



كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية
**The Effectiveness of Human Resources Practices in charitable societies
in southern West Bank**

إعداد:

ذكاء كاظم عطا الجعبري

إشراف:

د. أسامة شهوان

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات
العليا في جامعة الخليل

2016

الإهداء

إلى ذكرى والدي طيب الله ثراه..

وإلى ذكرى ابني باسل رحمه الله..

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر.. إليك أُمي أهدي هذه الرسالة

جزاك الله خيراً.. وأمد في عمرك بالصالحات.

بكل الحب.. إلى رفيق دربي إلى من سار معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة

زوجي طارق..... إلى أبنائي، إخواني وأخواتي

أهديكم جميعاً هذا البحث

شكر وتقدير

قال تعالى:

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ ﴾

(النمل: 19)

أحمد لله عز وجل الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة..

أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إخراج هذا البحث إلى حيز التنفيذ، إلى كل من كان

سببا في تعليمي وتوجيهي ومساعدتي..

الشكر الجزيل للدكتور أسامة شهوان على توجيهاته ونصحه السديد..

كما أخص بالشكر والتقدير إلى الدكتور محمد الجعبري..

الذي أخذ بيدي حتى أوصلني إلى بلوغ المرام فله منى عظيم الامتنان والشكر لكل الذين قدموا

لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

جزاكم الله خيرا

نكاء الجعبري

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمثلت في كل من (ممارسة الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) لدى الموظفين في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية (الخليل، بيت لحم)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 326 من العاملين في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية يعملون في 7 جمعيات خيرية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية غير المنتظمة.

وخلصت الدراسة إلى أن درجة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة، وكذلك مستوى تطبيق كل من: الاستقطاب، أنظمة التدريب والتطوير وأنظمة تقييم الأداء، بينما كان مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية مرتفع. كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين مؤسسات المجتمع المدني في درجات تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية جميعها. وقد أوصت الدراسة الجمعيات الخيرية بتفعيل ممارسة الاستقطاب وتنويع طرقه ووسائله، والعمل على تنويع الوسائل التقليدية في اختيار وتعيين الأفراد، وعدم الاعتماد على المقابلة كعامل أساسي في الاختيار والتعيين، وتفعيل تدريب وتنمية الموارد البشرية وتوسيع مشاركة العاملين في هذه المؤسسات، وتنويع أساليب وطرق تقييم الأداء وإيجاد أنظمة حديثة ذات فاعلية وكفاءة، ودعوة الباحثين للاتجاه نحو دراسة أنظمة الجمعيات الخيرية والعمل على تصاميم نماذج معاصرة وحديثة من أجل إحداث نقلة وتطوير في ممارسات الموارد البشرية لهذه الجمعيات.

Abstract

The aim of this research is to investigate the practices effectiveness of human resources management for charities staff at south of west bank area (i.e., Hebron and Bethlehem). The investigation encompasses practices such as recruitment, selections, designation, training, development, and performance evaluation, To achieve the aim of this research, the researcher use the descriptive and analytical research approach. Indeed, this research has been applied on a stratified irregular and random sample that has been selected from seven charities at south of west bank area .The sample consisted of 365 employees whom are working in these seven charities.

The research concludes that the degree of practices effectiveness of human resources management at charities is a medium, as well as the level of polarization, staff training and development, and staff performance evaluation. However, the level of hiring procedures is a relatively high. Additionally, this research concludes that there are statistically significant differences between civil societies institutions in the levels of applying scientific standards and rules of human resources management.

This research recommends that charities and civil institutions must activate the practices of recruitment using various ways and tools. Also, charities and civil institutions should not relies only on traditional interview for selection and designation of employees. However, they should relies on training and development practices, increasing the participation of employees, and find new ways for evaluating employees performance. Finally, motivating researchers to study the charities systems and practices as well as proposing innovative models that lead to enhance the practices of human resource management at these charities.

جدول المحتويات

ب.....	الإهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	الملخص
ه.....	Abstract
و.....	جدول المحتويات
ك.....	فهرس الجداول
ن.....	فهرس الملاحق
س.....	فهرس الأشكال
1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
5.....	2.1 مشكلة الدراسة
6.....	3.1 أسئلة الدراسة
6.....	4.1 فرضيات الدراسة
7.....	5.1 أهمية الدراسة
8.....	6.1 أهداف الدراسة
10.....	8.1 أدوات الدراسة

12.1	محددات الدراسة	12
13.1	التعريفات الإجرائية	12
	الفصل الثاني	14
	الإطار النظري	14
1.2	الإطار النظري: إدارة الموارد البشرية	14
1.1.2	مقدمة:	14
2.1.2	مفهوم الفاعلية	15
3.1.2	مفهوم إدارة الموارد البشرية:	17
4.1.2	أهداف إدارة الموارد البشرية	19
5.1.2	واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية	21
6.1.2	تحديات إدارة الموارد البشرية	23
7.1.2	ممارسات إدارة الموارد البشرية	24
1.7.1.2	الاستقطاب:	25
1.1.7.1.2	أهمية استقطاب الموارد البشرية	25
2.1.7.1.2	أهداف استقطاب الموارد البشرية	26
3.1.7.1.2	فاعلية استقطاب الموارد البشرية	27
4.1.7.1.2	مصادر استقطاب الموارد البشرية	27
2.7.1.2	الاختيار والتعيين	30

30	1.2.7.1.2 تعريف ممارسة الاختيار والتعيين
32	3.2.7.1.2 التعيين
34	3.7.1.2 التدريب والتطوير
34	1.3.7.1.2 مفهوم التدريب
35	2.3.7.1.2 أهمية التدريب
38	5.3.7.1.2 أساليب وأنواع التدريب
39	4.7.1.2 تقييم الأداء
41	1.4.7.1.2 أهمية تقييم أداء العاملين
42	2.4.7.1.2 أهداف تقييم الأداء
44	أولاً: الطرق الذاتية:
44	ثانياً: الطرق الموضوعية لتقييم الأداء
45	8.1.2 الجمعيات الخيرية
48	1.8.1.2 جهة تسجيل الجمعيات الخيرية وعلاقة ذلك بتاريخ تأسيسها
60	2.2.2 الدراسات الأجنبية:
62	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
63	الفصل الثالث
63	طريقة وإجراءات الدراسة.
63	1.3 مقدمة
63	2.3 منهج الدراسة:

63	3.3 مجتمع الدراسة:
64	4.3 عينة الدراسة:
67	5.3 أداة الدراسة:
67	6.3 ثبات الأداة:
68	7.3 صدق الأداة:
70	8.3 خطوات تطبيق الدراسة:
71	10.3 المعالجة الإحصائية:
72	11.3 مفاتيح التصحيح:
73	الفصل الرابع:
73	تحليل البيانات و نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:
73	1.4 أسئلة الدراسة:
85	2.4 فرضيات الدراسة:
103	الفصل الخامس:
103	النتائج والتوصيات:
103	1.5 نتائج الدراسة:
113	الدراسات السابقة:
114	أبحاث:

115المراجع والدراسات الاجنبية

116الملاحق

فهرس الجداول

- جدول رقم (1): مجتمع الدراسة (مؤسسات ومبجوثين) 64
- جدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة (مؤسسات ومبجوثين) 65
- جدول رقم (3): معاملات الثبات 68
- جدول رقم (4): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج 69
- جدول رقم (5): مفتاح التصحيح 72
- الجدول رقم (1): النسب المئوية والوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي التي تقيس مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية 73
- الجدول رقم (2): يوضح النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات الخيرية 74
- الجدول رقم (3): يوضح النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية 77
- الجدول رقم (5): يوضح النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية 82
- الجدول رقم (6): يوضح النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومجالات الدراسة 84
- جدول رقم (7): نتائج اختبارات للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق (1=أبدا) 85
- جدول رقم (8): نتائج اختبارات للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير الاستقطاب لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق (1=أبدا) 86

- جدول رقم (9): نتائج اختبارات للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق (1=أبدا)..... 87
- جدول رقم (10): نتائج اختبارات للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير التدريب لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق (1=أبدا)..... 88
- جدول رقم (11): نتائج اختبارات للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق (1=أبدا)..... 89
- جدول رقم (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية..... 90
- جدول رقم (13): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية..... 91
- جدول رقم (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية..... 92
- جدول رقم (15): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية..... 94
- جدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية..... 95
- جدول رقم (17): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية..... 96
- جدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية..... 98

- جدول رقم (19): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية.....99
- جدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية..... 100
- جدول رقم (21): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية..... 102

فهرس الملاحق

- 116 ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين
- 117 ملحق رقم (2) الاستبيان
- 123 ملحق رقم (3): أسماء الجمعيات وعدد موظفيها
- 124 ملحق رقم (4): قائمة بأسماء المقابليين

فهرس الأشكال

شكل رقم (1) يوضح العلاقة ما بين أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية وبين أهدافها: 35

شكل رقم (2) يوضح نموذج الدراسة: 39

شكل رقم (3): يوضح مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمنشأة..... 43

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم تغيرات سريعة وتحديات شديدة متشابكة تشكل ضغوطاً على المؤسسات بجميع أنواعها بل تهدد وجودها واستمرارها، وهنا تظهر الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات ومؤهلات متميزة تساعد على مواجهة هذه التحديات، حيث تعد الموارد البشرية في المؤسسات أهم العناصر الرئيسية القادرة على إحداث النجاح والتطوير وتفعيل دور المنظمات وتحقيق أهدافها، وأصبح دورها في تحقيق الأهداف وتمكين النجاح للمؤسسات من المواضيع الإدارية الهامة للدراسة والتحليل، ولقد غدت الموارد البشرية ركيزة التنمية والتطوير للمنظمات، فالمنظمة التي لا تولي الموارد البشرية الأهمية ولا تسعى إلى التطور يكون مصيرها التراجع والاضمحلال بل ربما الزوال، فالموارد البشرية المؤهلة والمبدعة تساعد المنظمات على التكيف في عالم شديد التغير والتعقيد.

إن الموارد البشرية هي أساس الأعمال ومنظمتها، بل إن العنصر البشري يمثل أعظم القوى المؤثرة في تحقيق أهداف المؤسسة، فالاستثمار في العنصر البشري والإدارة السليمة لطاقاته مفتاح النجاح وتحقيق الأهداف لأي مؤسسة وتعد إدارة الموارد البشرية أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية. وتُعد في غالبية المنظمات ركناً أساسياً، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (الغامدي، 2013، ص1068).

وتحاول المنظمات اليوم مواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات، سعياً منها لتحقيق أفضل النتائج التي لا يمكن الوصول إليها إلا بتوفر موارد بشرية مؤهلة لضمان السرعة والدقة في الأداء وحسن استثمار الموارد في تحقيق أهدافها، واستغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء عالٍ وهو ما جعل إدارة الموارد البشرية تركز على أداء الأفراد وتعتبره سياسة إدارية هامة يعتبر من الأنشطة الهامة لأي منظمة، والنشاط الذي يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات يصعب أن يقلدها الآخرون كونها تتعامل مع الإنسان صاحب الخصوصية في حاجاته ورغباته وتوقعاته، وإدارة الموارد البشرية منوط بها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (عقيلي، 2005، ص14).

تقوم إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها بممارسة العديد من الوظائف والأنشطة التي يتم من خلالها الوقوف على مدى فعالية هذه الإدارة، ومن هذه الوظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، وتخطيط مسارهم الوظيفي، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، ولأن فعالية المنظمة في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها تتوقف على فعالية أداء الأفراد العاملين فيها ومدى كفاءتهم فهي ملزمة بالاهتمام بالبعد البشري الذي يأتي في المقدمة حيث يلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً، لذا يصبح همُّ الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة (الغامدي، 2013، ص1075).

وحيث إن الفاعلية عنوانها الأكبر هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فإن المنظمة الناجحة التي تهدف إلى النجاح والتميز كان لا بد لها من انتهاج الفاعلية وبطريقة علمية، فالفاعلية التنظيمية

تعرف بأنها "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم" (القريوتي، 2008، ص112).

