جامعة بيت لحم | جامعة بيرزيت | جامعة القدس | جامعة النجاح |
|----------------|--------------|------------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| نائب أكاديمي   | 1            | 1                | 1             | 1            | 1           | 1            |
| عميد           | 11           | 7                | 5             | 8            | 20          | 11           |
| رئيس قسم       | 33           | 13               | 13            | 28           | 35          | 75           |
| مدير (HR)      | 1            | 1                | 1             | 1            | 1           | 1            |
| موظف (HR)      | 1            | 2                | 3             | 4            | 10          | 8            |
| مجموع          | 47           | 24               | 23            | 42           | 67          | 96           |
| المجموع الكلي  | 299          |                  |               |              |             |              |

المصدر: الباحث

### 3-5 عينة الدراسة:

**3-5-1 المقابلات شبه المنتظمة:** كون الدراسة استكشافية وصفية وتهدف الى فهم عميق وتوليد أفكار ورؤى ممن هم اصحاب الخبرة بحكم التخصص، بالإضافة الى كونهم مسؤولين مسؤولية مباشرة عن ممارسات الموارد البشرية في جامعاتهم؛ فقد تم عمل مقابلات مع مدراء الموارد البشرية حول ممارسات إدارات الموارد البشرية في الجامعات، وتم اختيار أسلوب المسح الشامل لهذه المقابلات من جميع مدراء دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وقد بلغ عددهم (5)، وتم استثناء جامعة بوليتكنك فلسطين كون الباحث يعمل بها كمدير لدائرة الموارد البشرية، حيث جرت هذه المقابلات بالطريقة الفردية وجه لوجه مع مدراء هذه الدوائر باستثناء مدير دائرة الموارد البشرية في جامعة النجاح والتي كانت من خلال الهاتف.

**3-5-2 الاستبانة:** تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع افراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (299) من العاملين من المستويات الاكاديمية العليا والوسطى بالإضافة الى جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية؛ حيث رأى الباحث ان الاستهداف الشامل لمجتمع الدراسة من خلال استبانة صممت خصيصا لهذا الغرض هو الأنسب للحصول على معلومات شاملة وتفصيلية حول الدراسة ولجمع المعلومات التي لم يتمكن الباحث من جمعها او الوصول اليها عن طريق المقابلات، حيث ان ممارسات الموارد البشرية ذات علاقة وطيدة بالمسؤولين عن الموارد البشرية بحكم ادوارهم الوظيفية من نواب اكاديميين وعمداء كليات ورؤساء اقسام اكاديمية فقد كان من الأهمية الاخذ بأرائهم والوقوف على مدى الموافقة والمعارضة ليتسنى للباحث استكشاف واقع ممارسات دوائر الموارد البشرية ووضع تصور لتطوير هذه الممارسات.

وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وعددهم (299)، وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للمعالجة الإحصائية (158) استبانة أي بنسبة استجابة (53%) تقريبا وهي نسبة مقبولة احصائيا والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على مجتمع الدراسة:

الجدول ( 2-3 ) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة من الجامعات المبحوثة

| الرقم | الجامعة               | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المستردة |
|-------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| 1.    | جامعة الخليل          | 47                     | 21                      |
| 2.    | جامعة بوليتكنك فلسطين | 24                     | 19                      |
| 3.    | جامعة القدس           | 67                     | 28                      |
| 4.    | جامعة بيت لحم         | 23                     | 15                      |
| 5.    | جامعة بيرزيت          | 42                     | 27                      |
| 6.    | جامعة النجاح          | 96                     | 48                      |
|       | المجموع               | 299                    | 158                     |

### 6-3 أداة الدراسة:

أولاً: الملاحظة المنتظمة بدون مشاركة: بحكم عمل الباحث كمدير لدائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين وتواصله المتكرر والمستمر مع مدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية والتي سمحت له بالاطلاع عن كثب على أنشطة تلك الدوائر.

ثانياً: مقابلات شبه منتظمة: بعد الانتهاء من الإطار النظري، وجمع البيانات اللازمة من المصادر الثانوية، قام الباحث بتصميم نموذج لأسئلة (مقابلات شبه منتظمة)؛ تم تصميمها بهدف التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، ويبين الملحق رقم (1) نموذج المقابلة الذي تكون من خمسة اجزاء:

الجزء الأول: تخطيط الموارد البشرية



الجزء الثاني: تحليل الوظائف

الجزء الثالث: الاستقطاب وادواته المستخدمة

الجزء الرابع: الاختيار والتعيين

الجزء الخامس: تقييم الاداء

ثالثا: الاستبانة:

استكمالا لجمع المعلومات واعتمادا على البيانات والمعلومات التي تم جمعها من والمقابلات شبه المنتظمة، استخدم الباحث أداة الاستبيان لقياس وتقييم ممارسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها والتي تكونت من (46) فقرة مقسم الى 5 مجالات، وتتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة غير موافق بشدة الى موافق بشدة من (1-4)، وتكونت الاستبانة من ثلاثة اقسام كما هو موضح في الملحق رقم (3):

القسم الأول: رسالة موجهة الى المبحوثين، للتعريف بهدف الدراسة ودور مشاركتهم في اثناء مخرجات الدراسة.

القسم الثاني: معلومات عن الجامعة.

القسم الثالث: كون الدراسة استكشافية وصفية تضمنت متغير تابع وحيد وهو ممارسات الموارد البشرية عبر خمسة محاور رئيسية لقياسها وهي تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء.

### 3-7 صدق أدوات الدراسة وثباتها:

يقصد بصدق أداة الدراسة هو ان تقيس ما وضعت لقياسه (الجرجاوي، 2010)، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح أسئلة وفقرات ومفردات هذه الاداة من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001)

#### 3-7-1 الطرق النوعية (مقابلات شبه منتظمة)

للتحقق من صدق أداة الدراسة النوعية (المقابلات) وثباتها قام الباحث بعرض نموذج المقابلة على ذوي الخبرة اخذا بعين الاعتبار وضع عدة أسئلة، كما قام الباحث باستخدام أسلوب المشاركة الاسترجاعية للمبحوثين ويتمثل هذا الأسلوب في رجوع الباحث إلى أفراد عينة الدراسة وذلك للتأكد من موافقتهم على ما تم التوصل إليه من تفسيرات.

#### 3-7-2 الطرق الكمية (الاستبانة)

##### 3-7-2-1 صدق الاستبانة

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من اجلها قام الباحث باستخدام صدق المحتوى؛ فقام الباحث بعد تصميم الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمختصين في مجال الدراسة، والإحصاء التطبيقي وهم من جامعة بوليتكنك فلسطين، وجامعة الخليل، وجامعة بيت لحم، وجامعة النجاح، وجامعة القدس المفتوحة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (4). وفي ضوء ملاحظات المحكمين قام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتمائها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج

لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية للمجال أو المحور، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لمجالها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بدرجة محورها الكلية مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع معظم هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

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

| رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج |
|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
| .1         | 0.69              | .17        | 0.47              | .33        | 0.74              |
| .2         | 0.70              | .18        | 0.66              | .34        | 0.64              |
| .3         | 0.52              | .19        | 0.50              | .35        | 0.61              |
| .4         | 0.69              | .20        | 0.58              | .36        | 0.66              |
| .5         | 0.36              | .21        | 0.68              | .37        | 0.70              |
| .6         | 0.48              | .22        | 0.63              | .38        | 0.69              |
| .7         | 0.68              | .23        | 0.55              | .39        | 0.53              |
| .8         | 0.67              | .24        | 0.73              | .40        | 0.67              |
| .9         | 0.56              | .25        | 0.59              | .41        | 0.64              |
| .10        | 0.45              | .26        | 0.52              | .42        | 0.55              |
| .11        | 0.22              | .27        | 0.62              | .43        | 0.80              |
| .12        | 0.64              | .28        | 0.63              | .44        | 0.81              |
| .13        | 0.76              | .29        | 0.64              | .45        | 0.67              |
| .14        | 0.75              | .30        | 0.31              | .46        | 0.65              |
| .15        | 0.60              | .31        | 0.72              | .47        |                   |
| .16        | 0.39              | .32        | 0.67              | .48        |                   |

### 3-7-2-2 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الأداة مدى استقرار درجات أفراد العينة عبر فقراتها المختلفة وانسجامها مع بعضها البعض. لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3-4): معاملات الثبات

| المجال                                       | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|--|-------------|---------------------------|
| تخطيط الموارد البشرية                        | 9           | 0.85                      |
| تحليل الوظائف                                | 8           | 0.84                      |
| الاستقطاب                                    | 8           | 0.67                      |
| الاختيار والتعيين                            | 8           | 0.87                      |
| تقييم أداء الموارد البشرية                   | 13          | 0.87                      |
| الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية | 46          | 0.82                      |

كما يتضح من الجدول السابق تراوحت قيم معاملات الثبات (0.67\_0.87) عند مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.95)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 95% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 3-8 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

#### 3-8-1 تمهيد

كخطوة أولى قام الباحث بتصميم أداة الدراسة النوعية وهي نموذج المقابلات شبه المنتظمة، وتم إجراء المقابلات مع العينة القصدية من الخبراء في إدارة الموارد البشرية ومن ثم تم تصميم أداة الدراسة الكمية وهي الاستبانة لاستخدامها مع مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب (المسح الشامل)، حيث تم تنفيذ الإجراءات

## الآتية:

1. الحصول على كتاب من لجنة الدراسات العليا (برنامج ماجستير إدارة الأعمال) لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات من الجامعات المبحوثة. ملحق رقم (5).
2. التنسيق مع الجامعات للبدء بجمع البيانات لإجراء المقابلات شبه المنتظمة والتي فضل الباحث فيها التنسيق مباشرة مع العينة المقصودة لتوفير الوقت والتي استغرق اجرائها أسبوعين.
3. تحليل المقابلات التي تم تسجيل بعضها الكترونيا والبعض الاخر يدويا بناء على رغبتهم.
4. استكمالا لإجراءات جمع البيانات وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة تم التنسيق مع الجامعات مرة أخرى لإتمام جمع البيانات الكمية باستخدام الاستبانة قام الباحث بطبع وتوزيع (299) استبيان على أفراد مجتمع الدراسة.
5. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام الباحث بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (158) استبيان بنسبة استرداد 53%، وقد استغرق توزيع الاستبانات وجمعها حوالي شهرين.
6. قام الباحث بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

### 3-8-2 عملية معالجة وتحليل البيانات:

#### 3-8-2-1 الطرق النوعية (المقابلات شبه المنتظمة):

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات شبه المنتظمة وفق الآلية التالية:

1. بما ان المقابلات تمت مع فئة واحدة ومتجانسة وهم مدرء الموارد البشرية في الجامعات الست فقد تم اعطائهم رمز (م) وتم إعطاء كل جامعة رقم تسلسلي من 1-5 مسبقا بالرمز (ج) للدلالة الجامعة، فمثلا المقابلة الثالثة مع مدير الموارد البشرية رمزها (م ج 1). انظر الملحق رقم (2).

2. بما ان المحاور تم تحديدها مسبقا في نموذج المقابلة فقد قام الباحث بمراجعة إجابات اسئلة المقابلات الخاصة بكل محول من محاور المقابلة لكل جامعة كل على حدة، ومن ثم تم مراجعة نتائج كل الاجابات لنفس السؤال لكل الجامعات دفعة واحدة مقسمة حسب المحاور وذلك لتكوين فكرة واضحة ومعمقة عن الإجابات الخاصة بتلك الأسئلة وتوظيفها في التحليل واستخلاص النتائج.

### 3-2-8-3 الطرق الكمية (المعالجة الإحصائية للاستبانة)

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 4 درجات، الإجابة موافق 3 درجات، الإجابة غير موافق درجتين، أما الإجابة غير موافق بشدة فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد المجتمع نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات والإجابة على أسئلة الدراسة باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة المكونات الأساسية بأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### 3-2-7-3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانها لاتجاهاتهم من (1 \_ 4)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 3 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 4 ليصبح الناتج  $3/4 = 0.75$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه

القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط

الحسابي، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول رقم ( 3-5 ): مفتاح التصحيح

| المستوى    | الوسط الحسابي        |
|------------|----------------------|
| منخفضة جدا | أقل من 1.75          |
| منخفضة     | من 1.75 _ أقل من 2.5 |
| مرتفعة     | من 2.5 _ أقل من 3.25 |
| مرتفعة جدا | من 3.25 فأكثر        |

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل النتائج

– عرض وتحليل نتائج الدراسة



#### 1-4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للبيانات وتحليلاً للنتائج التي تم التوصل لها من خلال تحليل نتائج المقابلات والمعالجات الإحصائية للاستبانة والمتعلقة بواقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية والتي أجريت على عينة الدراسة (المسح الشامل)، وذلك باستخراج النسب المئوية لكل بند من محاور الاستبانة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج لكل من المقابلات شبه المنتظمة والاستبانة. وفيما يتعلق بالاستبانة فقد تم تقسيم النتائج الى قسمين؛ القسم الأول وذلك لاستعراض بطاقة افراد العينة المختارة في هذه الدراسة للتعرف على التوزيع الديموغرافي لأفرادها، القسم الثاني للإجابة على أسئلة الدراسة بالاعتماد على النسب المئوية التي تم استخراجها وترتيبها في الجداول المخصصة لذلك.