إن إدارة الموارد البشرية تركز على تبادل العلاقة بين الموظف والمنظمة ويشمل هذا التبادل في العلاقة، ليس فقط العمل والوقت ولكن أيضاً الكفاءة والمعرفة والمعلومات والتعلم والمشاركة والرفاه، فالناس كثيراً ما يمضون أكثر من ثماني أو عشر ساعات في اليوم في المنظمة فهي شديدة التأثير عليهم من خلال هذه العلاقة التبادلية. هذا العدد من الساعات في كثير من الأحيان أكثر من عدد الساعات التي يمكن أن يقضوها مع أزواجهم وأطفالهم وأقاربهم وأصدقائهم إن مشاركتهم في تشكل هذا النوع من تبادل العلاقات مهمة وحاسمة جداً، وتمثل أيضاً إدارة الموارد البشرية القيم الأخلاقية. فإنها في صدد تحقيق العدالة والشرعية والإنصاف فالناس يريدون أن يحصلوا على توازن منصف بين ما يساهمون به في المنظمة وما يحصلون منها في المقابل، وهذا ينطوي على أكثر من مجرد تبادل للمال مقابل وقت العمل وأصبح دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف للمؤسسات وتفعيلها من المواضيع الإدارية الخصبة والهامة للدراسة والتحليل، حيث برزت الموارد البشرية كأحد العلوم الإدارية الحديثة التي لفتت أنظار الباحثين وحازت على اهتمام الدارسين لأهميتها في العمل الإداري والمؤسسي فهي سلاح ناجح في مواجهة التحديات الصعبة التي تواجهها المؤسسات وخاصة الأهلية في هذه الأوقات.

والجمعيات الخيرية وغيرها من المنظمات تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها لخدمة المجتمع ومحاولة تحقيق مستويات عالية من الأداء لموظفيها والاهتمام بهم كموارد بشرية واعتبارهم العنصر المهم لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتهم تكمن في دورهم المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى

قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا، وتمثل الجمعية الخيرية نشاط الأهالي الجماعي التطوعي الذي عرفت البشرية منذ أقدم العصور وقد مر هذا العمل بجلمة من التطورات التاريخية حتى وصل في الوقت الحاضر إلى نشاط مضبوط منظم بقوانين، وأنظمة تعمل على صونه وحمايته وعندما نتحدث عن الجمعيات الخيرية فإننا نتحدث عن عمل جماعي تطوعي منظم (دبالج، 2013، ص15) .

يظهر قبلاً أن هذه الدراسة تعرفنا على واقع إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية والوقوف على فاعلية كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، عبر دراسة وصفية لواقع فعالية كل وظيفة من هذه الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية وتقديم مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية، حيث تعتبر منظمات العمل الأهلي مكونا أساسيا في أي مجتمع، بوصفها قنوات منظمة للمشاركة المجتمعية بصنوفها المختلفة، تختلف الدول في نظرتها للجمعيات من حيث المفهوم ودرجة الأهمية، ونطاق العمل، وطبيعة ونمط العلاقة بينهما، تبعا لمستوى التقدم الديمقراطي والحضاري في الدولة، وحوكمة أنظمة الحكم وسيادة القانون فيها من جهة، ومدى تطور مفاهيم العمل الأهلي وقيمه لدى هذه المنظمات، وأنماط عملها، وعليه يتفاوت التدخل التنظيمي والتشريعي للدولة تجاه منظمات العمل الخيري والأهلي من حيث مستواه، ونوعه، وفلسفته، وفقا لهذه النظرة مقرونة بمعيار المصلحة العامة، وعدد هذه المنظمات، وحجم تأثيرها، الايجابي أو السلبي، في المجتمع بمناحيه المختلفة (دودين، 2016، ص1).

ويأمل الباحث أن يتوفق في هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال الجمعيات الخيرية والتي تعتبر من المكونات الهامة في مجتمعنا

الفلسطيني، وبالتالي فإن موارد الجمعيات البشرية وطبيعة إدارتها هي الأساس وعمود النجاح لهذه الجمعيات وهو صلب وأساس هذه الدراسة للوقوف على فاعلية هذه الإدارات لمواردها البشرية.

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر الموارد البشرية أهم ركائز نظم الإدارة وأعلاها قيمة بصفة عامة، وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات وهذا ما أعطاها بعداً مهماً لدى الباحثين والمهتمين في الإدارة، وذلك لكونها تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة، وهذا ما جعل الإدارة الحديثة توليها ذلك الاهتمام فالموارد البشرية تسهم بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة، وبالتالي غدت استراتيجية تنمية الموارد البشرية والاهتمام بفاعلية ممارستها توجه استراتيجي للمنظمات وإدارتها من أجل التغلب على مشكلاتها الإدارية وتطوير أدائها وكسب ميزات تنافسية أمام نظيراتها، وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة، ويكسب المؤسسة ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات يصعب أن يقلدها الآخرون كونها تتعامل مع الإنسان صاحب الخصوصية في حاجاته ورغباته وتوقعاته، وإدارة الموارد البشرية منوط بها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (عقيلي، 2005، ص14).

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتلخص فيما يلي:

ما هو واقع فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية؟

3.1 أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة تم تحديد أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الرئيسي:

ما مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات الخيرية؟
2. ما هو مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية؟
3. ما هو مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير الموجودة في الجمعيات الخيرية؟
4. ما هو مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية؟

4.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

مؤسسات المجتمع المدني لا تطبق المعايير العلمية لإدارة الموارد البشرية فيها.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. مؤسسات المجتمع المدني لا تطبق معايير الاستقطاب لإدارة القوى البشرية فيها.
2. مؤسسات المجتمع المدني لا تطبق معايير التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية فيها.
3. مؤسسات المجتمع المدني لا تطبق معايير التدريب لإدارة القوى البشرية فيها.
4. مؤسسات المجتمع المدني لا تطبق معايير تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية فيها.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية فيها.

3. لا توجد فروق دالة إحصائية بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية فيها.

4. لا توجد فروق دالة إحصائية بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية فيها.

5.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال مناقشتها لموضوع حيوي ومتجدد يتعلق بالموارد البشرية من خلال التركيز على فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وهو موضوع ذو صلة وثيقة وأثر هام على أداء المنظمة بشكل عام، ويسهم في تنمية رأس مال المنظمة البشري من خلال الوصول إلى مستويات أفضل في ممارسات إدارة الموارد البشرية وانعكاس ذلك على المنظمة نفسها بما يحقق

الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة، بالإضافة إلى الإسهامات المتوقع أن تقدمها من خلال عنصرين هما:

1. **الأهمية العلمية:** وهي تتبع من أهمية موضوع فاعلية ممارسات الموارد البشرية ، وآثارها الكبيرة على الأداء التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى رغبة الباحث إثراء الأبحاث في موضوع الموارد البشرية ودورها في تحقيق أداء تنظيمي متميز للموارد البشرية في الجمعيات الخيرية غير الربحية على وجه الخصوص.

2. **الأهمية العملية (التطبيقية):** وتتلخص فيما ستوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات وإمكانية الاستفادة من ذلك في رفع مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية وممارساتها في الجمعيات الخيرية نظراً لحيوية الدور الذي تقوم به في مجتمعنا الفلسطيني في محاولة للارتقاء بجودة خدمات هذه المؤسسات الهامة مما يمكنها من القيام بمهامها بفاعلية.

6.1 أهداف الدراسة

1. التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وفاعلية ممارساتها والوقوف على أهميتها.
2. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.
3. التعرف على مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية جنوب الضفة الغربية (الاستقطاب، التعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء).
4. التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في زيادة مستوى فاعلية ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة.

7.1 مبررات وأسباب اختيار الدراسة ومساهمتها في علم الإدارة

تتناول الدراسة موضوعاً من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة حيث إنها تعمل على وصف واقع إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في فلسطين ومدى فاعلية هذه الإدارات، فالموارد البشرية ذات أهمية قصوى كعنصر من عناصر الإنتاج يطغى في أهميته على غيره من العناصر حيث نجاح أو فشل المؤسسات طافة مهما كان مجال نشاطها مرهوناً بكفاءة أداء مواردها البشرية، وان الوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف للمنظمات يكمن في الاهتمام وحسن الإدارة للموارد البشرية مما ينعكس على أداء المنظمة ويؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية فيها، وحيث إن الجمعيات الخيرية لها دور كبير في نهوض المجتمعات بشكل عام، وذات أهمية كبيرة ودور وطني واضح في مجتمعنا الفلسطيني الذي يعيش في مرحلة الاستقلال وبناء الدولة.

ويمكن تلخيص مبررات الدراسة كالاتي:

1. مساهمة الباحث في وضع دراسة علمية تساعد الجمعيات في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية من خلال موضوع شديد الأهمية لأي منظمة وهو الموارد البشرية.
2. إظهار أهمية الموارد البشرية للجمعيات الخيرية.
3. يعتبر موضوع الموارد البشرية أحد أهم العلوم الإدارية الحديثة التي ما زالت بحاجة إلى البحث والدراسة ، وستبقى كذلك كونها متعلقة بالنفس البشرية وعلاقتها بالتطورات المستمرة والمتسارعة لبيئة العمل المستمرة.

8.1 أدوات الدراسة

اعتمد الباحث أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لكونها الأداة المناسبة للحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع عدد من الموظفين، وعليه فقد قام الباحث بتصميم الاستبيان معتمداً في ذلك على:

1. الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
2. خبرة الباحث في العمل في مجال الجمعيات الخيرية.
3. مقابلات غير مهيكلة مع عدد من ذوي الصلة في موضوع الدراسة (انظر ملحق رقم 4، ص124).

9.1 مصادر جمع البيانات

1. المصادر الأولية: تم استخدام أسلوب العمل الميداني للحصول على البيانات الأولية عن طريق توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة الدراسة، ثم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخلاص النتائج ثم وضع التوصيات استناداً إلى هذه النتائج.
2. المصادر الثانوية: تم استخدام أسلوب العمل المكتبي الذي يمكن من خلاله الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من مراجع وكتب ودوريات ومقالات وتقارير ودراسات وأبحاث حول الموضوع، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الانترنت.

10.1 حدود الدراسة

1. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية طبقية غير منتظمة من العاملين في

الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية .

2. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة 2015-2016م.

3. الحدود المكانية: الجمعيات الخيرية العاملة في محافظة الخليل ومحافظة بيت لحم والمسجلة

في اتحاد الجمعيات الخيرية.

4. الحدود الموضوعية: انحصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان فاعلية ممارسات إدارة

الموارد البشرية في جنوب الضفة.

11.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية التي سوف تتناولها هذه الرسالة هي:

تم حصر واختيار هذه الممارسات في إدارة الموارد البشرية بعد مراجعة أدبيات الموارد البشرية

والدراسات السابقة، وكذلك بناء على التوصيات والملاحظات التي تم استخلاصها من خلال

المقابلات غير المهيكلية التي قامت بها الباحثة مع عدد من القيادات الإدارية في الجمعيات

الخيرية، شملت مديري موارد بشرية ومديرين في أقسام مختلفة، أوصى هؤلاء المبحوثون بالاققتصار

على هذه الممارسات باعتبارها الموجودة على الواقع، وتمارسها الجمعيات بمستويات مختلفة (انظر

ملحق رقم4، ص124).

• الاستقطاب.

• الاختيار والتعيين.

• التدريب والتطوير.

• تقييم الأداء.

12.1 محددات الدراسة

1. صعوبة الحصول على البيانات كافة والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية للعديد من الجمعيات الخيرية، وذلك لاعتبارات وقوانين الجمعية الداخلية، وعدم تفهم البعض اهداف ووسائل البحث العلمي.
2. وجود عدد من الجمعيات الخيرية تفتقر الى مسمى واضح حول إدارة الموارد البشرية.
3. تنوع مجال عمل الجمعيات الخيرية ووجود تفاوت واضح في المستوى التنظيمي فيما بينها.
4. رفض إحدى الجمعيات _ جمعية لايف جيت في بيت لحم _ من التعاون مع الباحث ورغم الزيارات المتكررة ومقابلة مسؤولي الجمعية إلا أنه تم رفض طلب الباحث توزيع الاستمارة على الموظفين وذلك لأسباب داخلية لديهم.

13.1 التعريفات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية: هي عبارة عن مجموعه من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (ديسلر، 2003، ص34)

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

الاستقطاب: خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أفضل الأشخاص للعمل بالمنشأة (عبد الباقي، 2000، ص155)

التعيين والاختيار: هي العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء

أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار الذي تطبقه المنظمة (ويلف، 2002، ص97)

التدريب والتطوير: بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (عقيلي، 2006، ص437-438)

تقييم الأداء: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقبته لوظيفة أخرى (المدهون، 2005، ص152)

الفاعلية: تعرف بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم (القريوتي، 2008، ص112).

الجمعيات الخيرية: الجمعية الخيرية هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف محددة تهم الصالح العام دون استهداف جني الأموال واقتسامه بين الأعضاء لتحقيق أهداف شخصية (قانون الجمعيات الخيرية الفلسطيني).