#### 2-4 خصائص مجتمع الدراسة

جدول رقم ( 1-4 ): خصائص المجتمع الديمغرافية

| المعلومات عن الجامعة | الفئات                | العدد      | النسبة المئوية |
|----------------------|-----------------------|------------|----------------|
| الجامعة              | جامعة الخليل          | 21         | 13.3           |
|                      | جامعة بوليتكنك فلسطين | 19         | 12.0           |
|                      | جامعة بيت لحم         | 15         | 9.5            |
|                      | جامعة القدس           | 28         | 17.7           |
|                      | جامعة بيرزيت          | 27         | 17.1           |
|                      | جامعة النجاح          | 48         | 30.4           |
|                      | <b>المجموع</b>        | <b>158</b> | <b>100.0</b>   |
| نوع الوظيفة          | إداري                 | 23         | 14.6           |
|                      | أكاديمي إداري         | 135        | 85.4           |
|                      | <b>المجموع</b>        | <b>158</b> | <b>100.0</b>   |
| الموقع على الهيكلية  | نائب أكاديمي          | 2          | 1.3            |
|                      | عميد كلية             | 35         | 22.2           |

|              |            |                |
|--------------|------------|----------------|
| 61.4         | 97         | رئيس قسم       |
| 3.2          | 5          | مدير دائرة     |
| 12.0         | 19         | موظف إداري     |
| <b>100.0</b> | <b>158</b> | <b>المجموع</b> |

يلاحظ من الجدول رقم ( 4-1 ) أنه فيما يتعلق بمتغير الجامعة فقد شكلت فئة (جامعة الخليل) ما نسبته 13.3%، وشكلت فئة (جامعة بوليتكنك فلسطين) ما نسبته 12%، وشكلت فئة (جامعة بيت لحم) ما نسبته 9.5%، وشكلت فئة (جامعة القدس) ما نسبته 17.7%، وشكلت فئة (جامعة بيرزيت) ما نسبته 17.1%، وشكلت فئة (جامعة النجاح) ما نسبته 30.4% من إجمالي حجم المجتمع. فيما يتعلق بمتغير نوع الوظيفة فقد شكلت فئة (إداري) ما نسبته 14.6%، وشكلت فئة (أكاديمي إداري) ما نسبته 85.4% من إجمالي حجم المجتمع. فيما يتعلق بمتغير الموقع على الهيكلية فقد شكلت فئة (نائب أكاديمي) ما نسبته 1.3%، وشكلت فئة (عميد كلية) ما نسبته 22.2%، وشكلت فئة (رئيس قسم) ما نسبته 61.4%، وشكلت فئة (مدير دائرة) ما نسبته 3.2%، وشكلت فئة (موظف إداري) ما نسبته 12% من إجمالي حجم المجتمع.

#### 3-4 عرض تحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة

في هذا الجزء تمت الإجابة على أسئلة الدراسة والتي تم صياغتها للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس والذي يركز على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

#### 1-3-4 عرض وتحليل نتائج السؤال الرئيسي

ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة على هذا السؤال تم بناء الجدول التالي والذي يوضح النسب المئوية، الوسط الحسابي الكلي، والانحراف المعياري الكلي لدرجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الكلية في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم ( 4-2): النسب المئوية، الوسط الحسابي الكلي، والانحراف المعياري الكلي لدرجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الكلية في الجامعات الفلسطينية

| المجال  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | موافق بشدة | موافق | غير موافق بشدة | غير موافق |
|---|---------------|-------------------|------------|-------|----------------|-----------|
| الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية | 2.14          | 0.22              | 0.3%       | 21.3% | 70.4%          | 8.0%      |

يتضح من الجدول رقم ( 4-2 ) بأن درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.14) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.22) بنسبة معارضة بلغت (78.4%).

#### 4-3-2 عرض وتحليل نتائج الأسئلة الفرعية:

#### 4-3-2-1 عرض وتحليل نتائج السؤال الأول:

ما مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الأسئلة (1-4) لأداة الدراسة وهي المقابلات شبه المنتظمة، انظر الملحق رقم (1)، وكذلك من خلال المحور الأول كاملاً لأداة الدراسة الثانية وهي الاستبانة، انظر الملحق رقم (3).

حيث تناولت المقابلات شبه المنتظمة هذا المحور من خلال عدة أسئلة ويجب السؤال الأول عن وجود خطة استراتيجية خاصة بالجامعة وقد اختلفت الإجابات حيث وجد الباحث ان هناك ثلاث جامعات لديها خطة استراتيجية معدة ومثورة (م ج 1) (م ج 4) (م ج 5)، ووجد الباحث ان هناك جامعتين ليس لديهم خطة استراتيجية وهي قيد الاعداد. (م ج 2) (م ج 3).

فيما يجب السؤال الثاني عن وجود خطة ولو سنوية للجامعة سواء مكتوبة ام غير رسمية، وقد كانت معظم إجابة اثنين من المبحوثين بوجود خطة سنوية رسمية مترجمة من خلال خطة عمل (م ج 4) (م ج 5)، كما اظهر المبحوثين عن عدم التقيد او التنفيذ الكامل لهذه الخطط في بعض الأحيان، وكانت إجابة جامعتين بوجود خطة سنوية غير رسمية وغير مترجمة بخطط عمل (م ج 1) (م ج 2) (م ج 3).

وجاء السؤال الثالث للإجابة عن مشاركة دائرة الموارد البشرية في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة ودائرة الموارد البشرية، حيث كانت جميع الإجابات عن وجود دور محدود لها في اعداد الاستراتيجية العامة للجامعة من خلال مشاركتها في الاجتماعات المنعقدة مع إدارة الجامعة ورؤساء الدوائر الاكاديمية والإدارية دون التدخل في صياغة الأهداف النهائية للجامعة، اما فيما يتعلق بصياغة استراتيجية وخطة العمل الخاصة بدائرة الموارد البشرية فقط اكد المبحوثين بتوليهم صياغة خطة العمل الخاصة بالدائرة وعرضها على إدارة الجامعة (م ج 4) (م ج 5)، بينما كانت إجابة الاخرين بعدم وجود خطة عمل (م ج 1) (م ج 2) (م ج 3).

اما السؤال الرابع والمتعلق بدور دائرة الموارد البشرية في تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط، أظهرت الإجابات عن وجود تفاوت في مستوى المشاركة حيث اشارت جامعتين على اقتصار دورهما من خلال توفيرها لتقنيات جاهزة تسمح لرؤساء الدوائر الاكاديمية بطلب احتياجاتها من الموارد البشرية ورفعها للنائب الاكاديمي لمناقشتها وإقرارها (م ج 4) (م ج 5)، اما باقي الجامعات فكانت اجاباتها بان تحديد الاحتياجات كما ونوعا يتم الاشراف عليها وتنفيذها من خلال النائب الأكاديمي (م ج 1) (م ج 2) (م ج 3).

والجدول التالي يلخص نتائج أسئلة المقابلات حول تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-3): نتائج أسئلة المقابلات حول تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية

| السؤال/ ترتيب حسب نموذج المقابلات  | (م ج 1)  | (م ج 2)   | (م ج 3)   | (م ج 4)   | (م ج 5)   |
|--|--|---|---|---|---|
| هل يوجد خطة استراتيجية لدى الجامعة وهل هي مكتوبة؟                              | يوجد   | لا يوجد   | لا يوجد   | يوجد  | يوجد  |
| هل هناك خطة ولو سنوية للجامعة سواء مكتوبة ام غير رسمية ام غير رسمية؟           | خطة سنوية<br>غير رسمية<br>وغير مترجمة<br>بخطط عمل        | خطة سنوية<br>غير رسمية<br>وغير مترجمة<br>بخطط عمل           | خطة سنوية<br>غير رسمية<br>وغير مترجمة<br>بخطط عمل           | خطة سنوية<br>رسمية مترجمة<br>بخطط عمل                             | خطة سنوية<br>رسمية مترجمة<br>بخطط عمل                             |
| ما هو دور دائرة الموارد البشرية في وضع هذه الخطة؟                              | محدود  | محدود   | محدود   | تتولى صياغة الخطة   | تتولى صياغة الخطة   |
| ما هو دور دائرة الموارد البشرية في تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط؟ | غير موجود/ يتم<br>تحديدها من<br>خلال النائب<br>الاكاديمي | غير موجود/<br>يتم تحديدها<br>من خلال<br>النائب<br>الاكاديمي | غير موجود/<br>يتم تحديدها<br>من خلال<br>النائب<br>الاكاديمي | طلبها من<br>الاقسام<br>وتحويلها<br>للنائب<br>الاكاديمي<br>للاقرار | طلبها من<br>الاقسام<br>وتحويلها<br>للنائب<br>الاكاديمي<br>للاقرار |

كما تم الإجابة على السؤال الأول للدراسة من خلال المحور الأول للاستبانة، والجدول التالي يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-4): النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | موافق بشدة | موافق | غير موافق بشدة | غير موافق |
|-------|--|---------------|-------------------|------------|-------|----------------|-----------|
| 1.    | هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية | 2.37          | 0.52              | 0.6%       | 36.7% | 61.4%          | 1.3%      |

|    |   |      |      |      |       |       |       |
|----|---|------|------|------|-------|-------|-------|
| 2. | يوجد لدى دائرة الموارد البشرية نظام معلومات وبيانات محدثة حول العاملين في الجامعة.                | 2.36 | 0.59 | 0.6% | 39.9% | 54.4% | 5.1%  |
| 3. | هناك تكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل للجامعة                                      | 2.24 | 0.46 | 0.0% | 25.3% | 73.4% | 1.3%  |
| 4. | تُشرك دائرة الموارد البشرية الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية                          | 2.11 | 0.46 | 0.0% | 16.5% | 77.8% | 5.7%  |
| 5. | يتم عمل مراجعة دورية لتخطيط الموارد البشرية للتأكد من فاعليتها وإمكانيتها في تحقيق أهداف الجامعة  | 2.04 | 0.37 | 0.0% | 8.9%  | 86.1% | 5.1%  |
| 6. | تتولى دائرة الموارد البشرية مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف.      | 2.01 | 0.54 | 0.0% | 14.6% | 71.5% | 13.9% |
| 7. | تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية سنويا كما ونوعا.            | 2.00 | 0.45 | 0.0% | 10.1% | 79.7% | 10.1% |
| 8. | تعتمد دائرة الموارد البشرية على طرق كمية ووصفية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. | 1.99 | 0.33 | 0.0% | 5.1%  | 89.2% | 5.7%  |

|       |       |       |      |      |      |   |    |
|-------|-------|-------|------|------|------|---|----|
| 11.4% | 84.2% | 4.4%  | 0.0% | 0.39 | 1.93 | تلتزم الجامعة بنتائج دراسة دائرة الموارد البشرية في تحديد حاجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق. | 9. |
| 6.6%  | 75.3% | 17.9% | 0.1% | 0.25 | 2.12 | الدرجة الكلية   |    |

يوضح الجدول رقم (4-4) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.12) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.25) بنسبة معارضة كلية بلغت (81.9%) مما يدل على أن درجة ممارسة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية منخفضة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.37) وانحراف معياري مقداره (0.52)، الفقرة (يوجد لدى دائرة الموارد البشرية نظام معلومات وبيانات محدثة حول العاملين في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (2.36) وانحراف معياري مقداره (0.59)، الفقرة (هناك تكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل للجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (2.24) وانحراف معياري مقداره (0.46)، الفقرة (تشارك دائرة الموارد البشرية الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.11) وانحراف معياري مقداره (0.46).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تلتزم الجامعة بنتائج دراسة دائرة الموارد البشرية في تحديد حاجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق) بمتوسط حسابي مقداره (1.93) وانحراف معياري مقداره (0.39)، الفقرة (تعتمد دائرة الموارد البشرية على طرق كمية ووصفية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية). بمتوسط

حسابي مقداره (1.99) وانحراف معياري مقداره (0.33)، الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية سنويا كما ونوعا). بمتوسط حسابي مقداره (2) وانحراف معياري مقداره (0.45)، الفقرة (تتولى دائرة الموارد البشرية مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف). بمتوسط حسابي مقداره (2.01) وانحراف معياري مقداره (0.54).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية، يوجد لدى دائرة الموارد البشرية نظام معلومات وبيانات محدثة حول العاملين في الجامعة، هناك تكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل للجامعة، تُشرك دائرة الموارد البشرية الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية ، يتم عمل مراجعة دورية لتخطيط الموارد البشرية للتأكد من فاعليتها وإمكانيتها في تحقيق أهداف الجامعة، تتولى دائرة الموارد البشرية مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف، تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية سنويا كما ونوعا، تعتمد دائرة الموارد البشرية على طرق كمية ووصفية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، تلتزم الجامعة بنتائج دراسة دائرة الموارد البشرية في تحديد حاجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق.