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 الإطار النظري: إدارة الموارد البشرية

1.1.2 مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أحد أهم ركائز الإدارة، وعادة ما يتم إنشاء قسم إداري داخل المنظمة للاضطلاع بهذه المهمة وقد تختلف المسميات (شؤون الموظفين، الموارد البشرية) ، وبغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه يعتبر من الأنشطة الهامة لأي منظمة، لا بل النشاط الذي يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات يصعب تقليدها من قبل الآخرين كونها تتعامل مع الإنسان صاحب الخصوصية في حاجاته ورغباته وتوقعاته، وإدارة الموارد البشرية منوط بها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (عقيلي، 2005، ص14).

وقد تطور علم إدارة الموارد البشرية في مراحل تاريخية طويلة ظهرت مع ظهور الفكر الإداري المعاصر ، ومر بمحطات تاريخية تأثر بها واستجاب للعديد من التطورات الفكرية والتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، فكانت البدايات مع مرحلة ما قبل الإدارة العلمية وتطورت أغلب أفكار هذا المجال ومبادئه من حقول قريبة ، كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة، وتفاعلت تلك الحقول فيما بينها مكونة حقلاً أطلق عليه إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية، ويعتبر التقدم الصناعي نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة

الموارد البشرية، حيث إن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة النهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها: إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الوقت الحاضر (أبو سنيّة والفارسي، 2003، ص25-26).

2.1.2 مفهوم الفاعلية

حاز مفهوم الفاعلية وتعريفها على جدل واسع بين الباحثين، واعتبر بعضهم أن الكفاءة والفاعلية وجهان لعملة واحدة عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات وتحقيق الأهداف، وتعتبر فاعلية الأداء أمراً في غاية الأهمية لأنها معيار هام في تحديد نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وارتبطت الفاعلية ببعض المعايير الجزئية كالرضا الوظيفي ومعدل إصابات العمل ونسبة الغياب عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي (مزهورة، 2001، ص87).

ويمكن إجمال تعريفات الفاعلية بأنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية ، أو هي تحقيق الهدف المحدد، وتعرف أيضاً هي درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة، أو هي درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة أي التطابق بين مدخلات النظام ومخرجاته (عون الله، 1987، ص7).

يرى (القريوتي ، 2008، ص77) أن مفهوم الفاعلية التنظيمية عند (تايلور) يرتبط بالتنظيم العلمي للعمل ، وهذا التنظيم العلمي يقوم على مجموعة من المبادئ ومنها :

1. ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

2. أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال.

3. تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية الإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

ويمكن تلخيص أهم العوامل ذات الأثر الكبير على الفاعلية التنظيمية كالآتي :

• شعور العامل بالرضا والراحة النفسية والروح المعنوية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية على مستوى فردي وجماعي.

• على المؤسسة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات التي تظهر بين العمال التي يمكن أن تؤدي إلى خلل تنظيمي ينعكس بصورة سلبية على الأهداف.

• عدم الاكتفاء بالحوافز المادية في زيادة الفاعلية التنظيمية "بمعنى التركيز على المدخلات المادية للتنظيم وإنما الاهتمام بالأبعاد النفسية والاجتماعية للأفراد.

• منح الأفراد بعضاً من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية، حتى يمكن الكشف عن طاقاته الإبداعية التي تنعكس إيجاباً على الفاعلية التنظيمية واعتماد اللامركزية والمشاركة.

• أن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا ترتبط فقط بالجانب الفسيولوجي ، وإنما أيضاً طبقاً لحاجاته الاجتماعية.

• التعايش بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتحقيق فاعلية تنظيمية إيجابية (احمد، 2011، ص121).

3.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها من خلال الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة، تتمثل في: رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وجهد من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيله البقاء والديمومة في النشاط والنجاح. ولذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة الموارد البشرية (عقيلي، 2005، ص11).

فإدارة الموارد البشرية والإمكانيات يجب أن تعمل لتشكيل سياسات وممارسات تؤدي إلى مساهمة فريدة في الميزة التنافسية المستدامة، وحول تعريف إدارة الموارد البشرية فقد تعددت التعريفات حولها بتعدد اتجاهات أهدافها ومراميها، ويرى (غري وآخرون، 2007، ص14) بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح إدارة الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة، وقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال

المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وعمد (عقيلي، 2005) إلى صياغة مفهوم شامل لإدارة الموارد البشرية، فيرى أنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها ، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة مجموعه من الأنشطة والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل استراتيجية خاصة نابعة من بيئة المنظمة وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة، وتشتمل هذه الأنشطة والممارسات على مجموعه واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامه تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالموصفات المطلوبة والوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، ومن ثم العمل على تدريب وتنمية موارد المنظمة البشرية، وتوفير شروط توظيف عادلة لها ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية (عقيلي، 2005، ص13).

أما عرفه فيرى أنها النشاط الخاص بتوفير احتياجات المنشأة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتميبتها ، والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية بما يحقق أهداف المنشأة بأكبر قدرة من الكفاءة والفعالية (عرفة، 2012، ص86).

ويميل الباحث إلى تعريف العقيلي مع تهذيب وإضافة ، بحيث يمكن أن نصوغ تعريف لإدارة الموارد البشرية كالتالي:

هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، بما يحقق أهداف المنشأة بأكبر قدرة من الكفاءة والفعالية.

4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

عند وضع أهداف إدارة الموارد البشرية لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة بحيث تكون أهداف إدارة الموارد البشرية محققة للأهداف الكلية للمنظمة، فعادة يتم وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والانجاز من أجل ضمان بقائها واستمرارها، ومما يؤسف له أن معظم جمعياتنا تفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي ، وبالتالي عدم وجود الخطة الاستراتيجية وإن وجدت لدى بعض الجمعيات فإنها تكون رهينة الرفوف والملفات، وعودة إلى أهداف إدارة الموارد البشرية فيمكن تلخيصها أهم بالتالي:

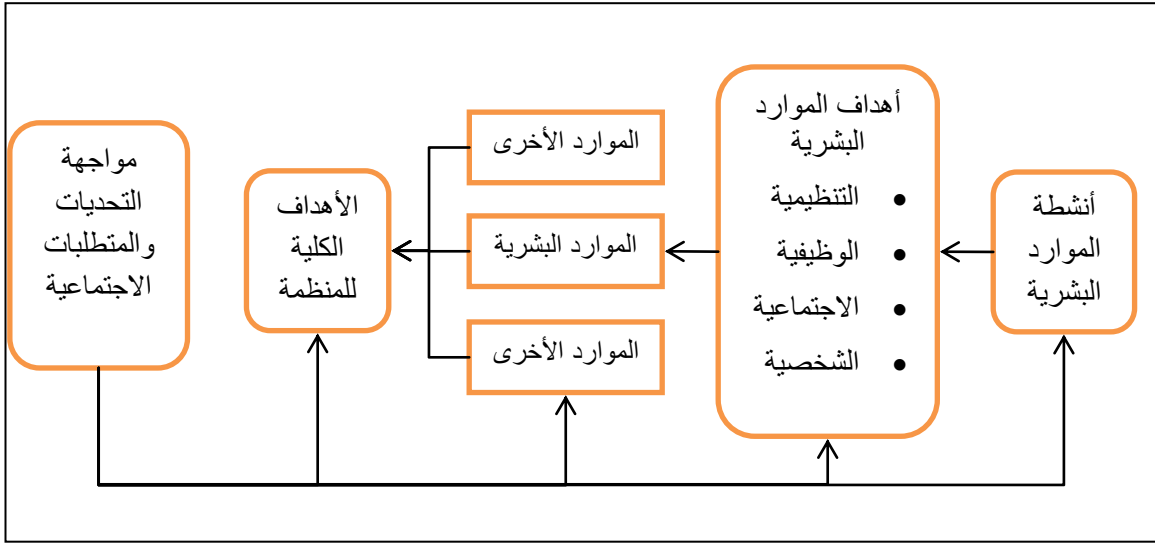
1. **تحقيق الكفاية الإنتاجية:** يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعه التي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا مدريا محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة، التي تصبح قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2. **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية ومواصفات وأقل تكلفة) من خلال

استخدام كفاءٍ للموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالٍ من الجودة، لتحقيق الرضا لدى العملاء، أي يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهه نظر المنظمة فحسب بل من وجهه نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وخدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لهم (عقيلي، 2005، ص30).

ويؤيد السلمي (2005) زميله عقيلي (2005) في ذكر الأهداف، مبينا أن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالبا ما تتطوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة فالكفاءة بالنسبة للمنظمات تتحدد على ضوء العلاقات بين مدخلات عملياتهم الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ، ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة بنفسها وأداء الموظفين ويمكن قياس أداء المنظمة من خلال نصيب المنظمة من السوق والعائد على الاستثمار ومستوى جوده الخدمة المقدمة للجمهور، وفي الجانب الخاص بالعدالة فان ذلك يتوقف على العلاقة بين الإدارات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ، فكلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والعلاوات والترقية، أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين، ويمكن قياس العدالة من زاويتين ، وهما المنظمة والموظفين أيضا وتستطيع المنظمة من جانبها أن تحقق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التمييز في كل ما يرتبط بالموظفين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر فان حكم الموظفين على عدالة المنظمة يمكن أن يفسر من خلال نسبة التظلمات والشكاوى ودرجه خطورتها وتأثيرها على معنويات الموظفين.

شكل رقم (1) يوضح العلاقة ما بين أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية وبين أهدافها:



المصدر: (حنفي، 2004، ص35).

5.1.2 واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية

إن التطور في العملية الإدارية وزيادة التعقيد في عمليات الإدارة إضافة إلى توسع المنظمات التي أصبحت على مستوى عالمي أدى بالضرورة إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وضرورة تحديثها لمواكبة هذا التقدم مما يفرض على مختلف المستويات الإدارية زيادة الاهتمام بها، وتلعب الموارد البشرية دوراً هاماً ورئيساً في التنمية، كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها، وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه يتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملاحمها، ولا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل أضعف حلقات الإدارة في العالم العربي، ولا تزال الممارسات في هذا المجال يغلب عليها النمط التقليدي الذي لا يرقى لما وصل إليه التطور والتغيير العالمي في هذا الاتجاه كما يشير بذلك السلمي (السلمي، 2005) حيث لخص أهم السمات النمطية المميزة للإدارة العربية في الموارد البشرية، وهي وإن كانت بعيدة

في الزمن نسبيا فهي للأسف لا زالت للآن ، وهي الطاغية على هذه الممارسات في مؤسساتنا كما لاحظها وتابعتها الباحث، واهم هذه السمات كما ذكرها السلمي، تدني النظرة إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية، وتدني موقعها التنظيمي والإداري، وانحصار النظم واللوائح في الجوانب القانونية حول الحقوق والواجبات والمخالفات، وكذلك غلبة الجانب الإجرائي (التنفيذي) على أعمال إدارة الموارد البشرية حيث تسمى معظمها إدارة شؤون الموظفين، كما أن ممارسات الإدارة غالبا ما تكون باستكمال إجراءات التعيين وحساب الرواتب والدوام وغيرها، وتفتقد إدارات الموارد البشرية إلى نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام التي تعاني من التجزؤ والانفصالية في مهامها، ولا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية وربطها بدراسات سوق العمل، وتلاحظ الباحثة أيضا افتقار إدارات الموارد البشرية إلى انتقادها للكثير من البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية كالهيكلة التنظيمي والوصف والتوصيف الوظيفي ونظم التحفيز وغيرها، أما نظم القياس وتقييم الأداء فغالبا ما توصف بالشكلية وعدم الموضوعية ومجرد روتين لا يترتب عليه نتائج (السلمي، 1997، ص 15-17).

أن مفهوم ومنطق العمل الإداري الحديث يستهدف دائما إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويقضي تحقيق هذا الاستخدام الأمثل النظر إلى ثلاثة أبعاد هي الواقع والهدف والطرق (السلمي، 1997، ص 57)، والموارد البشرية هي أساس نجاح أي عملية تغيير للمنظمة، حيث تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، كما أن أهم أسباب نجاح عملية التغيير تعود إلى وجود الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية وإشراك العاملين فيها وعملية التغيير التنظيمي تحتاج إلى إيجاد مسؤوليات جديدة ونظام فعال لإدارة الموارد البشرية وتغيير مفاهيم نظم تقييم الأداء التقليدية (عرفة، 2012، ص 24).