كشفت نتائج المقابلة من خلال السؤال الأول والثاني عن عدم وجود خطط استراتيجية وخطط سنوية واضحة ومترجمة من خلال خطط عمل لعدد من هذه الجامعات. كما أظهرت النتائج من خلال السؤال الثالث محدودية مشاركة دوائر الموارد البشرية في اعداد هذه الخطط، بالإضافة الى تولي النائب الأكاديمي تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية.

ومن خلال المحور الأول للاستبانة تبين بأن درجة ممارسة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية منخفضة، حيث تم رفض ما يلي : هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية، يوجد لدى



دائرة الموارد البشرية نظام معلومات وبيانات محدثة حول العاملين في الجامعة، هناك تكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل للجامعة، تُشرك دائرة الموارد البشرية الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية ، يتم عمل مراجعة دورية لتخطيط الموارد البشرية للتأكد من فاعليتها وإمكانيتها في تحقيق أهداف الجامعة، تتولى دائرة الموارد البشرية مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف، تقوم دائرة الموارد البشرية بتقدير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية سنويا كما ونوعا، تعتمد دائرة الموارد البشرية على طرق كمية ووصفية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، تلتزم الجامعة بنتائج دراسة دائرة الموارد البشرية في تحديد حاجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Sadder, 2013) والتي خلصت الى عدم وجود لمنهجية التخطيط الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ويقترص دور الموارد البشرية على القيام بتنفيذ الأنشطة المنوطة به دون ان يقوم بربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل. بالإضافة الى دراسة (كامل، 2012) والتي اكدت على ضرورة إعادة هندسة التخطيط الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية نظرا لعدم وجود رؤيا واضحة وضعف في ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالدراسة، بينما تعارضت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبد الرسول وكاظم، 2009) والتي اشارت الى مستوى إيجابيا وعاليا لتخطيط الموارد البشرية في جامعة القادسية ودراسة (معوض، 2014) والتي خلصت الى وجود خطط استراتيجية ومشروعات تطوير، الا أن هناك مشكلات عدة تواجهها إدارة الموارد البشرية.

#### 4-3-2- عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني

ما مدى ممارسة دائرة الموارد البشرية للتحليل الوظيفي للوظائف الاكاديمية؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الأسئلة (5-7) لأداة الدراسة الأولى وهي المقابلات شبه المنتظمة، وكذلك من خلال المحور الأول كاملاً لأداة الدراسة الثانية وهي الاستبانة.

حيث تناولت المقابلات شبه المنتظمة هذا المحور من خلال سؤالين وطرح السؤال الأول تساؤلاً حول وجود وصف وظيفي للأكاديميين في الجامعة وقد اجمع المبحوثين على وجود وصف وظيفي ما عدا جامعة واحدة (م ج 3).

وجاء السؤال الثاني للإجابة عن الجهة المسؤولة عن اعداد الوصف الوظيفي وكانت اجابة جامعتين عن مسؤوليتها المباشرة عن اعداد هذا الوصف (م ج 4) (م ج 5) بينما اجابت جامعتين بوجود وصف وظيفي عام مقر في نظام الهيئة الاكاديمية (م ج 1) (م ج 2)، اما الجامعة الاخيرة فكانت اجابتها بمسؤولية النائب الأكاديمي عن اعداد والوصف الوظيفي (م ج 3).

اما السؤال الثالث المتعلق بتحديث الوصف الوظيفي كانت اجابة جامعتين فقط انها تقوم بتحديث الوصف الوظيفي (م ج 4) (م ج 5)، بينما كانت إجابات باقي المبحوثين مرتبطة بتحديث نظام الهيئة الاكاديمية. والجدول التالي يلخص نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة دائرة الموارد البشرية للتحليل الوظيفي:

الجدول رقم (4-5): نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة التحليل الوظيفي في الجامعات الفلسطينية

| السؤال/ ترتيب حسب نموذج المقابلات                             | (م ج 1)                      | (م ج 2)                      | (م ج 3)                  | (م ج 4)               | (م ج 5)               |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| هل يوجد وصف وظيفي للأكاديميين في الجامعة؟                     | يوجد                         | يوجد                         | لا يوجد                  | يوجد                  | يوجد                  |
| من الجهة المسؤولة عن وضع الوصف الوظيفي؟                       | مقر في نظام الهيئة التدريسية | مقر في نظام الهيئة التدريسية | مسؤولية النائب الاكاديمي | دائرة الموارد البشرية | دائرة الموارد البشرية |
| في حال وجود وصف وظيفي هل يتم تحديثه تبعاً للخطط الاستراتيجية؟ | لا تقدم بالتحديث             | لا تقم بالتحديث              | لا تقم بالتحديث          | تحدث                  | تحدث                  |

كما تم الإجابة على السؤال الثاني للدراسة من خلال المحور الثاني للاستبانة، والجدول التالي يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة التحليل الوظيفي في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم ( 4-6 ): النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة التحليل الوظيفي في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | مدى ممارسة التحليل الوظيفي في الجامعات الفلسطينية   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | موافق بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|---------------|-------------------|------------|-------|-----------|----------------|
| 10.   | تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي                                   | 2.22          | 0.47              | 0.0%       | 24.1% | 73.4%     | 2.5%           |
| 11.   | لدى دائرة الموارد البشرية في الجامعة دراية حول عملية تحليل الوظائف.                           | 2.21          | 0.42              | 0.6%       | 19.6% | 79.7%     | 0.0%           |
| 12.   | يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف.                      | 2.18          | 0.51              | 0.0%       | 23.4% | 70.9%     | 5.7%           |
| 13.   | القائمون بعملية التحليل في إدارة الموارد البشرية على اطلاع ودراية تامة بالخطوة العامة للجامعة | 2.16          | 0.44              | 0.0%       | 19.0% | 78.5%     | 2.5%           |
| 14.   | يتم استخدام الطرق العلمية مثل المقابلات في تحليل الوظائف.                                     | 2.15          | 0.46              | 0.0%       | 19.0% | 76.6%     | 4.4%           |
| 15.   | يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات      | 2.13          | 0.48              | 0.0%       | 19.0% | 75.3%     | 5.7%           |

|       |       |       |      |      |      |  |
|-------|-------|-------|------|------|------|--|
|       |       |       |      |      |      | والخصائص الشخصية<br>لانتقاء أفضل العاملين.   |
| 5.1%  | 79.7% | 15.2% | 0.0% | 0.44 | 2.10 | 16. يتم عمل التحليل الوظيفي<br>بناء على الأسس العلمية<br>المعروفة (تحديد الواجبات،<br>المسؤوليات، ظروف العمل<br>..الخ) |
| 16.5% | 78.5% | 5.1%  | 0.0% | 0.45 | 1.89 | 17. يتم استخدام الطرق العلمية<br>مثل الاستبيان في تحليل<br>الوظائف   |
| 5.3%  | 76.6% | 18.0% | 0.1% | 0.27 | 2.13 | الدرجة الكلية  |

يوضح الجدول رقم (4-6) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس مدى ممارسة التحليل الوظيفي في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.13) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.27) بنسبة معارضة كلية بلغت (81.9%) مما يدل على أن درجة ممارسة التحليل الوظيفي في الجامعات الفلسطينية منخفضة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (2.22) وانحراف معياري مقداره (0.47)، الفقرة (لدى دائرة الموارد البشرية في الجامعة دراية حول عملية تحليل الوظائف). بمتوسط حسابي مقداره (2.21) وانحراف معياري مقداره (0.42)، الفقرة (يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف). بمتوسط حسابي مقداره (2.18)

وانحراف معياري مقداره (0.51)، الفقرة (القائمون بعملية التحليل في إدارة الموارد البشرية على اطلاع ودراية تامة بالخطة العامة للجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (2.16) وانحراف معياري مقداره (0.44).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم استخدام الطرق العلمية مثل الاستبيان في تحليل الوظائف) بمتوسط حسابي مقداره (1.89) وانحراف معياري مقداره (0.45)، الفقرة (يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل. الخ)) بمتوسط حسابي مقداره (2.1) وانحراف معياري مقداره (0.44)، الفقرة (يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل العاملين). بمتوسط حسابي مقداره (2.13) وانحراف معياري مقداره (0.48)، الفقرة (يتم استخدام الطرق العلمية مثل المقابلات في تحليل الوظائف). بمتوسط حسابي مقداره (2.15) وانحراف معياري مقداره (0.46).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي، لدى دائرة الموارد البشرية في الجامعة دراية حول عملية تحليل الوظائف، يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف، القائمون بعملية التحليل في إدارة الموارد البشرية على اطلاع ودراية تامة بالخطة العامة للجامعة، يتم استخدام الطرق العلمية مثل المقابلات في تحليل الوظائف، يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل العاملين، يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل.. الخ)، يتم استخدام الطرق العلمية مثل الاستبيان في تحليل الوظائف.

وكشفت نتائج المقابلة من خلال السؤال الخامس عن وجود وصف وظيفي عند معظم الجامعات، كما أظهرت النتائج من خلال السؤال السادس عن ضعف مسؤولية دائرة الموارد البشرية عن اعداد الوصف الوظيفي.

كما كشفت نتائج الاستبانة بأن درجة ممارسة التحليل الوظيفي في الجامعات الفلسطينية منخفضة. كما تم رفض ما يلي : تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي، لدى دائرة الموارد البشرية في الجامعة دراية حول عملية تحليل الوظائف، يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف، القائمون بعملية التحليل في إدارة الموارد البشرية على اطلاع ودراية تامة بالخطة العامة للجامعة، يتم استخدام الطرق العلمية مثل المقابلات في تحليل الوظائف، يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل العاملين، يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل ..الخ)، يتم استخدام الطرق العلمية مثل الاستبيان في تحليل الوظائف.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (قوي، 2007) حيث خلصت الدراسة الى عدم فعالية السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية بالجامعات فيما يتعلق بتوصيف الوظائف وعجزها عن تحقيق الهدف منها، كما اكدت دراسة (كامل، 2012) ودراسة (معوض، 2014) الى عدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف.

#### 3-3-4 عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث

##### ما مدى ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الأسئلة (8-9) لأداة الدراسة وهي المقابلات شبه المنتظمة، وكذلك من خلال المحور الثالث كاملاً لأداة الدراسة الأخرى وهي الاستبانة.

حيث تناولت المقابلات شبه المنتظمة هذا المحور من خلال الإجابة على السؤال الأول حول سؤال المبحوثين عن وجود أدوات معينة تستخدمها الجامعة في الاستقطاب وقد أجمعت الإجابات على استخدامهم للإعلانات في الصحف والموقع الإلكتروني للجامعة، أما بالنسبة لأداة المعارف (الجماعات المرجعية) ومواقع التواصل الاجتماعي فكانت نسبة ممارستها اقل من ذلك، ما عدا جامعة واحدة فقط باستخدامها للإعلانات في الصحف فقط (م ج 3).