6.1.2 تحديات إدارة الموارد البشرية

ويمكن إجمال أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وخاصة في عالمنا العربي بالآتي (بهاز وشرقي، 2009، ص117):

- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام.
- انحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال ومسائل المخالفات.
- غلبة الجانب الإجرائي على اهتمامات وأنشطة إدارة الموارد البشرية وافتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.
- انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجازات وما إلى ذلك.
- تفتقر معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، ويندر أن توجد منظمة أعمال عربية لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة مثلاً.
- لا تزال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال العربية تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوفر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي.
- لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق، وتنبلور أساليب الاستقطاب غالباً

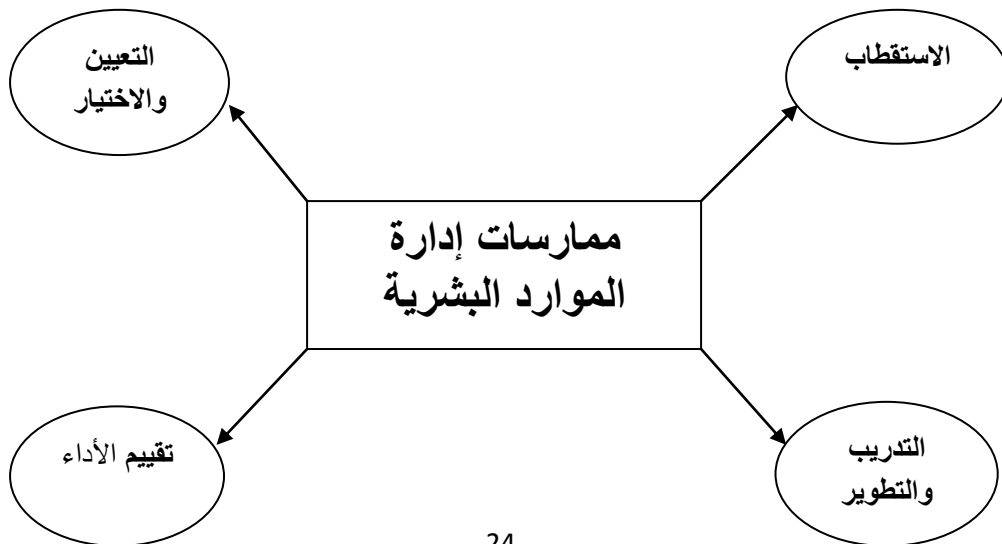
في إعلانات الصحف، ويتم عملية الاختيار أساسا عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقه.

وتؤيد الباحثة ما توصلت إليه الدراسة السابقة وذلك من خلال دراستها وملاحظتها ومعايشتها لواقع الجمعيات الخيرية، ويزيد عليها انه تكرر في عديد من الجمعيات تعيين أفراد بشكل مفاجئ من قبل الإدارة العليا بدون علم قسم إدارة الموارد البشرية ودون الإعلان عن شاغر أو حتى إجراء مقابلات.

7.1.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، وتتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها، وقد تكلم كثير من المتخصصين حول ماهية الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ، التي يمكن إجمالها في ستة محاور كما حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال، ومن أهم هذه الوظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وغيرها، وحيث أن الباحث قد حدد دراسته في هذه الممارسات الأربع لأنها الأقرب لواقع الجمعيات موضع الدراسة، والشكل التالي يوضح أهم الممارسات التي سنتناولها في هذا البحث.

الشكل رقم (2) يوضح نموذج الدراسة



1.7.1.2 الاستقطاب:

تعتبر ممارسة الاستقطاب أولى ممارسات الموارد البشرية وعادة ما توليها المؤسسات الرائدة أهمية قصوى باعتبار أن هذه العملية توفر خيارات متعددة للمؤسسة في اختيار موارد بشرية متميزة لضمان استمرار عملية المؤسسة، وتتضمن ممارسة الاستقطاب عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المؤسسة الذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمؤسسة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو شواغر مستقبلية.

ويشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والعمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن، وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة (عقلي، 2005، ص273)، ويعرفه (السالم وصالح، 2002، ص66) بان الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل أي جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل وفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم المؤسسة، ومن تعريفات الاستقطاب انه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة (الخرابشة، 1996، ص78) هي تعريفات مقاربة وأيدها العديد من المؤلفين انظر (السلطان، 2001، ص117) و (عبد الباقي، 2001، ص155).

1.1.7.1.2 أهمية استقطاب الموارد البشرية

تتجلى أهمية استقطاب الموارد البشرية في العناصر الأتية كما يراها(السالم وصالح، 2002، ص67):

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
2. من خلال الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان الأنسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
4. تمثيل كافة الشرائح الاجتماعية في الوظائف من خلال تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص.
5. المساعدة في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

2.1.7.1.2 أهداف استقطاب الموارد البشرية

وتهدف ممارسة عملية الاستقطاب إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

1. توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المؤسسة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
2. العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
3. يساعد في تحقيق الاستقرار للموارد البشرية من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
4. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
5. توسيع قاعدة الاختيار بين المرشحين المؤهلين من خلال زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم.

6. منح الفرص المتكافئة للمواطنين من فئات المجتمع كافة لشغل الوظائف. (الصيرفي، 2003، ص77):

3.1.7.1.2 فاعلية استقطاب الموارد البشرية

تعتمد فاعلية استقطاب الموارد البشرية على قيام المنظمة بتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب القوى العاملة وزيادة عدد الراغبين بالعمل لديها وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها لانتقاء أفضل القوى العاملة ومن هذه العوامل، توفير تصميم تنظيمي حديث، وهو الوصف الذي يوضح ما هي المنظمة؟ وما هي القيم التي تؤمن بها والسائدة فيها؟ وكيف تعامل موظفيها وعمالها وما هي كمية ونوعية الرقابة التي تمارسها على العاملين لديها وكيف تحفزهم على العمل، والعامل الثاني توسيع مسارات الترقية وبالتالي تقوية جاذبيتها وقدرتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على القوى العاملة التي تعمل لديها، والثالث توفير نظام جيد للحوافز وهو من العوامل الهامة التي تؤثر على مدى جاذبية المنظمة كمكان عمل مرغوب فيه من قبل أفراد القوى العاملة الحالية والمراد استقطابها (عقيلي، 2005، ص275).

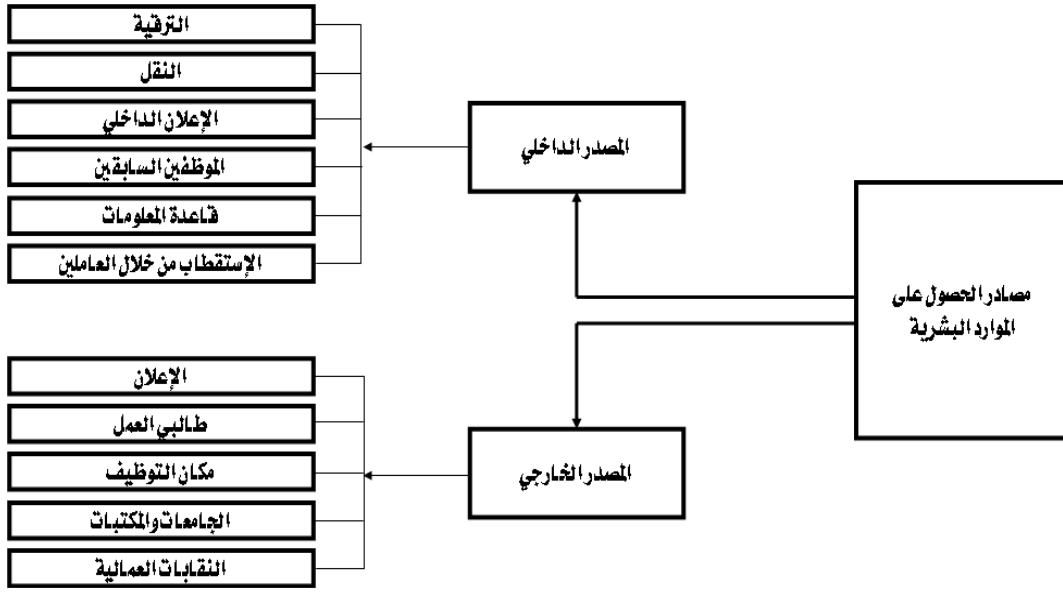
4.1.7.1.2 مصادر استقطاب الموارد البشرية

تقتضي فاعلية عملية الاستقطاب انتهاج سياسات واضحة ومحددة نحو استقطاب الموارد البشرية، وهو ما يعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتمام إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب

ويمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنشأة للحصول على الأيدي العاملة إلى:

- مصادر داخلية (داخل المنشأة).
- مصادر خارجية (خارج المنشأة).

شكل رقم (3): يوضح مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمنشأة



المصدر: (عبد الباقي، 2000، ص154)

هذه المصادر كما أشار إليها (الطائي وآخرون، 2006، ص112):

مصدر داخلي: وهي إمكانات متاحة من داخل المؤسسة وهذه المصادر غالباً ما تكون عن طريق الترقية والانتقال والموظفين السابقين والاستقطاب من خلال العاملين وغيرها، فالاستقطاب من المصدر الداخلي له العديد من المزايا التي تخدم المؤسسة والموظف على السواء، منها إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق طموح الترقية للموظف، وخفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي، ومعرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الجديدة في مؤسسته.

مصدر خارجي: تملك المؤسسة العديد من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلون لشغل الوظيفة الشاغرة، ومن مزايا المصدر الخارجي لاستقطاب الموارد البشرية، تحقيق فرصة التقدم والتطور من خلال دخول مهارات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقاً، وإقامة علاقات تعاونية من جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة في المنظمة، وأقل كلفة من إعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

وهناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، ومن هذه المصادر كما ذكرها (الهييتي، 2005، ص87):

1. **الإعلان ووسائل الإعلام:** وهو مصدر شائع ومنتشر للبحث عن العاملين، ويتيح هذا المصدر الوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة ويكون الإعلان عبر وسائل الإعلان المرئية والمسموعة والمقروءة.

2. **إعلانات طلب العمل:** إذا احتاجت المنظمة إلى تعيين عاملين جدد يمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة، والاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.

3. **مكاتب التوظيف:** ويتمثل بلجوء المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة. وتعد هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل على كل من العاطلين ، وعلى المنشآت تحقيق غاياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.

4. **الجامعات والكليات ومراكز التدريب:** حيث تعد مصدراً لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، وخاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهل لها سنوات طويلة، وعند استخدام هذا المصدر تقوم

المنظمة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية التي تهتمها عن حاجتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الجامعات والكليات.

5. **النقابات العمالية:** تقوم النقابات العمالية بذلك خدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها وتميز بسهولة التواصل مع أعضائها ليستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة.

2.7.1.2 الاختيار والتعيين

تعتبر ممارسة الاختيار والتعيين أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة، فهذه الممارسة تهدف إلى توفير أفضل الموارد البشرية من ذوي الكفاءات والمؤهلات، وتعود أهميتها في منع أو التقليل من توظيف الشخص غير المناسب والذي يؤدي بالضرورة إلى آثار سلبية عديدة على المؤسسة، إن النجاح في اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب يعتبر عاملاً أساسياً وهاماً في نجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها، وعليه تسعى المؤسسة إلى توفير العمالة الجيدة المؤهلة عند اختيار وتعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة لديها، فدور عملية الاختيار والتعيين يكمن في التوفيق بين قدرات ومؤهلات ومواصفات الأفراد مع واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي سيقوم بأدائها وصولاً إلى فاعلية أداء متقدمة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ويعرّف الاختيار عموماً بأنه تلك العمليات التي تقوم باختيار أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

1.2.7.1.2 تعريف ممارسة الاختيار والتعيين

يمكن إيجاز تعريف هذه الممارسة بأنها اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث يتم من خلال هذه الممارسة تصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم من خلال مجموعة مراحل أو

خطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات المتقدمين وتطبيق عليهم شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المؤسسة تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف، وتتعدد تعريفات ممارسة الاختيار ومن هذه التعريفات (صالح والسالم، 2006، ص85): العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين المتقدمين للعمل في المنظمة واختيار الأفضل منهم على ضوء الشروط والمواصفات المطلوب توافرها فيهم، والعملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تتطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر. ويعرفها (ويلف، 2002، ص97) بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحين إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة.

2.2.7.1.2 أهداف عملية الاختيار

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
 - وضع أساس سليم لعملية التدريب، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفه تدريبه عن الفرد غير المناسب.
 - إعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال.
 - تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي. خطوات عملية الاختيار
- عادة ما تتكون ممارسة عملية الاختيار في عدة مراحل أهمها (صالح والسالم، 2006، ص87):
- 1- الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة.
 - 2- تلقي الطلبات والسير الذاتية.

3- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.

4- إجراء مقابلات مبدئية.

5- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.

6- إجراء المقابلات الرسمية.

7- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.

8- القرار النهائي.

9-الكشف الطبي.

10 - التعيين.

3.2.7.1.2 التعيين

إن اختيار وتعيين الموظفين بطريقة علمية موضوعية هو خطوة أساسية على طريق النجاح، لأن هؤلاء الموظفين هم أنفسهم من سيعملون على تحقيق أهداف المؤسسة، وتأتي عملية التعيين بعد مرحلة الاستقطاب وخطوات عملية الاختيار حيث يتم إجراء عملية المفاضلة والاختيار للمتقدمين وتنتهي بقبول المتقدم للوظيفة وبالتالي تعيينه، وعادة ما يكون الكشف الصحي ونجاحه فيه الخطوة قبل الأخيرة من إصدار كتاب التعيين، وتتضمن ممارسة التعيين عدة خطوات أهمها (صالح والسالم، 2006، ص95):

- إصدار قرار التعيين: من خلال الجهة المختصة ويتم تعيين الأشخاص الجدد لفترة تجريبية تختلف هذه الفترة من منظمة إلى أخرى، وعادة ما تكون ثلاثة أشهر.

• **التهيئة المبدئية:** ومن خلالها يتم تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة والوظيفة والعاملين معه، بحيث يتم إعلامه بالواجبات والمسؤوليات وسلطات الوظيفة، وكذلك أهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية، ويمكن تحقيق ذلك بوسائل كثيرة ، مثل : الكتب والنشرات وأدلة العمل والزيارات الميدانية لمرافق المؤسسة وغيرها، ويمكن إجمال خطوات التهيئة النموذجية بالتالي:

1. استقبال الموظف الجديد والترحيب به من رئيسه المباشر وإعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به والإجابة على الأسئلة التي يطرحها.

2. تحديد المعلومات التي يجب تزويده بها وكيفية إعطائها له.

3. تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في العمل من أجل التعارف.

4. تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة، قد يتم ذلك من خلال مقابلة بين الموظف ورئيسه المباشر وممثل عن إدارة الموارد البشرية.

5. متابعة وتقويم الفرد خلال الفترة التجريبية، فخلال هذه الفترة يبقى الموظف تحت الاختبار والملاحظة من رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة التجريبية يعد الرئيس المباشر تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد وتوصياته بالثبوت أو عدمه.

6. تثبيت الموظف وتمكينه بناء على نتائج المتابعة والتقويم السابقة، بعد انتهاء الفترة التجريبية للموظف وتعيينه بصورة نهائية في الوظيفة، يتوجب تمكين الموظف الجديد من أداء عمله من خلال منحه الصلاحية الكاملة اللازمة لأداء عمله، وكذلك تهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لأداء عمله.

إن عملية التعيين تأتي بعد عملية الاستقطاب والاختيار ونتيجتها مرتبطة بحسن تنظيم وأداء خطوتي الاستقطاب والاختيار، حيث تبرز الأهمية البالغة في التعيين الموفق للفرد من المؤسسة

على أسس علمية موضوعية مما يؤدي إلى توفير الجهد والتكاليف، فالموارد البشرية هي رافعة الأداء وعمود تحقيق الأهداف في أي مؤسسة.

3.7.1.2 التدريب والتطوير

النظرة الحديثة إلى التدريب تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية، تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة، ويتكون مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية المعاصر من شقين اثنين، أولاهما : التدريب والتنمية عملية إستراتيجية ويسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها وتعديل سلوكها ، والجانب الثاني: التدريب والتنمية ، وهما عملية مستمرة تركزان على مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام جديدة في المستقبل، ويمثل التدريب والتطوير الفعال عنصرا أساسيا لتمكين العاملين من الأداء بشكل جيد وضمان أنهم قادرون على مواجهه التحديات الجديدة (كشواي، 2006، ص22).

1.3.7.1.2 مفهوم التدريب

التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي ، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، والتدريب هو عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته، ويعرف التدريب بأنه "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والسلوك، مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية

تطبيقها في العمل (السلمي، 1997، ص219)، وقد بينت العديد من الدراسات أن التعليم والتدريب والتأهيل مقومات رئيسية في تنمية الموارد البشرية، أنظر (النملة، 2014، ص69-70).

ويعرف التدريب أنه "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين، وهو عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات (ياغي، 2005، ص117)، وعرفه (اللوزي، 2005، ص23) بأنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل، وعرفه (ربايعة، 2003، ص53) التدريب: هو النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، ويعرف التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم (عبد الباقي، 2000، ص84).

2.3.7.1.2 أهمية التدريب

تقع مسؤولية التدريب على إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية وللعاملين المتدربين، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم، وخلاصة القول إن التدريب حلقة مهمة في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتهم وفعاليتهم (السلمي، 1997، ص220).

ويرى الباحث أن أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء. فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة، والموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه القدرات الضرورية كافة للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكماله للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم ، وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.

فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتباره يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ، ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف والعامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للتقدم لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية (السلمي، 1997، ص220-222).

3.3.7.1.2 أهداف التدريب

يمكن تلخيص أهم أهداف عملية التدريب في تعليم الأفراد كي تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي ، وتؤدي العمل بالشكل الصحيح وتنمية جوانب القوة في أدائها وإكساب الأفراد معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، وتكييف الموارد البشرية مع تغيرات بيئة العمل، ودعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكيته من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، وبذلك يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية، فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة (عقيلي، 2005، ص 437-443).

4.3.7.1.2 أهداف التدريب

مما سبق يتضح أن أهداف التدريب تتمثل في الآتي:

1. زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
2. الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى إيجاد مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

3. رفع معنويات العاملين: يشعر العامل عبر التدريب بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتقوية علاقته مع مهنته التي يعتاش منها ، فيؤدى ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

4. توفير القوة الاحتياطية في المنظمة: بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى البشرية المطلوبة.

5. التقليل في الإسراف: تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يوجد معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

6. القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات (رابعة، 2003، ص53)

7. تعديل وتنمية معارف ومهارات وسلوك الموارد البشرية: مما يزيد في كفاءة وفاعلية أدائهم (السلمي، 1997، ص219)

5.3.7.1.2 أساليب وأنواع التدريب

ومن أهم أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية (عقيلي، 2005، ص463)

1. مجموعة الأساليب الفردية: وفيها تتم عملية التعلم بشكل إفرادي أي رجل لرجل فالأول هو المدرب والثاني هو المتدرب.

2. مجموعة الأساليب الجماعية: وتتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي حيث يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين.

3. مجموعة الأساليب التدريسية: وهي التي تنفذ في قاعات محاضرات تدريسية ويغلب على عملية التعلم الجانب النظري.

4. مجموعة الأساليب التطبيقية: وهي التي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم.

5. مجموعة الأساليب المخبرية: وهي التي تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم.

6. مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء: وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.

7. مجموعة الأساليب السلوكية: وهي التي تركز على إكساب أو تعليم المتدربين أنماطا سلوكية جديدة أو تعديل السلوكيات الحالية.

4.7.1.2 تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، وتحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فعند ترقية شخص إلى وظيفة جديدة يلزم الاطلاع على أدائه، وكذلك حين الرغبة بتكليفه بمهمة جديدة أو حتى عند التفكير نحو الموظف بضرورة وجوده أو التخلي عنه، نحتاج دوماً مراجعة سجل أدائه السابق، وهذا يتطلب أن يتم تقييم أدائه بطريقة منظمة وأن تحتفظ بملف خلاصة هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة.

وفي البداية لا بد من تعريف مفهوم الأداء حيث عرفه (حسن، 2000، ص215) بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع فيها الفرد متطلبات الوظيفة". ونستطيع

القول إن القرآن الكريم قد أسس المفهوم الإسلامي للأداء وإتقانه من خلال العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية وأولها واشملها الآية الكريمة "أن خير من استأجرت القوي الأمين" (القصص: 26).

أما وظيفة تقييم الأداء فكثرت التعريفات، ومنها : بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرًا في مدى معاملته لزملائه ومرؤوسيه (ويلف، 2003، ص188).

وأجمل (عقيلي، 2005) العديد من التعريفات لوظيفة تقييم الأداء: فهي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقاً، أو هو نظام رسمي لقياس وتقييم أداء العاملين ، وتصممه إدارة الموارد البشرية ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة (جميع العاملين) بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، والتأثير في خصائصهم الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع، أو نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال، ويمكن اعتبار عملية تقييم الأداء هي عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تأديبهم وغيرها من القرارات (عقيلي، 2005، ص363-364).

1.4.7.1.2 أهمية تقييم أداء العاملين

يتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة لأنه يحقق الأهداف التالية:

- إشعار العاملين بمسئولياتهم، عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه يبذل قصارى جهده في عمله.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- الرقابة على الرؤساء ، ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى العاملة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا اقتضت الحاجة لذلك.
- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة (عقيلي، 2005، ص365).

ويضيف (ديسلر) حول أهمية تقييم الأداء أنها تعود إلى الأسباب التالية: (ديسلر، 2003 ، ص323)

- يوفر المعلومات التي على أساسها تُتخذ العديد من القرارات الإدارية مثل النقل والترقية.
- يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
- يعتبر جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل .

- يوفر أساساً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

2.4.7.1.2 أهداف تقييم الأداء

يفترض من عملية تقييم الأداء تحقيق العديد من الأهداف بما يحقق المصلحة للمؤسسة وللمديرين ولل فرد على حد سواء، ونفصل ذلك بالتالي (عبدالباقي، 2000، ص287-295):

1 - على مستوى المؤسسة:

- توفير مناخ ملائم من الثقة والتعامل المهني والأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار إمكانياتهم بما يساعدهم على التطوير والتقدم.
- تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية لأن نتائج التقييم تستخدم كمؤشر لهذه السياسات.

2- على مستوى المديرين:

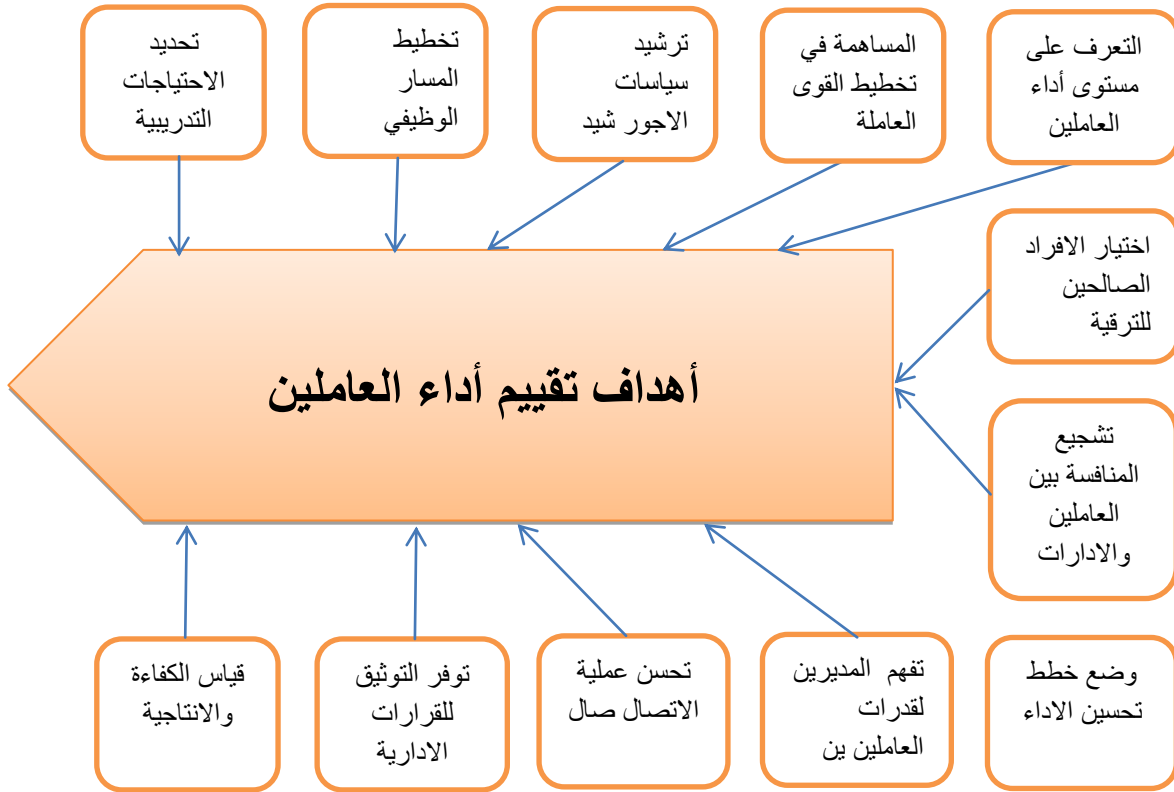
إن مهمة التقييم من المدير على أداء مرؤوسيه مهمة صعبة ومعقدة وبحاجة إلى أن يمتلك المدير أسس هذه المهارات في التقييم وتنمية إمكانياته وتعزيز مهاراته في هذا الاتجاه، مما يساعد على تعزيز العلاقات الايجابية المتبادلة ويجعل من التقييم حافزاً لا هادم لطموحاتهم.