فيما أجمعت إجابات المبحوثين في السؤال الثاني عن وجود طلب توظيف خاص للأكاديميين المتقدمين للوظائف، ويجدر الإشارة الى ان هناك جامعتين فقط تستقبل طلبات التوظيف إلكترونياً. والجدول التالي يلخص نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة دائرة الموارد البشرية لاستقطاب الكفاءات في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-7): نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية

| السؤال/ ترتيب حسب نموذج المقابلات                  | (م ج 1)                          | (م ج 2)                          | (م ج 3) | (م ج 4)                          | (م ج 5)                          |
|--|----------------------------------|----------------------------------|---------|----------------------------------|----------------------------------|
| هل يوجد أدوات معينة تستخدمها الجامعة في الاستقطاب؟ | الصحف والموقع الإلكتروني للجامعة | الصحف والموقع الإلكتروني للجامعة | الصحف   | الصحف والموقع الإلكتروني للجامعة | الصحف والموقع الإلكتروني للجامعة |
| هل يوجد طلب توظيف خاص بالوظائف الأكاديمية؟         | موجود                            | موجود                            | موجود   | موجود                            | موجود                            |

وتم الإجابة على السؤال الثالث للدراسة من خلال المحور الثالث للاستبانة، والجدول التالي يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-8): النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لل فقرات التي تقيس مدى ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | مدى ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية                                    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | موافق بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|---------------|-------------------|------------|-------|-----------|----------------|
| 18.   | تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.             | 2.47          | 0.57              | 3.2%       | 41.1% | 55.1%     | 0.6%           |
| 19.   | تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.       | 2.32          | 0.62              | 1.3%       | 36.7% | 55.1%     | 7.0%           |
| 20.   | تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في ملء الشواغر الأكاديمية لديها          | 2.19          | 0.49              | 0.0%       | 23.4% | 72.2%     | 4.4%           |
| 21.   | تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الخارجي في ملء الشواغر الأكاديمية لديها          | 2.16          | 0.40              | 0.0%       | 17.7% | 81.0%     | 1.3%           |
| 22.   | تلعب دائرة الموارد البشرية دورا في عملية الاستقطاب                                      | 2.15          | 0.52              | 0.0%       | 21.5% | 71.5%     | 7.0%           |
| 23.   | تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة الجماعات المرجعية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة. | 1.91          | 0.47              | 0.0%       | 7.0%  | 77.2%     | 15.8%          |
| 24.   | تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة مواقع التواصل  | 1.88          | 0.56              | 0.0%       | 10.1% | 67.7%     | 22.2%          |



|     |   |      |      |      |       |  |       |
|-----|---|------|------|------|-------|--|-------|
|     |   |      |      |      |       | الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة. |       |
| 25. | تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة المجالات المتخصصة لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة. | 1.73 | 0.53 | 0.0% | 3.8%  | 65.2%  | 31.0% |
|     | الدرجة الكلية   | 2.10 | 0.25 | 0.6% | 20.2% | 68.1%  | 11.2% |

يوضح الجدول رقم (4-8) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس مدى ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.1) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.25) بنسبة معارضة كلية بلغت (79.3%) مما يدل على أن درجة ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية منخفضة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.) بمتوسط حسابي مقداره (2.47) وانحراف معياري مقداره (0.57)، الفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.) بمتوسط حسابي مقداره (2.32) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في ملء الشواغر الأكاديمية لديها) بمتوسط حسابي مقداره (2.19) وانحراف معياري مقداره (0.49)، الفقرة (تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الخارجي في ملء الشواغر الأكاديمية لديها) بمتوسط حسابي مقداره (2.16) وانحراف معياري مقداره (0.4).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة المجالات المتخصصة لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.) بمتوسط حسابي مقداره (1.73) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة مواقع التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.) بمتوسط حسابي مقداره (1.88) وانحراف معياري مقداره (0.56)، الفقرة (تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة الجامعات المرجعية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.) بمتوسط حسابي مقداره (1.91) وانحراف معياري مقداره (0.47)، الفقرة (تلعب دائرة الموارد البشرية دورا في عملية الاستقطاب) بمتوسط حسابي مقداره (2.15) وانحراف معياري مقداره (0.52).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في ملء الشواغر الأكاديمية لديها، تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الخارجي في ملء الشواغر الأكاديمية لديها، تلعب دائرة الموارد البشرية دورا في عملية الاستقطاب، تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة الجامعات المرجعية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة مواقع التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة المجالات المتخصصة لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.

**وكشفت نتائج المقابلة** من خلال السؤال عن ميل إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية الى استخدام الصحف والمواقع الالكترونية للجامعات بشكل كبير في استقطاب الكفاءات، كما كشفت نتائج المقابلة الى وجود طلب توظيف خاص بالموظفين الأكاديميين.

وكشفت نتائج الاستبانة بأن درجة ممارسة الاستقطاب للكفاءات في الجامعات الفلسطينية منخفضة. كما تم رفض ما يلي : تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في ملء الشواغر الأكاديمية لديها، تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الخارجي في ملء الشواغر الأكاديمية لديها، تلعب دائرة الموارد البشرية دوراً في عملية الاستقطاب، تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة الجماعات المرجعية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة مواقع التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، تستخدم دائرة الموارد البشرية وسيلة المجالات المتخصصة لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (قوي، 2007) حيث أكدت ان عملية الاستقطاب لا تلقى العناية الكافية، ولا يوجد لديها دراسات سابقة عن سوق العمل، اما بالنسبة لأساليب الاستقطاب فتتم غالباً من خلال إعلانات الصحف، وهذا يجعلها غير قادرة على الاستجابة بفعالية للمتغيرات المحلية والدولية.

#### 4-3-4 عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع

ما مدى ممارسة اختيار وتعيين الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الأسئلة (10-12) لأداة الدراسة وهي المقابلات شبه المنتظمة، وكذلك من خلال المحور الرابع كاملاً لأداة الدراسة الأخرى وهي الاستبانة.

حيث تناولت المقابلات شبه المنتظمة هذا المحور من خلال الإجابة على السؤال الأول هل يتم عمل اختبارات للأكاديميين، اجمع جميع المبحوثين على عدم وجود اختبارات محددة تطلب من المتقدمين للوظائف ولكن تتم بشكل غير مباشر من خلال المقابلات حيث ان الهدف من المقابلات عادة يكون لتمحيص الحقائق اللازمة عن خبرة المتقدم العملية وخصائصه وصفاته وشخصيته وذلك للحكم على صلاحيته للعمل.

السؤال الثاني والذي اجمع فيه المبحوثين في الجامعات بوجود عرض تقديمي للأكاديميين المراد تعيينهم، حيث تقوم لجنة المقابلات بطلبه من المتقدمين للوظيفة حسب الحاجة دون الزامها بذلك وبشكل غير منتظم. وقد وجد الباحث من خلال السؤال الثالث هل يتم عمل مقابلة للأكاديميين ان جميع إجابات المبحوثين على وجود مقابلات غير مهيكلة (غير موجهة) وتجري على أساس غير منظم وبدون إطار عام أو أسئلة مكتوبة ويترك فيها النقاش حسب الوضع وحسب ما يأتي به الحديث يتم تحديد مضمونها أعضاء لجنة المقابلات ويتم تشكيلها عادة من قبل النائب الأكاديمي.

والجدول التالي يلخص نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة اختيار وتعيين الموظفين الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-9): نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة اختيار وتعيين الموظفين الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية

| السؤال/ ترتيب حسب نموذج المقابلات   | (م ج 1)   | (م ج 2)   | (م ج 3)   | (م ج 4)   | (م ج 5)   |
|---|---|---|---|---|---|
| هل يتم عمل اختبارات للاكاديميين المتوقع اختيارهم؟   | عدم وجود اختبارات محددة                         | عدم وجود اختبارات محددة                         | عدم وجود اختبارات محددة                         | عدم وجود اختبارات محددة                         | عدم وجود اختبارات محددة                         |
| هل يتم عمل عرض تقديمي للأكاديميين المتوقع اختيارهم؟   | موجود/ عند الحاجة                               | موجود/ عند الحاجة                               | موجود/ عند الحاجة                               | موجود/ عند الحاجة                               | موجود/ عند الحاجة                               |
| هل يتم عمل مقابلة؟ وهل المقابلة مهيكلة ام غير مهيكلة أي ان الأسئلة معدة مسبقا وعلى أي أساس يتم طرح هذه الأسئلة اذا كانت معدة مسبقا؟ | وجود مقابلات غير موجهة وتجري على أساس غير منتظم | وجود مقابلات غير موجهة وتجري على أساس غير منتظم | وجود مقابلات غير موجهة وتجري على أساس غير منتظم | وجود مقابلات غير موجهة وتجري على أساس غير منتظم | وجود مقابلات غير موجهة وتجري على أساس غير منتظم |

كما تمت الإجابة على السؤال الرابع للدراسة من خلال المحور الرابع للاستبانة، والجدول التالي يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة اختيار وتعيين الموظفين في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-10) النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة اختيار وتعيين الموظفين في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | مدى ممارسة اختيار وتعيين الموظفين في الجامعات الفلسطينية                                  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | موافق بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|---------------|-------------------|------------|-------|-----------|----------------|
| 26.   | تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين  | 2.28          | 0.55              | 0.0%       | 33.5% | 61.4%     | 5.1%           |
| 27.   | يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للتوظيفة بطرق عادلة لا مجال للمحسوبية والواسطة فيها. | 2.25          | 0.54              | 0.0%       | 30.4% | 64.6%     | 5.1%           |
| 28.   | يتم مشاركة ذوي العلاقة بالتوظيفة في عملية الاختيار  | 2.25          | 0.54              | 0.0%       | 30.4% | 64.6%     | 5.1%           |
| 29.   | تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.      | 2.19          | 0.48              | 0.0%       | 22.8% | 73.4%     | 3.8%           |
| 30.   | تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين                                   | 2.16          | 0.52              | 0.0%       | 22.8% | 70.9%     | 6.3%           |
| 31.   | تقوم دائرة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على                                      | 2.12          | 0.48              | 0.0%       | 18.4% | 75.3%     | 6.3%           |

|       |       |       |      |      |      |  |  |
|-------|-------|-------|------|------|------|--|--|
|       |       |       |      |      |      | أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة   |  |
| 9.5%  | 72.8% | 17.7% | 0.0% | 0.52 | 2.08 | 32. تتأكد دائرة الموارد البشرية من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم   |  |
| 10.1% | 80.4% | 9.5%  | 0.0% | 0.44 | 1.99 | 33. تقوم دائرة الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة |  |
| 6.4%  | 70.4% | 23.2% | 0.0% | 0.35 | 2.17 | الدرجة الكلية  |  |

يوضح الجدول رقم (4-10) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس مدى ممارسة اختيار وتعيين الموظفين في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.17) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.35) بنسبة معارضة كلية بلغت (76.8%) مما يدل على أن درجة ممارسة اختيار وتعيين الموظفين في الجامعات الفلسطينية منخفضة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.28) وانحراف معياري مقداره (0.55)، الفقرة (يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة لا مجال للمحسوبية والواسطة

فيها). بمتوسط حسابي مقداره (2.25) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (يتم مشاركة ذوي العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار) بمتوسط حسابي مقداره (2.25) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي). بمتوسط حسابي مقداره (2.19) وانحراف معياري مقداره (0.48).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة) بمتوسط حسابي مقداره (1.99) وانحراف معياري مقداره (0.44)، الفقرة (تتأكد دائرة الموارد البشرية من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.08) وانحراف معياري مقداره (0.52)، الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة) بمتوسط حسابي مقداره (2.12) وانحراف معياري مقداره (0.48)، الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.16) وانحراف معياري مقداره (0.52).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين، يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة لا مجال للمحسوبية والواسطة فيها، يتم مشاركة ذوي العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار، تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي، تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين، تقوم دائرة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة، تتأكد دائرة الموارد البشرية من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم، تقوم دائرة الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة.

وكشفت نتائج المقابلة من خلال السؤال عن عدم وجود اختبارات محددة تطلب من المتقدمين للوظائف، كما أظهرت النتائج عن طلبهم من المتوقع اختيارهم تقديم عروض تقديمية حسب الحاجة وبشكل غير منتظم، كما أكدت المقابلة عن وجود مقابلات غير مهيكلة (غير موجهة) تجري على أساس غير منظم وبدون إطار عام أو أسئلة مكتوبة.

كما كشفت نتائج الاستبانة بأن درجة ممارسة اختيار وتعيين الموظفين في الجامعات الفلسطينية منخفضة. كما تم رفض ما يلي : تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين، يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة لا مجال للمحسوبية والواسطة فيها، يتم مشاركة ذوي العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار، تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي، تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين، تقوم دائرة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة، تتأكد دائرة الموارد البشرية من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم، تقوم دائرة الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة.

وانتقدت نتائج الدراسة مع دراسة (الغامدي، 2010) والتي اشارت الى وجود ضعف في عمليات التوظيف، بالإضافة الى دراسة (Sadder, 2013) التي توصلت الى ضعف ممارسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ومنها عملية الاختيار والتعيين.