3- على مستوى الفرد:

عندما يشعر العاملون بالعدالة في مؤسستهم وأن جهدهم مقدر من مؤسستهم فإن ذلك ينعكس على ولاء الموظفين ورضاهم ويزيد من دافعيتهم للعمل، ويمكن إجمال العديد من الفوائد التي يمكن جنيها من عملية تقييم أداء عادلة وأهمها : (زهير، 2001، ص79):

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإيجاد جو من التفاهم والعلاقات الحسنة
- إشعار العاملين بمسئوليتهم تجاه العمل والمؤسسة.
- وسيلة لضمان العدالة في معاملة المسؤولين لمرؤوسيهـم.
- تقييم لممارسات وسياسات الاختيار والتعيين.
- وسيلة لتطوير الأداء وتحديد المسار الوظيفي للموظفين.

الشكل رقم (3) يوضح أهداف تقييم أداء العاملين:



المصدر: (ثابت، 2001، ص90)

3.4.7.1.2 طرق تقييم الأداء

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمات ، ويمكن تقسيمها إلى طرق ذاتية وطرق موضوعية، وقسمها بعضهم الى طرق تقليدية وأخرى حديثة (بربر، 2006، ص131):

أولاً: الطرق الذاتية:

• **طريقة الترتيب:** تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين الأفراد، بحيث يقوم المقيم بإعداد قائمة الأفراد وفق ترتيب تنازلي من الأفضل أداء فالأقل فالأقل، وهو أسلوب سهل استخدامه خاصة من الرئيس المباشر.

• **طريقة المقارنة المزدوجة:** وفي هذه الطريقة ، يقوم المقيم بمقارنة كل فرد من المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي المجموعة ثم يختار الأفضل من بين الافراد.

• **طريقة المقاييس المتدرجة:** وهي أكثر الطرق استعمالاً لسهولة تطبيقها في التطبيق، وأساسها أن يقوم المقيم بقياس مدى تمتع الفرد بصفات معينة، حيث يتم احتساب مقياس ذي درجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ، من ثم يقوم المقيم بجمع درجات الفرد، ويقارن مع مجموع درجات الأفراد الآخرين.

• **طريقة التوزيع الإجباري:** وتعتمد هذه الطريقة على توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط.

ثانياً: الطرق الموضوعية لتقييم الأداء (بربر، 2006، ص132):

1 - **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل

ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما يكون عن وصف الفرد، ثم يختار المقيم العبارة الأقرب في وصف تقييم الفرد المقصود.

2- **طريقة قوائم المراجعة:** وفي هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق في الفرد من حيث سلوكه، وهي قوائم تحتوي على العديد من جوانب سلوك وصفات الأفراد الواجب توافرها فيهم، ويتم تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، ويقوم المقيم بالإجابة بنعم أو لا أو بوضع علامة (ماهر، 2004، ص303).

3- **طريقة الأحداث الحرجة:** يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة من خلال دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجاباً بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وذات تأثير على الأداء (عقيلي، 2005، ص423)

4- **طريقة الإدارة بالأهداف:** وهي نهج إداري حديث يهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتفترض هذه الطريقة ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات ورغبتهم في معرفة مستوى أدائهم (برير، 2006، ص 134).

8.1.2 الجمعيات الخيرية

لعب العمل الأهلي في فلسطين ومنها الجمعيات الخيرية دور بارز في المجتمع الفلسطيني، حيث أثر في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد ارتبط هذا العمل ببدايات الحركة الوطنية الفلسطينية المناهضة للاستعمار البريطاني والمشروع الاستيطاني الصهيوني. وشكلت منظمات العمل الأهلي آنذاك "مركبا من مركبات الحرية الوطنية الفلسطينية"، وشكلت الجمعيات الإسلامية

والمسيحية مظهراً مبكراً للوعي السياسي المنظم في مواجهة النشاط المنظم للجمعيات واللجان الصهيونية (الموسوعة الفلسطينية، القسم العام، م2:64).

وكذلك فإن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية في فلسطين، تشكل جزءاً مهماً من مركبات المجتمع الفلسطيني، ومكوناً رئيسياً من مكونات البنية التنظيمية له، فلها من دور مهم في عملية التنمية في فلسطين. وقد تجسدت شرعية وجود الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ونشاطاتها؛ بإصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم 1 لسنة 2000 (دبالح، 2013، ص8). يعتبر حق الأفراد في تشكيل الجمعيات والانتماء إليه أحد الحقوق المدنية المهمة التي كفلتها المواثيق الدولية، وبينت الضمانات التي يتوجب على كافة الدول توفيرها وتضمينها في تشريعاتها الداخلية، بهدف ضمان حرية الأفراد في ممارسة هذا الحق دون معيقات أو قيود، وقد جاء قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم 1 لسنة 2000 متضمناً الآلية التي تمكن المواطنين من ممارسة هذا الحق، وقد أشارت المادة رقم 1 في قانون الجمعيات الفلسطيني أن للفلسطينيين الحق في ممارسة النشاط الاجتماعي والثقافي والمهني والعلمي بحرية بما في ذلك الحق في تشكيل وتسيير الجمعيات والهيئات الأهلية وفقاً لأحكام هذا القانون.

وعرفت المادة رقم 2 في قانون الجمعيات الفلسطيني أن الجمعية (الهيئة) شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1 لسنة ٢٠٠٠ م (الوقائع، 2000، ص71).

بينما عرف قانون الجمعيات والهيئات الاجتماعية الأردني رقم (33) لسنة 1996 الجمعية الخيرية على أنها "أية هيئة مؤلفة من سبعة أشخاص فأكثر غرضها الأساسي تنظيم مساعيها لتقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين دون أن تستهدف من نشاطها، وعملها جني الربح المادي واقتسامه

أو تحقيق المنفعة الشخصية أو تحقيق أية أهداف سياسية ". ويمكن إجمال خصائص وسمات الجمعيات من التعريفات المذكورة بالتالي:

1- هناك هيئة مؤلفة في بادئ الأمر من مجموعة من الناس وهذه الهيئة سيكون لها شخصية اعتبارية في نظر القانون يعترف بها.

2- هناك أغراض أو ما تسمى بالغايات (الأهداف) ستسعى الجمعية من أجل تحقيقها خدمة للمجتمع المحلي.

3- المجال الرئيس لعمل الجمعيات الخيرية هو الخدمات الاجتماعية دون أن يكون الهدف جني الربح المادي، وهذا ما تختلف به الجمعيات الخيرية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أيضاً أن القائمين على الجمعية لا يجوز لهم الاستفادة من عوائد الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

4- يجب ابتعاد الجمعية عن أي نشاط سياسي.

5- التنظيم هو شرط جوهري وضروري في جميع شؤون وأعمال الجمعية وبدونه يتعذر نجاح العمل.

6- يجب أن يتم تسجيل الجمعية لدى وزارة الداخلية أو الجهة ذات الصلة كوزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين.

لقد ظهرت أهمية العمل الأهلي الفلسطيني ودوره الوطني التاريخي في خدمة المجتمع الفلسطيني وقضيته الوطنية. وقدمت إسهامات وطنية جلية، فمن ناحية لعبت منظمات المجتمع المدني، بما فيها المنظمات الأهلية دوراً أساسياً في الحفاظ على الهوية الفلسطينية منذ نشأتها في العهد العثماني حتى الآن، من خلال تأسيس جمعيات ذات صبغة وطنية تهدف إلى مقاومة الاحتلال

شعبياً وتعزيز صمود الفلسطينيين اجتماعياً واقتصادياً، فقد ساهمت منظمات المجتمع المدني في تعزيز عملية التنمية المجتمعية من خلال تقديم خدماتها الأساسية في المجالات الصحية والزراعية والإغاثية، وغيرها. كما ساهم القطاع الأهلي في لعب دور حيوي في الحياة والمشاركة السياسية (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2011، ص2).

وقد تطور تشكيل الجمعيات الخيرية في فلسطين منذ بداية القرن الماضي وسجلت حضوراً متصاعداً منذ احتلال عام 1967 وحتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 حيث دخل العمل الأهلي والتطوعي مرحلة جديدة، تفيد سجلات دائرة تسجيل الجمعيات في وزارة الداخلية، أن عدد الجمعيات المسجلة في فلسطين حتى عام 2013، بلغ 2770 جمعية محلية، منها في الضفة الغربية 2270 ومنها في قطاع غزة 500 جمعية وعلى صعيد المجال التشريعي، أرسى قانون الجمعيات الخيرية المنظمات الأهلية، الذي صدر بداية العام 2000، الشرعية لهذه الجمعيات على أساس قانوني. وينطلق هذا القانون في معالجته لشرعية المنظمات غير الحكومية من اعتبارها حقاً من حقوق الإنسان، كتجسيد لحق الأفراد في الاعتقاد وفي التنظيم، فشرعية وجودها وعملها ليست خاضعة للمناقشة، وما يمكن نقاشه هو تطوير عملها، وتحسين أدائها. غير أن العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والسلطة الوطنية، مازالت تتلمس خطاها في تباين في الأفكار والرؤى على مستوى السلطة الوطنية الفلسطينية وعلى مستوى المنظمات غير الحكومية معا (دبالح، 2013، ص15).

1.8.1.2 جهة تسجيل الجمعيات الخيرية وعلاقة ذلك بتاريخ تأسيسها

تختلف جهة تسجيل المنظمات الأهلية-بشكل عام - تبعاً لتاريخ نشوء هذه المنظمات، حيث سجلت المنظمات التي تم إنشاؤها خلال فترة الحكم الأردني أي قبل عام 1967 كجمعية عثمانية، واعتبرت بعد الاحتلال مسجلة تلقائياً في الداخلية الإسرائيلية كجمعية عثمانية أيضاً، أما تلك التي

أنشأت خلال فترة الاحتلال فإنها إما أن تكون قد سجلت كجمعية عثمانية في وزارة الداخلية أو منظمة غير حكومية في الغرفة التجارية وذلك للتحايل على تعقيد الإجراءات التي يتطلبها التسجيل كجمعية عثمانية وطول الفترة الزمنية التي يستغرقها للفحص الأمني والذي غالبا ما تكون نتيجته الرفض. وأثر توقيع اتفاقية أوسلو وقدم السلطة الفلسطينية وتسلمها لصلاحياتها فقد تم مطالبة المنظمات غير الحكومية بإعادة تسجيلها، يشار إلى أن قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الصادر عام 2000 قد صدر قبل نحو عامين من صدور القانون الأساسي الفلسطيني الذي هو بمثابة الدستور، كفل الحق في تكوين الجمعيات ، إن الواقع السياسي الجديد والظروف الاقتصادية المغايرة لما كانت عليه، وكذلك استحداث مجالات عمل جديدة للمنظمات الأهلية، وتلاشي نشاطات وادوار قد أصبحت من نطاق صلاحيات السلطة الوطنية الفلسطينية وواجباتها، فقد تبلورت العلاقة بين المؤسسات الأهلية والسلطة والوطنية الفلسطينية في الشكلين التاليين:

أ. **العلاقة التنافسية:** حيث نشأ تنافسا واضحا بين السلطة السياسية، وهذه المنظمات على مجال الخدمة العامة وتقديم النشاطات المختلفة، وكذلك التنافس في التمويل، إذ إن المنظمات غير الحكومية كانت قبل قيام السلطة تعتبر المتلقي الأول للمساعدات الدولية وشبه الحكومية والإقليمية، وكانت صاحبة الصدارة في رسم الخطط والبرامج الخدمية والتنمية المختلفة، ولكن اختلف الأمر بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية فقد إنخفض مستوى الدعم والنشاط للمؤسسات الأهلية وتراجع دورها وأصبح شكل العلاقة بحاجة إلى ترتيب وتنسيق بين المجتمعين، السياسي والمدني.