تعارضت هذه النتائج مع دراسة (جرغون، 2009) والتي تؤكد على وجود سياسات إدارية وإجراءات تنظم الاختيار والتعيين وقادرة على اختيار الافراد الملائمين لشغل الوظيفة. كما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Saifalislam et all, 2014) والتي وجدت بأن ممارسات الموارد البشرية في جامعات المملكة الأردنية الهاشمية ومنها الاختيار والتعيين كانت مرتفعة، بالإضافة لوجود علاقة إيجابية بين عملية الاختيار



والتعيين والتدريب وتخطيط الموارد البشرية وبين اداء هذه الجامعات، كما ان دراسة (طهوب، 2014) أكدت نتائج الى معرفة المسؤولين بلوائح الاختيار والتعيين ومراعاتهم لهذه اللوائح وانسجامها مع قانون الخدمة المدنية مع وجود بعض المعوقات. كما اختلفت هذه النتيجة كذلك مع نتائج دراسة (مشتهى، 2014) والتي أظهرت أن الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة، كما اشارت النتائج الى ان انطباعات المشاركين حول الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء مقبولة.

#### 4-3-5 عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس

ما مدى ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الأسئلة (13-16) لأداة الدراسة وهي المقابلات شبه المنتظمة، وكذلك من خلال المحور الخامس كاملاً لأداة الدراسة الاخرى وهي الاستبانة.

حيث تناولت المقابلات شبه المنتظمة هذا المحور من خلال الإجابة على السؤال الأول عن الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء للأكاديميين؟ وجاءت معظم الاجابات بمسؤولية النائب الأكاديمي بشكل مباشر عن عملية التقييم من حيث التوقيت والتعليمات الخاصة بهذه العملية.

وتناول السؤال الثاني مدى مشاركة دائرة الموارد البشرية في المشاركة في وضع المعايير الخاصة بالتقييم وأشارت جامعتين الى مشاركتها في عملية التقييم من خلال لجنة خاصة يتم تكوينها من خلال النائب الأكاديمي (م ج 4) (م ج 5) اما باقي الجامعات فلا يوجد لها مشاركة في وضع هذه المعايير.

ام السؤال الثالث فتمحور حول الجهات التي تقوم بعملية التقييم (الرئيس المباشر، العميد، النائب الأكاديمي، الطلبة، التقييم الذاتي، الزميل).

فيما يتعلق بتقييم المسؤول المباشر (رئيس الدائرة) والعميد والنائب الأكاديمي فقد اجمع المبحوثين عن وجود تقييم للأكاديميين مع اختلاف ادوارهم وآليات التقييم، فمعظم الجامعات أجمعت على المسؤولية المباشرة لرئيس الدائرة واقتصار دور العميد والنائب الأكاديمي على اعتماد التقييم او ابداء بعض الملاحظات كما جاءت إجابات المبحوثين متفقة على تقييم الطالب للأكاديميين من خلال المسابقات المطروحة وبأوقات محددة.

وقد اختلفت إجابات المبحوثين حول التقييم الذاتي حيث أظهرت النتائج وجود التقييم الذاتي في جامعتين فقط (م ج 4) (م ج 5)، وجاءت إجابات جميع المبحوثين في الجامعات متفقة بعدم وجود تقييم من قبل الزملاء.

وجاءت الإجابة على السؤال الرابع حول مدى ارتباط التقييم الأكاديمي بالترقيات والحوافز فقد اجمع المبحوثين على استخدام الجامعات لنتائج التقييم الأكاديمي بشكل محدود في منح الحوافز والعلاوات للأكاديميين واستخدامه في حالات تجديد العقود والتثبيت وإعطاء وحجب العلاوات السنوية المقررة في نظام الكادر.

والجدول التالي يلخص نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-11): نتائج أسئلة المقابلات حول ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية

| السؤال/ ترتيب حسب نموذج المقابلات                                    | (م ج 1)               | (م ج 2)               | (م ج 3)               | (م ج 4)                   | (م ج 5)                   |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|
| من الجهة المسؤولة عن عملية تقييم الأكاديميين؟                        | النائب الأكاديمي      | النائب الأكاديمي      | النائب الأكاديمي      | النائب الأكاديمي          | النائب الأكاديمي          |
| هل تشارك دائرة الموارد البشرية في وضع معايير التقييم؟                | لا تشارك              | لا تشارك              | لا تشارك              | تشارك                     | تشارك                     |
| من الذي يقوم بعملية التقييم (الجهات التي تقوم بالتقييم)؟             | رئيس القسم بشكل مباشر | رئيس القسم بشكل مباشر | رئيس القسم بشكل مباشر | رئيس القسم التقييم الذاتي | رئيس القسم التقييم الذاتي |
| ما مدى ارتباط التقييم الأكاديمي بالترقيات والحوافز (الثواب والعقاب)؟ | محدود/ حالات تجديد    | محدود/ حالات تجديد    | محدود/ حالات تجديد    | محدود/ حالات تجديد        | محدود/ حالات تجديد        |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| العقود<br>والتثبيت<br>والعلاوات<br>السنوية | العقود<br>والتثبيت<br>والعلاوات<br>السنوية | العقود<br>والتثبيت<br>والعلاوات<br>السنوية | العقود<br>والتثبيت<br>والعلاوات<br>السنوية | العقود<br>والتثبيت<br>والعلاوات<br>السنوية |  |
|--|--|--|--|--|--|

كما تمت الإجابة على السؤال الخامس للدراسة من خلال المحور الخامس للاستبانة، والجدول التالي يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-12): النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | مدى ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية                        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | موافق بشدة | موافق | غير موافق بشدة | غير موافق |
|-------|--|---------------|-------------------|------------|-------|----------------|-----------|
| 34.   | الرئيس المباشر يقوم بعملية التقييم   | 2.64          | 0.53              | 1.9%       | 60.8% | 36.7%          | 0.6%      |
| 35.   | يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين.            | 2.39          | 0.51              | 0.0%       | 39.9% | 58.9%          | 1.3%      |
| 36.   | العميد يقوم بعملية التقييم   | 2.37          | 0.58              | 0.6%       | 40.5% | 54.4%          | 4.4%      |
| 37.   | الطلبة يقومون بعملية التقييم   | 2.31          | 0.74              | 3.8%       | 36.1% | 47.5%          | 12.7%     |
| 38.   | النائب الأكاديمي يقوم بعملية التقييم   | 2.27          | 0.60              | 1.3%       | 31.6% | 60.1%          | 7.0%      |
| 39.   | يتم التركيز على الأبحاث أو المشاركة في مؤتمرات أو الدورات التدريبية التي يشارك | 2.20          | 0.46              | 0.0%       | 22.2% | 75.3%          | 2.5%      |

|       |       |       |      |      |      |  |  |
|-------|-------|-------|------|------|------|--|--|
|       |       |       |      |      |      | فيها الموظف الأكاديمي كجزء من عملية التقييم.   |  |
| 3.2%  | 74.7% | 22.2% | 0.0% | 0.47 | 2.19 | 40. تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في الجامعة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية.                |  |
| 6.3%  | 74.1% | 19.6% | 0.0% | 0.49 | 2.13 | 41. تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين. |  |
| 6.3%  | 75.3% | 18.4% | 0.0% | 0.48 | 2.12 | 42. تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم   |  |
| 4.4%  | 85.4% | 10.1% | 0.0% | 0.38 | 2.06 | 43. يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين   |  |
| 15.8% | 72.2% | 12.0% | 0.0% | 0.53 | 1.96 | 44. يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر   |  |
| 15.8% | 75.9% | 8.2%  | 0.0% | 0.49 | 1.92 | 45. تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم  |  |
| 43.0% | 51.3% | 3.8%  | 1.9% | 0.65 | 1.65 | 46. الزميل يقوم بعملية التقييم   |  |
| 9.5%  | 64.8% | 25.0% | 0.7% | 0.30 | 2.17 | الدرجة الكلية  |  |

يوضح الجدول رقم (4-12) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من

فقرات أداة الدراسة لتي تقيس مدى ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً

حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.17) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.3) بنسبة معارضة كلية بلغت (74.3%) مما يدل على أن درجة ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية منخفضة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (الرئيس المباشر يقوم بعملية التقييم) بمتوسط حسابي مقداره (2.64) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين). بمتوسط حسابي مقداره (2.39) وانحراف معياري مقداره (0.51)، الفقرة (العميد يقوم بعملية التقييم) بمتوسط حسابي مقداره (2.37) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (الطلبة يقومون بعملية التقييم) بمتوسط حسابي مقداره (2.31) وانحراف معياري مقداره (0.74).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (الزميل يقوم بعملية التقييم) بمتوسط حسابي مقداره (1.65) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم) بمتوسط حسابي مقداره (1.92) وانحراف معياري مقداره (0.49)، الفقرة (يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر) بمتوسط حسابي مقداره (1.96) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (2.06) وانحراف معياري مقداره (0.38).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تتم عملية ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال الرئيس المباشر.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين، العميد يقوم بعملية التقييم، الطلبة يقومون بعملية التقييم، النائب الأكاديمي يقوم بعملية التقييم، يتم التركيز على الأبحاث أو المشاركة في مؤتمرات أو الدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف الأكاديمي كجزء من عملية التقييم، تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في الجامعة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية، تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم، يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين، يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر، تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم، الزميل يقوم بعملية التقييم.

**وكشفت نتائج المقابلات** من خلال السؤال الأول والثاني عن مسؤولية النائب الأكاديمي عن عملية تقييم الأكاديميين ومشاركة دائرة الموارد البشرية في اعداد معايير التقييم من خلال لجان يتم تشكيلها من قبل النائب الأكاديمي. كما كشفت المقابلات من خلال السؤال الثالث عن المسؤولية المباشرة لرئيس الدائرة عن تقييم الأكاديميين وممارستها من قبل العميد والنائب الأكاديمي بدرجة اقل وعدم ممارستهم لتقييم الزميل، كما اكدت ممارسة التقييم الذاتي بشكل متوسط لدى الجامعات وعدم ممارستها لتقييم الزميل. كما أظهرت المقابلات من خلال السؤال الرابع عن عدم ارتباط عملية التقييم بنظام الحوافز والتعويضات.

**وكشفت نتائج الاستبانة** بأن درجة ممارسة تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية منخفضة، كما تبين بأن الرئيس المباشر يقوم بعملية التقييم. و تم رفض ما يلي : يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين، العميد يقوم بعملية التقييم، الطلبة يقومون بعملية التقييم، النائب الأكاديمي يقوم بعملية التقييم، يتم التركيز على الأبحاث أو المشاركة في مؤتمرات أو الدورات التدريبية التي يشارك

فيها الموظف الأكاديمي كجزء من عملية التقييم، تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في الجامعة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية، تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم، يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين، يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر، تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم، الزميل يقوم بعملية التقييم.

وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (معوض، 2014) التي أشارت إلى ضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تنمية الموارد البشرية، كما توافقت مع دراسة (القواسمي، 2014) حيث أظهرت عدم وجود ترابط بين استراتيجية الجامعة وآلية التقييم المتبعة بالإضافة إلى عدم الاعتماد عليها في الأغراض التطويرية، والمكافآت والعلاوات ووجود تفاوت بين الجامعات الفلسطينية في آلية ومعايير التقييم المتبعة وعدم رضا لدى الأكاديميين عن عملية التقييم لارتكازها على الطلبة بشكل كبير، وكذلك نتائج دراسة (كامل، 2012) و دراسة (معوض، 2014) والتي خلصتا إلى ضعف نظم تقييم الأداء، كما اكدت دراسة (أبو ماضي، 2007) عن وجود معوقات لعملية تقييم الأداء ومن هذه المعوقات عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة، معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم.، ودراسة (Shahzad, et al., 2008) التي اكدت على وجود علاقة ضعيفة بين نظام تقييم الأداء المتبع لأعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات ومستوى أدائهم نظرا لعدم فاعليته.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (عبد الرسول وكاظم، 2009) والتي خلصت إلى ان مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والايجاب، ومنها تقييم الأداء كان مستوى تنفيذها عاليا ويجابيا.

وبذلك يتضح من خلال تحليل الاستبانة بأن أقل الدرجات كانت درجة الاستقطاب، يليها درجة تخطيط الموارد البشرية ثم درجة تحليل الوظائف وأخيرا درجتى الاختيار والتعيين وتقييم الموارد البشرية.

الجدول التالي يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة:

الجدول رقم (4-13): النسب المئوية، الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة

| المجال  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | موافق بشدة | موافق | غير موافق بشدة | غير موافق |
|---|---------------|-------------------|------------|-------|----------------|-----------|
| تخطيط الموارد البشرية   | 2.12          | 0.25              | 0.1%       | 17.9% | 75.3%          | 6.6%      |
| تحليل الوظائف   | 2.13          | 0.27              | 0.1%       | 18.0% | 76.6%          | 5.3%      |
| الاستقطاب   | 2.10          | 0.25              | 0.6%       | 20.2% | 68.1%          | 11.2%     |
| الاختيار والتعيين   | 2.17          | 0.35              | 0.0%       | 23.2% | 70.4%          | 6.4%      |
| تقييم أداء الموارد البشرية  | 2.17          | 0.30              | 0.7%       | 25.0% | 64.8%          | 9.5%      |
| الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية | 2.14          | 0.22              | 0.3%       | 21.3% | 70.4%          | 8.0%      |

من خلال الجدول رقم (4-13) يتضح بأن أقل الدرجات كانت درجة الاستقطاب(2.10)، يليها درجة تخطيط الموارد البشرية(2.12) ثم درجة تحليل الوظائف(2.13) وأخيرا درجتى الاختيار والتعيين وتقييم الموارد البشرية(2.17) لكل منهما.



## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

– النتائج

– الاستنتاجات

– التوصيات

## 1-5 مناقشة النتائج

### 1-1-5 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمخلص النتائج التي توصلت لها الدراسة حول تقييم ممارسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أدوات الدراسة، كما تعرض هذا الفصل لأهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي يراها الباحث والتي أظهرتها أدوات الدراسة، حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

### 2-1-5 ملخص النتائج

من خلال تحليل المقابلات واستبانة البحث أظهرت النتائج تدني درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلية لهذه الممارسات (2.14) حيث:

1. أظهرت نتائج الدراسة من خلال الاستبانة ان درجة تخطيط الموارد البشرية (2.12)، وأكدت ذلك المقابلات بوجود ضعف ممارسة التخطيط للموارد البشرية في الجامعات بالإضافة الى ضعف مشاركة الموارد البشرية في اعداد وتخطيط الموارد البشرية، وهذا يدل على تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للتخطيط.
2. أظهرت نتائج الدراسة من خلال تحليل الوظائف في الاستبانة (2.13)، كما ان المقابلات اكدت عدم مسؤولية دائرة الموارد البشرية في بعض الجامعات عن اعداد التحليل الوظيفي، وهذا يدل على تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية لتحليل الوظائف.
3. أظهرت نتائج الدراسة من خلال الاستبانة ان درجة الاستقطاب بلغت (2.10)، وتبين من خلال المقابلات انحسار ممارسة إدارات الموارد البشرية للاستقطاب من خلال الصحف والمواقع الالكترونية، وهذا يدل على تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للاستقطاب.

4. كما أظهرت النتائج من خلال الاستبانة ان درجة ممارسة درجتي الاختيار والتعيين (2.17)، وتبين من خلال المقابلات عدم وجود مقابلات مهيكلة وأنها تجري على أساس غير منظم وبدون إطار عام أو أسئلة مكتوبة وهذا يدل على تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للاختيار والتعيين.

5. كما أظهرت نتائج الدراسة ان نتائج تقييم الموارد البشرية من خلال الاستبانة (2.17) وأكدت نتائج المقابلات عن عدم مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن عملية التقييم الأكاديمي وانحسار المسؤولين عن عملية التقييم في الرئيس المباشر والطلبة، وهذا يدل على تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية لتقييم الاداء.

## 2-5 الاستنتاجات

اعتمادا على نتائج الدراسة التي تم التوصيل اليها وتم عرضها، يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث انها يمكن ان تساهم في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير عملها وذلك كما يلي:

1. عدم فاعلية تخطيط الموارد البشرية وعدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية وغياب الخطط الاستراتيجية الواضحة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، والتي تكون أساس الممارسة في جميع نشاطات إدارة الموارد البشرية.
2. عدم الاهتمام الكافي بتحليل الوظائف؛ مما يترتب عليه عدم القدرة على تحديد الاحتياجات المناسبة كما ونوعا من الكوادر البشرية ذات الخصائص والميزات المناسبة لتحقيق استراتيجيات الجامعات وممارسات سليمة وواضحة لإدارة الموارد البشرية.

3. لا تلقي عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في أغلب الجامعات دراسات لسوق العمل، وتتبلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف.

4. تتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.

5. تتسم عملية تقييم الأداء بالضعف والشكالية الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من الجامعات، واصبحت مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات مضمون.

ويرى الباحث ان ممارسات إدارة الموارد البشرية انحسرت في الأمور الروتينية المتعلقة بالتوظيف وإجراءات التعيين وتطبيق النظم واللوائح المنظمة لشؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية وعقود التوظيف المتعلقة بالحقوق والواجبات للعاملين وحساب الرواتب ومتابعة الاجازات والاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين.

### 3-5 التوصيات

ان تطوير إدارة الموارد البشرية لتؤدي المطلوب منها تتطلب من الجامعات الفلسطينية الاقتناع الأساسي بأهمية الموارد البشرية ودورها الحيوي في احداث التقدم على كافة المستويات في الجامعات؛ اعتمادا على نتائج الدراسة التي تم التوصيل اليها وتم عرضها، يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث انها يمكن ان تساهم في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير عملها وذلك من خلال ثلاث محاور:

1. تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كوسيلة لمواجهة المصاعب التي تواجه الجامعات الفلسطينية والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ووضع خطط طويلة الاجل لتخطيط المسار الوظيفي وخطط الاحلال.

2. بلورة استراتيجية متكاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية تضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والتنسيق فيما بينها بحيث تكون جزءاً رئيسياً من الاستراتيجية الشاملة للجامعة.

**ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:**

عقد ورشة عمل لمدراء إدارة الموارد البشرية لكيفية اعداد خطة استراتيجية متكاملة وداعمة لاستراتيجية الجامعة ككل.

3. ترجمة أنشطة إدارة الموارد البشرية على شكل مجموعة من العمليات الرئيسية تشكل المحاور الأساسية لتنفيذ الواجبات والمهام الأساسية المطلوبة منها وتصميم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على أساسها لتحقيق استراتيجية واهداف الجامعات.

4. إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات والمؤهلات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحددت معايير الأداء لها.

5. البحث عن الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة في سوق العمل والتي تلبي احتياجات الجامعات، وتخطيط عمليات الاستقطاب وتطوير أدواته واختيار الأنسب للحصول على الأنسب من الموارد البشرية كما ونوعاً.

6. تطوير خطط واضحة لعمليات الاختيار والتعيين شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الاقسام ذوي العلاقة في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة واتمام إجراءات التعيين.

7. المساعدة في تطوير معايير الأداء لشاغل الوظيفة أي الأهداف الواجب عليه تحقيقها، وشروط ومواصفات الأداء المتميزة، تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج تقييم الاداء، واقتراح سبل تطويره، وتطبيق نظم الثواب والعقاب.

8. تزويد الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية بالمعرفة والخبرة اللازمة بمفاهيمها وتقنياتها الحديثة، وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لمباشرة أعمالهم بكفاءة.

ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:

- عمل دورات تدريبية للأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية لتوضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية والاسس الحديثة في عملية التحليل الوظيفي، وطرق الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم لتلك الموارد. انظر الملحق رقم (10).

#### 4-5 دراسات مقترحة

بناء على ما سبق من نتائج خلصت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية، على أمل أن تكون محل اهتمام الباحثين والدارسين لاجرائها وهي كما يلي:

- 1- مقارنة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة.
- 2- تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على أداء الجامعات الفلسطينية.
- 3- مدى فعالية سياسة الاستقطاب في الجامعات الفلسطينية
- 4- التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية

## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية

- احمد مصطفى. 2000. *إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة*. القاهرة : دار النهضة العربية، 2000.
- احمد مصطفى زيد. 2010. *مساهمة وظائف ادارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية*. القدس، فلسطين : اسم غير معروف، 2010. رسالة ماجستير - جامعة القدس.
- *الاعلان العالمي للتعليم العالي للقرن 21 الرؤيا والعمل*. UNESCO المؤتمر العالمي لليونسكو حول التعليم العالي. 1998. باريس : UNESCO، 1998. صفحة 1.
- البسيوني، وآخرون. 2008. *دليل التقديم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية اعضاء الاتحاد*. عمان : اتحاد الجامعات العربية، الامانة العامة، 2008.
- *التعليم العالي بين حتمية التوسع فيه ووجوب التخطيط له لمواجهة البطالة بين خريجه مع التركيز على كليات التربية*. محمد ابراهيم مجاهد. 2001. القاهرة : مؤتمر التعليم وعالم العمل في الوطن العربي رؤية مستقبلية، 2001. صفحة 198.
- *التعليم العالي في فلسطين*. سلوى شرف. 2010. رام الله : جامعة بير زيت، 2010.
- *التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر رؤساء تلك الفروع*. عائشة اسماعيل العوضي. 2013. بنها : مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2013، المجلد 44. 2090-7605.
- *السلطة الوطنية الفلسطينية*. 1998. قانون رقم (11) لسنة 1998 بشأن التعليم العالي. رام الله : السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998. مادة رقم (1) الفصل الاول - تعاريف ومبادي عامة.
- *الغامدي، عائض بن سعيد*. 2010. *مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين*. اربد، الاردن : جامعة اليرموك. 2010، رسالة دكتوراه.
- *الموقع الالكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي*. 2016. لمحة عن التعليم العالي. *الوزارة التربية والتعليم العالي*. [متصل] 5، 2016. <http://www.mohe.pna.ps/mohe/aglance>.
- *ايهاب عبدالله جرغون*. 2009. *واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة واثره على الولاء التنظيمي*. 2009. رسالة ماجستير - الجامعة الاسلامية - غزة.
- *بسمان فيصل محجوب*. 2003. *إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسة تطبيقية لكليات العلوم الادارية والتجارة*. المنظمة العربية للتنمية الادارية. العدد 374، 2003.

- بوعمامة خامرة. 2011. إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي" دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح(ورقلة). الجزائر : جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011. دراسة لنيل شهادة الماجستير.
- ثناء فرحات. 2001. تحليل وتوصيف الوظائف في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى. مجلة المكتبات والمعلومات العربية. 2، 2001.
- جاري ديسلر. 2003. إدارة الموارد البشرية. [المترجمون] محمد سيد احمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة. الرياض : دار المريخ للنشر، 2003.
- جمال الدين محمد المرسي. 2006. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006.
- حسن فلاح حسن. 2009. استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثراه في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية. عمان، الاردن : جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ح - كلية الاعمال، ايار، 2009. رسالة غير منشورة.
- حسين علي الرسول و كاظم عبد الله. 2009. تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. 11، 2009، المجلد 2، الصفحات 52-66.
- خالد عبد الرحيم الهيتي. 2000. ادارة الموارد الاستراتيجية مدخل استراتيجي. عمان : دار مكتبة خالد، 2000.
- —. 2005. إدارة الموارد البشرية. الكويت : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- خالد ماضي ابو ماضي. 2007. معوقات تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها. 2007. رسالة ماجستير - الجامعة الاسلامية - غزة.
- د. ابراهيم جودت المصري. 2016. "قانون التعليم العالي الجديد". ورشة عمل. الخليل : جامعة بوليتكنك فلسطين، جولاى، 2016.
- راوية حسن. 2006. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الاسكندرية : الدار الجامعية، 2006.
- زاهر محمد الديري. 2011. إدارة الموارد البشرية . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- زياد مفيد القاضي. 2012. علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن". جامعة الشرق الاوسط. عمان : اسم غير معروف، 2012. رسالة ماجستير غير منشورة.



- سعيد بن عبيد بن نمشة. 2007. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والامنية بمدينة الرياض. الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007. إطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية.
- سنان الموسوي. 2004. إدارة الموارد البشرية: وتأثيرات العولمة عليها. عمان : مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- سهيلة محمد عباس. 2006. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان : دار وائل للنشر، 2006.
- شروق محمد رمضان الزعتري. 2014. واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل. الخليل، فلسطين : اسم غير معروف، 2014. دراسة ماجستير - جامعة الخليل.
- شلتوت، امانى خضر. 2009. تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري -دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة. غزة، فلسطين :الجامعة الاسلامية. 2009، قدمت الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على رسالة الماجستير في ادارة الاعمال.
- صلاح الدين عبد الباقي. 2002. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مكان غير معروف : دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- طهوب، ربي محمدحيدر. 2014. ممارسات اساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية ومدى تطبيقها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. 2014. رسالة ماجستير -جامعة الخليل -الخليل.
- عادل محمد زايد. 2003. ادارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية). الاسكندرية : الدار الجامعية، 2003.
- علي بن راشد العقبوي. 2011. واقع فاعلية اداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان. مسقط، عمان : الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
- عمر وصفي عقيلي. 2005. ادارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان : دار وائل للنشر، 2005.
- عمري سامي. 2007. فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات. السميلة - الجزائر : جامعة بوصياف، 2007. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم والتجارة فرعي ادارة اعمال.
- فريد كورتل. 2012. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الاشارة لحالة البلدان العربية. طرابلس، لبنان : جامعة الجنان، 2012. المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الادارة في عصر المعرفة.
- قوي، بوحنيه. 2007. إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الاستاذ الجامعي الجزائري. الجزائر : جامعة الجزائر. 2007، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والاداري.