ب . **علاقة شراكة وتنسيق:** فمنظمات المجتمع المدني نمت وتطورت وأصبحت تشكل إطارا خدماتيا كبيرا، لا يمكن الاستغناء عما تقدمه هذه المنظمات من خدمات مثل: الإغاثة الطبية، والإغاثة الزراعية، وهذا الأمر يتطلب نوعاً من التنسيق والترتيب للعلاقة بين السلطة الوطنية

الفلسطينية، ومثل هذه المؤسسات المدنية الكبيرة وذات النشاط الكبير (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2011، ص 4-7).

لخص دودين حال الجمعيات الخيرية في فلسطين واضعا العديد من التوصيات الهامة ومنها، تواضع حجم الجمعيات العاملة في مجال الاقتصاد والتنمية، ووسائل الإنتاج، وتكنولوجيا المعلومات مقارنة بالمجالات الأخرى . ويؤخذ على قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية لسنة 2000 مساوياته التامة في الأحكام القانونية، والإجرائية والموضوعية، بين جميع صنوف الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية من جهة، وخلا القانون الفلسطيني ولائحته التنفيذية من قواعد تلزم الجمعيات بنشر موازاناتها وتقاريرها للجمهور، وكذلك لم يكرس القانون حق مشاركة هيئات المجتمع المدني في إعداد الخطط التنموية الوطنية والقطاعية، مما نتج عنه اختلاف الرؤى بين القطاعين العام والأهلي تجاه أولويات التنمية والمجتمع، وضعف جهود التنسيق بينهما، وانحسار تكامل الأدوار، بالإضافة إلى محدودية التنسيق بين الجمعيات ذاتها عند إعداد وتنفيذ مشاريعها. وأظهرت نتائج البحث الميداني ضعف آليات ومؤشرات قياس أثر الخدمات والمشاريع لدى نسبة معتبرة من الجمعيات، وعدم تميزها في عرض أنماط جديدة من الخدمات لا توفرها الدولة، وتفاوت الجمعيات بدرجة التزامها بتنفيذ خططها وأولويات عملها، لضعف آليات التخطيط والتنسيق بينها والقطاع العام من جهة، وبين بعضها البعض من جهة ثانية، بالإضافة إلى محدودية مصادر دخلها الذاتي، إذ تبين أن التمويل عامل حاسم في توجيه أنشطة الجمعيات بصرف النظر عن الأولويات. (دودين،

2013، ص 101-104

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية:

1.1.2.2 دراسة غانم (2015): بعنوان ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة

على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية لدرجة ممارسة الشركة في المحافظة على الموارد البشرية ودور هذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض العاملين في الشركة.

بينت نتائج الدراسة مدى إدراك المبحوثين لأهمية ممارسات الشركة المتمثلة في (عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية، ثقافة المنظمة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التمكين) في المحافظة على مواردها البشرية، كما بينت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي لهذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، وكان أهم التوصيات التي خرجت فيها الدراسة ضرورة الاهتمام بهذه الممارسات وخاصة العدالة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، والشفافية في تقييم أداء العاملين، ومنح العاملين الثقة والحرية في أداء المهام الموكلة لهم . واتجهت الدراسة نحو ممارسات واستراتيجيات التعزيز لدى الموارد البشرية للمؤسسة بما يتناسب مع ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي، ومع إدراك الباحث أن بيئة القطاع الخاص الربحي ومثاله شركة الاتصالات الفلسطينية فيها الكثير من التباين والاختلاف مع القطاع الخيري وخاصة في الإمكانيات المادية، إلا أن الدراسة أعطت مؤشرات ايجابية لسائر المؤسسات في الاهتمام بهذه الممارسات وأثرها الطيب على مواردها البشرية، حيث رأى الباحث أن هذه الاستراتيجية يجدر بالمؤسسات الخيرية انتهاجها وتكييفها بما يناسبها ويناسب مواردها المالية والإدارية.

2.1.2.2 دراسة حسن (2010): بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق

التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (35) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورانج والبالغ عددهم (80).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج من أهمها: وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة ووظائف إدارة وعملية تنمية الموارد البشرية ضعيفة والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقا التي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري ، وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري الذي كان تأهيله عشوائيا وليس مدروسا.

3.1.2.2 دراسة صيام (2007): بعنوان فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد

البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز،

ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة.

4.1.2.2 دراسة العكش (2007): بعنوان نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء

الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وإن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت.

وكان أهم نتائج الدراسة: هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز. وأن نظام المكافآت غير فاعل وممتدّن ، ومعظم الموظفين ليس

لديهم علم بنظام منح المكافآت، والإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز، ولا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين. أما أهم التوصيات فنوجزها بالآتي: إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام. وأن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون، ويجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت، واستهدفت الدراسة إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نظام الحوافز والمكافآت واستشراف أثرها في تحسين الأداء الوظيفي، والباحث إذا يتوافق مع الدراسة حول أهمية هذه الممارسة على الموارد البشرية بشكل عام.

5.1.2.2 دراسة بقلة (2004): بعنوان واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام

والخاص الأردني:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة مدى إتباع مجموعه من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (115) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية من منظمات كلا القطاعين.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، تمارس بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود فروق بين منظمات كلا القطاعين، فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات، باستثناء المرحلة الأخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة بين إدارتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية، وقد كانت لصالح القطاع الخاص،

وأن هناك ربط وتكامل ما بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في كلا القطاعين. وبالرغم أن الدراسة تناولت المقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة وتبيان التوافق والاختلاف بينهما، فقد أفادت الدراسة من خلال تناول المؤسسات الخاصة وتخطيطها للموارد البشرية والممارسات التي تتبناها، حيث أرشدت الدراسة الباحث إلى الاستكمال نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية كواقع وتنفيذ لسياسات التخطيط في الموارد البشرية، ورأي الباحث أن بعض النتائج التي أشارت إلى صالح القطاع الخاص في الدراسة ليست بالضرورة هي نتائج سلبية لصالح القطاع العام.

6.1.2.2 دراسة أبو دولة وصالحية (2004): بعنوان تقييم مستوى ممارسة التخطيط

الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنه بين منظمات القطاعين العام والخاص

الأردنية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارات الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية من خلال بعدين، وهما : مدى وجود خطط استراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطه استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

7.1.2.2 دراسة أبو دولة والصالحية (2000): بعنوان واقع التوافق الاستراتيجي ما بين

استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية التصنيع واستراتيجية الأعمال وأثره على الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التوافق الاستراتيجي بين الاستراتيجيات في المستوى الوظيفي والمتمثلة باستراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية التصنيع، استراتيجية الأعمال وأثر ذلك على الأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق عملية التوافق بين كل من استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية التصنيع، واستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال ، هو أن استراتيجية التصنيع واستراتيجية الأعمال تؤثر بشكل ايجابي على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة، كما أظهرت هذه الدراسة أن التوافق الاستراتيجي بين الاستراتيجيات الثلاث سألقة الذكر مجتمعة، تؤثر بشكل ايجابي في تحسين الأداء المؤسسي.

8.1.2.2 دراسة الناطور (2000): بعنوان واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام

الأردني:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها ودقتها واستخدامها) ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كشفت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقه بدرجة عالية ومستخدمه بدرجة متوسطة، وكشفت الدراسة أن ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسط نسبيا، وأن هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها ما يتعلق بنقص الحوافز

بنوعها المادي والمعنوي الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

9.1.2.2 دراسة الجعبري (2008): بعنوان دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في

المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين:

هدفت الدراسة التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، من خلال خمسة محاور، وهي : مدى ادراك الادارة العليا لمفهوم الابداع المؤسسي، ومدى أهمية الابداع المؤسسي للمنظمات الاهلية، وتعامل الادارة العليا مع العاملين والمساهمات الابداعية، وأهم معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الاهلية، واشتملت عينة الدراسة على 115 مديرا.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوما جيدا وواضحا حول الابداع المؤسسي يمثل تعزيز لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية الأهمية الأكبر في توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي، وأن أهم الأساليب المشجعة للإبداع المؤسسي هي الدورات الابداعية وتعزيز العلاقات الإنسانية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بموضوع الإبداع المؤسسي والإبداع بشكل عام على كافة المستويات التعليمية والمؤسسات العامة.

10.1.2.2 دراسة الفرا وآخرون (2006): بعنوان مركز تطوير المؤسسات الأهلية: استراتيجية

تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية

تم إعداد هذه الدراسة من مركز تطوير المؤسسات الأهلية حيث استهدفت الدراسة قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية بشكل عام، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التنمية الحالي ووضع المؤسسات الأهلية في فلسطين، ومن ثم تحديد أهم الجهات المعنية بتطوير استراتيجية للتنمية وهي الحكومة والقطاع الخاص والهيئات المانحة والمؤسسات الأهلية والمفكرون في المؤسسات التعليمية في محاولة لاستشراف التحديات المستقبلية ودور المؤسسات الأهلية في مواجهتها، كما هدفت الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية تمكن المؤسسات الأهلية من أداء الدور المتوقع منها.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن الاحتلال الإسرائيلي هو التحدي الأكبر في المجال السياسي والاجتماعي والاقتصادي مما يؤثر على الحياة الفلسطينية بشكل عام، وإلى أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية تعاني من غياب دور المانحين في برامجها، ووجود مخاوف بشأن المنافسة بين المؤسسات الأهلية وغياب الشفافية والمساءلة وعدم القدرة على تحديد الرؤية الإستراتيجية ، وأشارت إلى مركزية القيادة وتمحورها في الأغلب في شخص معين، وتوقعت الدراسة دورا مهما للمؤسسات الأهلية رغم الانتقادات لها، ومن أهم الأدوار المتوقع القيام بها تواصل تقديم الخدمات الاساسية، والقيام بتعزيز المجتمع المدني وتقوية الحوار والتفاعل من أجل الحفاظ على النسيج الوطني.

11.1.2.2 دراسة دراغمة (2010): بعنوان دور الجمعيات الخيرية في التنمية الاقتصادية

والاجتماعية في محافظة نابلس وآفاق تعزيزها:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الجمعيات الخيرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة نابلس وآفاق تعزيزها، كما هدفت الدراسة إلى الكشف إن كان هناك فروق في اجابات الباحثين حول دور الجمعيات في تحقيق التنمية في ضوء المتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والقطاع وسنوات الخبرة ومكان العمل، تكون مجتمع الدراسة من خبراء العمل التنموي وقيادات المجتمع المحلي في محافظة نابلس وعددهم 75 خبيراً وقائداً،

وأظهرت نتائج الدراسة أن 61 % من المبحوثين يؤكدون أن هناك دور متوسط للجمعيات الخيرية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كذلك أظهرت الدراسة انه لا توجد فروق في استجابة المبحوثين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والقطاع ومكان العمل وسنوات الخبرة، وظهرت فروق في استجابات المبحوثين حسب مؤهلاتهم العلمية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من اهمها أن الجمعيات تساهم في دعم وتشجيع الصناعات المحلية والتدبير المنزلي بشكل كبير في حين أن سياسات الإقراض وتشجيع الاستثمار للعمل الفردي للفئات المستهدفة كان دورها محدوداً نظراً لعدم وجود التمويل الكافي، وللجمعيات مساهمة حقيقية في دعم التعليم وتنمية القطاع الصحي واوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجمعيات على توفير الدعم المادي للأنشطة الخاصة بها، وتوفير كادر إداري قادر على إدارة وتنفيذ أنشطة الجمعيات، وأوصت الدراسة بعمل إستراتيجية وطنية للجمعيات الخيرية وتفعيل قانون الجمعيات الخيرية لتعزيز دورها في التنمية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

1.2.2.2 دراسة CPSC (2005): بعنوان ممارسات إدارة وتنمية الموارد البشرية:

هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، والتدريب وذلك من خلال دراسة صغيرة عن ممارسات الموارد البشرية في قطاع خدمات الشرطة في كندا، وقد قام المجلس بتوزيع 191 استبانة، جمع منها 118 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى انه بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية فإن معظم الضباط المدراء يستخدمون أدوات كنماذج التخطيط وانظمه المعلومات لتطوير خططهم لأن لديهم خطة أو استراتيجية لتنمية الموارد البشرية مكتوبة، وأما بالنسبة للاستقطاب والاختيار أكثر من 80 عن رضاهم عن جوده ونوعية مجنديهم وذلك نتيجة لسياسات الاستقطاب الجيدة.