- كشواي, كاري. 2006. *ادارة الموارد البشرية - الطبعة العربية*. الاسكندرية : دار الفاروق للنشر والتوزيع , 2006. Vol.
- لينا القواسمي. 2014. تقييم أداء الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة. 2014. رسالة ماجستير - جامعة الخليل - الخليل.
- م برونوبي. 2004. *إدارة الموارد البشرية*. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- ماجد ابراهيم شاهين. 2010. مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية - دراسة مقارنة بي الجامعة الاسلامية والازهر . 2010. دراسة ماجستير - الجامعة الاسلامية - غزة.
- محفوظ احمد جودة. 2010. *إدارة الموارد البشرية*. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- محمد حرب حمد. 1997. الادارة الجامعية: احتياجات التطوير المهني والاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات. عمان : دار اليازوري العلمية، 1997. صفحة 232.
- محمد رشدي صيام. 2007. فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. غزة : الجامعة الاسلامية - غزة، 2007. رسالة ماجستير.
- محمد عبدالله المنيع. 2002. *متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي*. الرياض - السعودية : وزارة التخطيط، 2002. مقدم للندوة الدولية حول " الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440.
- محمد فالح صالح. 2004. *ادارة الموارد البشرية: عرض وتحليل*. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- محمد قاسم القريوتي. 1990. *ادارة الافراد: المرشد العملي في تطبيق الاساليب العملية في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص*. عمان : شركة المطابع النموذجية، 1990. المجلد 1.
- مروان محمد مشتهى. 2014. *واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة*. 2014. رسالة ماجستير - اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا-غزة.
- مصطفى نجيب الشاويش. 2007. *إدارة الموارد البشرية - ادارة الافراد*. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
- معوض, فاطمه عبدالمنعم. 2014. *متطلبات تطوير إداره الموارد البشريه بالجامعات المصريه فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى ومتغيرات العصر*. مجلة كلية التربية بنها. 2014, Vol. 98, pp. 199-246.
- معين شعبان العيلة. 2008. *واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني* بمحافظة قطاع غزة. غزة : الجامعة الاسلامية، 2008. رسالة ماجستير.

- مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش الصالح. 2000. *ادارة الموارد البشرية*. بغداد : جامعة بغداد للنشر والتوزيع، 2000.
- —. 2002. *إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي*. اريد : عالم الكتاب الحديث، 2002.
- نادر احمد ابو شيخة. 2000. *ادارة الموارد البشرية - ادارة مستقبلية*. عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- هشام سيد عباس كامل. 2012. تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة. مكان غير معروف، مصر : جامعة بني سويف، 2012. رسالة ماجستير.
- وزارة التربية والتعليم العالي. 2015. *الدليل الاحصائي السنوي 2015/2014 لمؤسسات التعليم العالي*. رام الله - فلسطين : وزارة التربية والتعليم العالي، 2015.
- يوسف حجم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل و هاشم فوزي العبادي. 2006. *ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. عمان : الوراق للنشر والتوزيع، 2006. المجلد 1.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

- **Allouche, Jose and Sire, Buno. 1998.** *Human Resources Management*. Paris : Paris Economic, 1998. p. 412.
- **Beh, Loo-See and Loo, Leap-Han. 2013.** Human Resource Management best practices and firm performance: a universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*. 8, October 2013, pp. 155-167.
- **Boxall, P and Purcell, J. 2003.** *Strategy and human resource management*. NewYork : Palgrave Macmillan, 2003.
- **Butcher, Jennifer and Kritsonis, William Allan. 2007.** Human Resource Management: Managerial Efficacy in Requirement and Retaining Teachers-National Implications, Online Submission. *The LamarUniversity Electronic Journal of Student Research*. 2007.
- **Candy, S S and Ferris, G R. 2002.** Human resources Strategy and Planning in Higher Education. *Human Resources Planning*. 3, 2002, Vol. 12.

- **Coyle–Shapiro, Jacqueline, et al. 2013.** Human Resource Management. London : University of London, 2013. Undergraduate study in Economics, Management, Finance and Social Science.
- **Dennis, R B and Rondall, S. 2006.** *International Human Resources Management* . New York : Ine, 2006.
- **Dessler, Gary. 2013.** *Human Resource Management*. s.l. : Pearson Education, 2013. Vol. 13.
- **Dubosc, Flora and Kelo, Maria. 2011.** *Human Resource Management in Public Higher Education in the Tempus Partner Countries*. s.l. : Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, European Commission, 2011. Tempus Study.
- **Emily, Weinacker L. 2008.** A descriptive study of human resource operations in Higher Education: Are They Value Added? Minnesota : Capella University, 2008. PH.D Dissertations .
- **Friedman, B A. 2009.** Human Resource Mngement Role Implication for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*. 3, 2009, Vol. 12, pp. 229–244.
- **George, H Ferry. 1968.** *Principle of Management*. Illions : Richard D. Irim Inc, 1968.
- **Guy, Guatherin. 2001.** Missions Teacher: exercising in technological higher education. *ENSAM*. July 2001, p. 57.
- **Ismaili, Diturije and Etemi, Miharem. 2010.** Human resources management atvSouth East European University as a new model of Higher education in the Republic of Macedonia. *aprocedia social and Behavioral Science*. January 2010, pp. 5125–5129.
- **Metcalf, H C and L, Urwick (Eds.). 1941.** *Dynamic Administration, the collected papers of Mary Parker Follet*. NewYork : Harper & Row, 1941.
- **Millmore, M, et al. 2007.** *Strategic Human Resource Management Contemporary issues*. London : Pearson Education Limited, 2007.

- **MOEHE, T. 2010.** *Education Sector and Cross-Sector Strategy “2011–2013”*. Ramallah, Palestine : The Ministry of Education and Higher Education, 2010.
- **Noe, Raymind A, et al. 2011.** *Fundamental of Human Resource Management*. New York : McGraw Hill, 2011. Vol. Fourth.
- **Sadder, Sami Sameer. 2013.** The Strategic Planning of Human Resources In the Palastinian Academic Institute (An–Najah National University as a study case). 2013. Master Thesis – An–Najah National University – Nablus.
- **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.
- **Shahzad, Khurram , Bashir, Sajid and Ramay, Muhammad I. 2008.** Impact of HR practices on perceived performance of university teacher in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*. Vol. 4 , March 2008, Vol. No.2, pp. 302–315.
- **Shuler, R S and Macmillan, I c. 1984.** Gaining Competitive Advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*. 3, 1984, Vol. 23, pp. 241–255.
- **Warether, W. 1985.** *Human Resource Management*. s.l. : Magraw Hill, 1985.
- **Weltzer, Herbert . 1995.** *The Job of Academic Department Chairman*. Washington DC : American Council on Department chair online Ressource Center, 1995. p. 39.
- **Wilton, Nick. 2013.** *An Introduction to Human Resource Management*. London : SAGA Puplication Ltd, 2013. Vol. 2 edn.

ملحق رقم (1) نموذج أسئلة المقابلة

التاريخ: / / 2016

الوقت:

المعلومات الأولية:

الجامعة: .....

اسم مدير الدائرة: .....

محاوَر المقابلة

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

- 1- هل يوجد خطة استراتيجية لدى الجامعة وهل هي مكتوبة
- 2- هل هناك خطة ولو سنوية للجامعة سواء مكتوبة ام غير رسمية ام غير رسمية؟ (نعم) (لا)

3- ما هو دور دائرة الموارد البشرية في وضع هذه الخطة؟

.....

.....

4- ما هو دور دائرة الموارد البشرية في تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط

.....

.....

.....

ثانياً: تحليل الوظائف

5- هل يوجد وصف وظيفي للأكاديميين في الجامعة؟ (نعم) (لا)

6- من الجهة المسؤولة عن وضع الوصف الوظيفي؟

.....

.....  
7- في حال وجود وصف وظيفي هل يتم تحديثه تبعا للخطة الاستراتيجية.

ثالثا: استقطاب الموارد البشرية

8- هل يوجد أدوات معينة تستخدمها الجامعة في الاستقطاب (عن طريق معارف،

إعلانات..... ام انه لا يوجد أدوات محددة وتستخدم الجامعة طرق غير محددة (ما هي

الأدوات)؟

9- هل يوجد طلب توظيف خاص بالوظائف الاكاديمية؟

رابعا: الاختيار والتعيين

10- هل يتم عمل اختبارات للاكاديميين المتوقع اختيارهم (نعم ) ( لا ) ان كان نعم ما هي

الاختبارات التي يتم عملها؟

.....  
.....

11- هل يتم عمل عرض تقديمي للاكاديميين المتوقع اختيارهم ؟ (نعم) (لا)

12- هل يتم عمل مقابلة (نعم) (لا) وهل المقابلة مهيكلة ام غير مهيكلة أي ان الأسئلة معدة

مسبقا وعلى أي أساس يتم طرح هذه الأسئلة اذا كانت معدة مسبقا؟

.....  
.....

خامسا: تقييم الأداء للاكاديميين:

13- من الجهة المسؤولة عن عملية تقييم الأكاديميين؟

.....

14- هل تشارك دائرة الموارد البشرية في وضع معايير التقييم؟

15- من الذي يقوم بعملية التقييم (الجهات التي تقوم بالتقييم)؟

الرئيس المباشر

العميد

النائب الاكاديمي

الطلاب

التقييم الذاتي

الزميل

16- ما مدى ارتباط التقييم الأكاديمي بالترقيات والحوافز (الثواب والعقاب)؟

.....

.....

.....

مع الاحترام



الملحق رقم (2) ترميز المقابلات

| الجامعة                                    | الترميز   |    |
|--|-----------|----|
| مدير دائرة الموارد البشرية / جامعة الخليل  | ( م ج 1 ) | .1 |
| مدير دائرة الموارد البشرية / جامعة بيت لحم | ( م ج 2 ) | .2 |
| مدير دائرة الموارد البشرية / جامعة القدس   | ( م ج 3 ) | .3 |
| مدير دائرة الموارد البشرية / جامعة بيرزيت  | ( م ج 4 ) | .4 |
| مدير دائرة الموارد البشرية / جامعة النجاح  | ( م ج 5 ) | .5 |

### الملحق رقم (3) ترميز المقابلات



جامعة الخليل - الخليل

كلية الدراسات العليا

كلية الإدارة والتمويل - قسم إدارة الاعمال

استبانة

الأخ الفاضل .....، الأخت الفاضلة .....

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها". وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الخليل.

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة العاملة في الضفة الغربية، وسبل تطويرها بما يمكن ادارة الموارد البشرية من تحسين ادائها، وزيادة كفاءة وفعالية هذه الجامعات.

ولتحقيق هذا الهدف صممت هذه الاستبانة لأخذ آرائكم وذلك لأهمية ما لديكم من معلومات قيمة سوف تثري البحث، راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، حيث ان استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها. علما أن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع احترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية معلومات تدل على شخصكم الكريم. مع الشكر المسبق لحسن تعاونكم،،

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

**ملاحظة:** في حال رغبتكم في الحصول على نتائج الدراسة يرجى كتابة البريد الالكتروني .....

الباحث: محمد ابو اسنيّة

المشرف: د محمد الجعبري



| الرقم  | الفقرات  | بدائل الاجابة |       |                |
|--|--|---------------|-------|----------------|
|  |  | موافق بشدة    | موافق | غير موافق بشدة |
| 5.   | يتم عمل مراجعة دورية لتخطيط الموارد البشرية للتأكد من فاعليتها وامكانيتها في تحقيق أهداف الجامعة                                 |               |       |                |
| 6.   | تعتمد دائرة الموارد البشرية على طرق كمية ووصفية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.                                |               |       |                |
| 7.   | يوجد لدى دائرة الموارد البشرية نظام معلومات وبيانات محدثة حول العاملين في الجامعة.   |               |       |                |
| 8.   | تُشرك دائرة الموارد البشرية الدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية   |               |       |                |
| 9.   | تلتزم الجامعة بنتائج دراسة دائرة الموارد البشرية في تحديد حاجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق.                                  |               |       |                |
| <b>المحور الثاني: تحليل الوظائف</b>  |  |               |       |                |
| ويعرف تحليل الوظائف: الاجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في اعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف الوظيفة |  |               |       |                |
| 10.  | لدى دائرة الموارد البشرية في الجامعة دراية حول عملية تحليل الوظائف.  |               |       |                |
| 11.  | تعلم دائرة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي  |               |       |                |
| 12.  | يتم تحديد سمات وخصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل العاملين. |               |       |                |
| 13.  | يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل .. الخ)                          |               |       |                |
| 14.  | يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف.   |               |       |                |
| 15.  | القائمون بعملية التحليل في إدارة الموارد البشرية على اطلاع ودراية تامة بالخطة العامة للجامعة                                     |               |       |                |
| 16.  | يتم استخدام الطرق العلمية مثل المقابلات في تحليل الوظائف.  |               |       |                |
| 17.  | يتم استخدام الطرق العلمية مثل الاستبيان في تحليل الوظائف   |               |       |                |

| الرقم  | الفقرات  | بدائل الاجابة           |       |                |
|--|--|-------------------------|-------|----------------|
|  |  | موافق بشدة              | موافق | غير موافق بشدة |
| <b>المحور الثالث: استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية</b>   |  |                         |       |                |
| الاستقطاب: وهو البحث عن الافراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم   |  |                         |       |                |
| 18.  | تلعب دائرة الموارد البشرية دورا في عملية الاستقطاب   |                         |       |                |
| 19.  | تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في ملء الشواغر الاكاديمية لديها                                 |                         |       |                |
| 20.  | تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الخارجي في ملء الشواغر الاكاديمية لديها                                 |                         |       |                |
| 21.  | تستخدم دائرة الموارد البشرية الوسائل التالية لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.                                | الصحف                   |       |                |
|  |  | صفحات الويب             |       |                |
|  |  | الجماعات المرجعية       |       |                |
|  |  | مواقع التواصل الاجتماعي |       |                |
|  |  | المجلات المتخصصة        |       |                |
| <b>الاختيار والتعيين</b>   |  |                         |       |                |
| ويعرف الاختيار والتعيين: بأنه العملية التي بمقتضاها يستطيع إدارة الموارد البشرية ان تفرق بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار الى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة. |  |                         |       |                |
| 22.  | تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الافراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.                           |                         |       |                |
| 23.  | تقوم دائرة الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة |                         |       |                |
| 24.  | تقوم دائرة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة  |                         |       |                |
| 25.  | يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة لا مجال للمحسوبية والواسطة فيها.                       |                         |       |                |
| 26.  | تتأكد دائرة الموارد البشرية من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم   |                         |       |                |
| 27.  | تقوم دائرة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين   |                         |       |                |
| 28.  | تقوم دائرة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين  |                         |       |                |

| الرقم   | الفقرات   | بدائل الاجابة |       |                |
|---|---|---------------|-------|----------------|
|   |   | موافق بشدة    | موافق | غير موافق بشدة |
| 29.   | يتم مشاركة ذوي العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار   |               |       |                |
| <b>المحور الرابع: تقييم الموارد البشرية</b>   |   |               |       |                |
| تقييم الأداء: هو نظام لمراجعة وتقييم أداء المهام الموكلة للفرد، وهو مقارنة بين الأداء الحقيقي والأداء الأفضل ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر او من لهم علاقة بالموظف. |   |               |       |                |
| 30.   | تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير واسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين.                    |               |       |                |
| 31.   | يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين  |               |       |                |
| 32.   | يتم التركيز على الأبحاث أو المشاركة في مؤتمرات أو الدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف الأكاديمي كجزء من عملية التقييم. |               |       |                |
| 33.   | تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في الجامعة ضمناً للموضوعية والدقة والشمولية.                                    |               |       |                |
| 34.   | يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين.   |               |       |                |
| 35.   | تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم  |               |       |                |
| 36.   | يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر  |               |       |                |
| 37.   | تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم   |               |       |                |
| 38.   | الجهات التي تقوم بعملية التقييم   |               |       |                |
|   |   |               |       |                |
|   |   |               |       |                |
|   |   |               |       |                |
|   |   |               |       |                |

شاكرين حسن تعاونكم

الملحق رقم (4) ترميز المقابلات

| الجامعة               | أسماء محكمي الاستبانة |    |
|-----------------------|-----------------------|----|
| جامعة الخليل          | الدكتور سمير أبو زنيد | .1 |
| جامعة بوليتكنك فلسطين | الدكتور محمد حسونة    | .2 |
| جامعة بوليتكنك فلسطين | الدكتور مروان جلعود   | .3 |
| جامعة القدس المفتوحة  | الدكتور محمد عمرو     | .4 |
| جامعة النجاح          | الدكتور حسين العابد   | .5 |
| جامعة بيت لحم         | الدكتور جميل خضر      | .6 |

## ملحق رقم ( 5 )

### أهداف التعليم العالي في فلسطين

استنادا الى القانون رقم (11) لعام 1998 بشأن التعليم العالي، يهدف التعليم العالي لتحقيق ما يلي:  
(السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998)

1. فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.
2. تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
3. تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
4. الاسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية الثقافية.
5. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
6. العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية واكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الابداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبه التقدم العلمي.
7. تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد مشين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.



8. الاسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة

القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.

## ملحق رقم ( 6 )

### واقع التعليم الجامعي في فلسطين

تنص المادة العاشرة من القانون رقم (11) لعام 1998 بشأن التعليم العالي على تصنيف مؤسسات التعليم العالي على اساسين: الاساس الاول من حيث مرجعية التأسيس حيث تصنف الجامعات الى ثلاث فئات هي جامعات حكومية وجامعات عامة وجامعات خاصة. اما الاساس الثاني فهو مستوى البرامج والتخصصات حيث تصنف المؤسسات التعليمية الى اربعة انواع هي:

الجامعات: وهي المؤسسات التي تضم كلا منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تمنح درجة البكالوريوس كما يمكن ان تقدم برامج الدراسات العليا والتي تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي والماجستير او الدكتوراه ويمكن ان تقدم برامج تعليمية ومهنية وتقنية لمدة سنتين او ثلاث سنوات تنتهي بمنح شهادة الدبلوم.

الكليات الجامعية: هي المؤسسات التعليمية التي تقدم برامج مهنية او اكااديمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس كما يمكن ان تقدم برامج تقنية او مهنية لمدة سنتين او ثلاث سنوات تنتهي بمنح شهادة الدبلوم.

معاهد البوليتكنك: وهي المؤسسات التي تقدم برامج مهنية او تقنية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم ويمكن ان تمنح درجة الماجستير او الدكتوراه في نفس المجالات المذكورة.

كليات المجتمع: وهي المؤسسات التي تقدم برامج تعليمية او مهنية او تقنية او اكااديمية لا تقل فيها مدة الدراسة عن سنة دراسية واحدة وتنتهي بمنح شهادة الدبلوم.

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ :

2016/12/04

لمن بهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب محمد سلامة ابو اسنينة ورقمه الجامعي (21229031) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

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





**BETHLEHEM UNIVERSITY**  
*Dean of Research*

لا

Date: Dec 13, 2016

Re: تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها

Dear Mohammad Abu Sneneh:

The above-referenced has been APPROVED following a full review by experts in the field and/ or the Research Council (RC) at Bethlehem University. The experts/ Council concluded that it is in line with Bethlehem University guidelines governing the protection of participants' rights.

Please, be advised that this approval does not grant permission to distribute the questionnaire to BU faculty and staff via email, without prior notification and approval of the DOR. This approval is valid as far as there is no change in the procedure of data collection or modification in any aspect of the research protocol. This approval does not also replace any departmental or any other approval that may be required.

Furthermore, it is anticipated that you will inform participants of the purpose of the research and explain to them the way the data will be used. Please, download the consent form from the DOR website and make sure that each participant completes the form and understand it.

Finally, Bethlehem University kindly requests that you submit either a soft or a hard copy of the final product of your research (e.g., master's thesis, publication, etc.) to the Office of Dean of Research for copy right protection and future references.

Thank you for your interest in Bethlehem University and you may have our best wishes for success in conducting this research project.

Sincerely,

Dr. Jamil Khader  
Dean of Research  
Professor of English

ملحق رقم (9)

السادة مدراء دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

نهديكُم من جامعة الخليل أطيّب التحيات وأصدق الأمنيات، وندعوكم لحضور ورشة العمل التي تنظمها عمادة الدراسات العليا، بعنوان:

" واقع الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تحديات وفرص "

حيث ستعقد الورشة في قاعة الندوات / مبنى الجامعة يوم الخميس الموافق ..... الساعة العاشرة صباحا.

نرجو من حضرتكم الاطلاع على الأجنحة المرفقة، وترشيح من ترونه مناسباً لمرافقتكم لحضور الورشة لإثراء النقاش وسعيًا في تطوير عمل دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية للنهوض بها وزيادة كفاءتها في العمل.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

برنامج ورشة العمل

|   |              |
|---|--------------|
| تسجيل   | 10:00 - 9:30 |
| افتتاح<br>كلمة رئيس جامعة الخليل<br>كلمة عميد الدراسات العليا   | 10:30-10:00  |
| الموارد البشرية علم وحقائق. تقدمه الدكتور أسامة شهوان   | 11:15-10:30  |
| استراحة قهوة  | 11:30-11:15  |
| واقع الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير عمل الباحث أ. محمد أبو سنينة                          | 12:30-11:30  |
| Pannell session برئاسة الدكتور محمد الجعبري حول سبل تطوير عمل<br>دوائر الموارد البشرية والخروج بتوصيات لتبنيها. | 1:30 - 12:30 |

## ورشة عمل لموظفي إدارة الموارد البشرية حول الممارسات لإدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية
- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية.
- رسالة إدارة الموارد البشرية.
- استراتيجيات الموارد البشرية.
- الهياكل التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

### تخطيط القوى العاملة

- مفهوم تخطيط القوى العاملة.
- أهداف وفوائد تخطيط القوى العاملة.
- أسس ومتطلبات تخطيط القوى العاملة.
- أساليب تخطيط القوى العاملة.
- مكونات وضع خطة القوى العاملة.
- خطوات وضع خطة القوى العاملة.
- مفهوم تحليل القوى العاملة.
- طبيعة ونوع المعلومات التي يمكن الحصول عليها في تحليل القوى العاملة.
- مفهوم تحليل الوظائف.
- العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الطلب على القوى العاملة.
- الأسباب التي تدعو إلى حدوث ظاهرة دوران العمل.

### التحليل الوظيفي

- مفهوم تحليل الوظائف.
- عوامل تحليل الوظائف.
- مفهوم توصيف الوظائف.
- أهداف توصيف الوظائف.
- مفهوم تقييم الوظائف.
- طرق تقييم الوظائف.

### الاستقطاب

- مفهوم استقطاب الكفاءات.
- أهداف عملية استقطاب الكفاءات.
- مهام عملية استقطاب الكفاءات .
- مصادر استقطاب وجذب الكفاءات .

## الاختيار

- مفهوم الاختيار.
- أهمية الاختيار.
- العوامل التي تعتمد عليها عملية الاختيار : (معايير الاختيار).
- تصميم واستخدام طلبات التوظيف.
- خطوات عملية الاختيار .
- أنواع الاختبارات.
- المقابلات الشخصية للتوظيف.
- أهداف المقابلات الشخصية للتوظيف.
- أنواع مقابلات التوظف.
- أسس تصميم وتنفيذ المقابلات الفعالة.
- المشكلات الشائعة في مقابلات التوظف.
- أمور يجب تجنبها أثناء المقابلة.
- أمور يجب مراعاتها أثناء مقابلات التوظف.

## التعيين

- مفهوم التعيين.
- إجراءات التعاقد .
- عقد العمل.

## تقييم الأداء الوظيفي

- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
- أهداف وفوائد تقييم الأداء الوظيفي.
- مصادر تقييم الأداء الوظيفي.
- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- معوقات تقييم الأداء الوظيفي.
- سبل علاج معوقات تقييم الأداء الوظيفي.
- مفهوم مقابلة تقييم الأداء الوظيفي.



- أهداف مقابلات تقييم الأداء الوظيفي.
- أنواع مقابلات الأداء.
- عناصر نجاح إدارة مقابلة تقييم الأداء.
- معوقات مقابلات تقييم الأداء.