2.2.2.2 دراسة Collins& clark (2003): بعنوان دور التطبيق العملي للموارد البشرية

في خلق روح التنافس الإيجابي في المؤسسة:

هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات، تكونت عينة الدراسة من 72 شركة ذات التكنولوجيا العالية ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم، وأن هناك علاقة دالة إحصائيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

3.2.2.2 دراسة Nankervis, et al (2002): بعنوان التعرف على كيفية ممارسة

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة العليا في المنظمات متوسطة الحجم:

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تمارس الإدارة العليا استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة الحجم، وشملت هذه الدراسة 800 منظمة متوسطة الحجم في استراليا اختيرت عشوائياً، اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستبانة

وتوصلت الدراسة إلى أن عملية بناء وصياغة استراتيجية المنظمة في المنظمات المشمولة تتم بمعزل عن مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث تتركز عملية إعداد وصياغة الاستراتيجيات - وعلى جميع المستويات - في أيدي الإدارة العليا، وأن غالبية هذه المنظمات لا تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى استراتيجي، بل تنظر إلى هذه الإدارة على أساس تقليدي، كما أظهرت الدراسة أن معظم هذه المنظمات لا تقوم باستشارة مديري إدارة الموارد البشرية في عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية.

4.2.2.2 دراسة Budhwar (2000): بعنوان درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية

والإستراتيجية الموارد المؤسسية:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة إضافة إلى درجة تفويض المسؤوليات فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارة الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر من 50% من المنظمات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأن 87.5% من المنظمات لديها خطة مؤسسية استراتيجية، وأن 34.6% تستشير دائرة الموارد البشرية لدى إعداد هذه الخطة، وأن 26.4% من عينة الدراسة

لا توجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، بينما 29.4% لديها خطة استراتيجية غير مكتوبة، و 43.7% لديها خطة مكتوبة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة المقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة (معظمها مؤسسات ربحية) بينما تناولت هذه الدراسة الجمعيات الخيرية وهي إحدى أعمدة العمل الأهلي التطوعي في فلسطين، ولها دور مؤثر وواضح في مجتمعنا الفلسطيني، سواء في عدد العاملين أو عدد المستفيدين وهو الأكبر، وتعتبر بيئة العمل الخيري التطوعي لها من الخصوصية والتميز اللافت عن المؤسسات الحكومية أو الأهلية الربحية أو التطوعية الأجنبية.

ومن حيث هدف الدراسة: فقد تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، فبعضها هدف إلى بيان واقع ممارسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الجمعيات الخيرية في فلسطين.

أما من حيث منهج الدراسة: فان هذه الدراسة تنتهج المنهج الوصفي كونها تأخذ وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المتوسطة إضافة إلى أن طبيعة عمل الباحث التي تتصل بالبحث موضوع الدراسة هي في صلب موضوع الدراسة (مسئول شؤون الموظفين في إحدى الجمعيات).

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وبيان شمولها ووصفها لمنهج الدراسة ، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة ووصف الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع وتحليلها من خلال فحص الفرضيات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجمعيات الخيرية المسجلة في اتحاد الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة (الخليل وبيت لحم) التي توظف أكثر من (50) موظفاً وعددها (7) جمعيات خيرية ومجموع عدد الموظفين (1652) موظفاً. والجدول التالي يوضح أسماء الجمعيات وعدد العاملين الكلي:

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة (مؤسسات ومبجوثين)

الجمعية	عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة
الجمعية الخيرية الإسلامية	210	40
جمعية الشبان المسلمين	250	50
رابطة الجامعيين	420	79
جمعية أصدقاء المريض	400	84
جمعية يطا الخيرية	75	14
جمعية الإحسان الخيرية	110	23
قرية الأطفال SOS	187	36
المجموع	1652	326

4.3 عينة الدراسة:

تتكون العينة من 326 من الموظفين في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية حيث بلغت نسبتهم 20% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية غير المنتظمة من مجتمع الدراسة لمناسبتها طبيعة الدراسة، واستندت الباحثة في ذلك إلى توصيات المشرف والمحكمين واستقراء الدراسات السابقة، والجدول رقم (2) يبين خصائص المبحوثين:

جدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة (مؤسسات ومبحوثين)

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
العمر	اقل من 26 سنة	54	16.6
	من 26-35 سنة	138	42.3
	من 36-45 سنة	76	23.3
	من 46 سنة فأكثر	58	17.8
	المجموع	326	100.0
الجنس	ذكر	132	40.5
	أنثى	194	59.5
	المجموع	326	100.0
المستوى التعليمي	توجيهي فما دون	28	8.6
	بكالوريوس	220	67.5
	دراسات عليا	72	22.1
	غير ذلك	6	1.8
	المجموع	326	100.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	10	3.1
	مدير دائرة	44	13.5
	موظف	238	73.0
	مسمى آخر	34	10.4
	المجموع	326	100.0

36.2	118	من 5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
23.6	77	من 6-10 سنوات	
19.0	62	من 11-15 سنة	
21.2	69	من 16 سنة فأكثر	
100.0	326	المجموع	
33.4	109	من 50-100 عامل	عدد العاملين
66.6	217	أكثر من 100 عامل	
100.0	326	المجموع	
94.2	307	نعم	وجود دائرة موارد بشرية / شؤون الموظفين في المؤسسة
5.8	19	لا	
100.0	326	المجموع	
3.4	11	من 10 سنوات فأقل	عمر المؤسسة
10.4	34	من 11-20 سنة	
86.2	281	أكثر من 21 سنة	
100.0	326	المجموع	
92.0	300	نعم	اعتماد المؤسسة على خطه إستراتيجية
8.0	26	لا	
100.0	326	المجموع	
88.3	288	محافظة الخليل	المنطقة الجغرافية
11.7	38	محافظة بيت لحم	

100.0	326	المجموع	
12.3	40	الجمعية الخيرية الإسلامية	الجمعية
15.3	50	جمعية الشبان المسلمين	
24.2	79	رابطة الجامعيين	
25.8	84	جمعية أصدقاء المريض	
4.3	14	جمعية يطا الخيرية	
7.1	23	جمعية الإحسان الخيرية	
11.0	36	قرية الأطفال SOS	
100.0	326	المجموع	

5.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث أداة الاستبيان بالإضافة أداة المقابلة لقياس فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية التي تكونت من 39 فقرة مقسمة إلى 4 مجالات، وتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة أبداً، أحياناً، دائماً على المقياس من (1 - 3) على مقياس ليكرت.

6.3 ثبات الأداة

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(3): معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	ملاحظات
الاستقطاب	9	0.70	بعد حذف الفقرة 6
التعيين والاختيار	7	0.70	بعد حذف الفقرة 4 و6
التدريب والتطوير	9	0.92	-----
تقييم الأداء	11	0.79	-----
الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية	39	0.92	-----

يتضح من الجدول السابق تراوح قيم معاملات الثبات (0.70_0.92) عند مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.92)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 92% 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.

7.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، وقد أشاروا إلى صلاحية فقراته وملاءمته لهذا الغرض.

كما تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) التي توضح قيم معاملات

الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5). 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(4): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.645	.21	0.610
.2	0.669	.22	0.653
.3	0.556	.23	0.406
.4	0.416	.24	0.634
.5	0.507	.25	0.567
.6	0.315	.26	0.467
.7	0.557	.27	0.727
.8	0.656	.28	0.728
.9	0.513	.29	0.511
.10	0.553	.30	0.634
.11	0.563	.31	0.607
.12	0.595	.32	0.583
.13	0.600	.33	0.558

0.680	.34	0.509	.14
0.746	.35	0.543	.15
0.697	.36	0.547	.16
0.733	.37	0.395	.17
0.649	.38	0.282	.18
0.269	.39	0.545	.19
		0.616	.20

8.3 خطوات تطبيق الدراسة

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (330) استبيان على مجموعات من العاملين في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية بالطريقة العشوائية الطبقية على اعتبار بأن الجمعيات هي الطبقات.
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان كما هو مطلوب منهم ، وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها ، وبلغت الاستبيانات المسترجعة (326) استبيان بحيث أن عدد الاستبيانات المطلوب استرجاعها كان 316 استبيان وبذلك تكون بنسبة الاسترداد 100%.
3. قام الباحث بإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

9.3.4 متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية: (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد العاملين، وجود دائرة موارد بشرية/ شؤون الموظفين في المؤسسة، عمر المؤسسة، اعتماد المؤسسة على خطة استراتيجية، المنطقة الجغرافية، الجمعية).

المتغيرات التابعة: (ممارسات إدارة الموارد البشرية وتتكون من: الاستقطاب، التعيين والاختيار، التدريب والتطوير وتقييم الأداء).

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب ، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة دائما 3 درجات، والإجابة أحيانا درجتين، أما الإجابة أبدا فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد العينة نحو فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha = 0.05$)، عن طريق اختبار ت للعينة الواحدة واختبار تحليل التباين الأحادي، 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.

11.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 3)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $2 = 3$ وهو ما يسمى المدى، ثم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 3 ليصبح الناتج $0.67 = 2/3$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول رقم (5): مفتاح التصحيح

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

الفصل الرابع

تحليل البيانات و نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

1.4 أسئلة الدراسة

1.1.4 السؤال الرئيسي: ما مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية

في جنوب الضفة الغربية؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية و الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي التي

تقيس مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية:

الجدول رقم(1): النسب المئوية والوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي التي تقيس

مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	أحيانا	دائما	مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية
0.31	2.18	21.5%	38.9%	39.5%	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق بأن درجة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية

في جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.18) بانحراف

معياري مقداره (0.31).

2.1.4 الأسئلة الفرعية:

1.2.1.4 السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات

الخيرية؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات الخيرية:

الجدول رقم(2): يوضح النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة

التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات الخيرية

الرقم	مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات الخيرية	دائماً	أحياناً	أبداً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب عن طريق المتقدمين بطلبات توظيف	68.4%	30.7%	0.9%	2.67	0.49
2.	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الإدارية الهامة	49.7%	45.1%	5.2%	2.44	0.59
3.	يتوفر لدى الجمعية إجراءات استقطاب رسمية	50.0%	43.3%	6.7%	2.43	0.62
4.	يتوفر لدى المؤسسة سياسات استقطاب	40.2%	48.8%	11.0%	2.29	0.65
5.	تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب عن طريق معارف من داخل المؤسسة	33.1%	58.6%	8.3%	2.25	0.59
6.	تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب بواسطة الصحف	34.4%	55.8%	9.8%	2.25	0.62
7.	تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب عن طريق الانترنت	30.4%	47.5%	22.1%	2.08	0.72

0.64	1.47	60.4%	31.9%	7.7%	8. تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب عن طريق مكاتب العمل
0.63	1.42	65.3%	27.3%	7.4%	9. تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب عن طريق الراديو
0.29	1.07	93.9%	5.2%	0.9%	10. تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب بطرق أخرى
0.30	2.04	28.4%	39.4%	32.2%	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات الخيرية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (2.04) مع انحراف معياري مقداره (0.3) مما يدل على أن مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات الخيرية متوسط.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب عن طريق المتقدمين بطلبات توظيف) بمتوسط حسابي مقداره (2.67) وانحراف معياري مقداره (0.49)، الفقرة (تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الإدارية الهامة) بمتوسط حسابي مقداره (2.44) وانحراف معياري مقداره (0.59)، الفقرة (يتوفر لدى الجمعية إجراءات استقطاب رسمية) بمتوسط حسابي مقداره (2.43) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (يتوفر لدى المؤسسة سياسات استقطاب) بمتوسط حسابي مقداره (2.29) وانحراف معياري مقداره (0.65).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب بطرق أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (1.07) وانحراف معياري مقداره (0.29)، الفقرة (تستخدم المؤسسة أسلوب

الاستقطاب عن طريق الراديو) بمتوسط حسابي مقداره (1.42) وانحراف معياري مقداره (0.63)،
الفقرة (تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب عن طريق مكاتب العمل) بمتوسط حسابي مقداره
(1.47) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب عن طريق
الانترنت) بمتوسط حسابي مقداره (2.08) وانحراف معياري مقداره (0.72).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات
التالية: مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات الخيرية يتمثل بأن المؤسسات
تستخدم أسلوب الاستقطاب عن طريق المتقدمين بطلبات توظيف، تستقطب المؤسسات الأفراد
الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الإدارية الهامة، يتوفر لدى الجمعيات
إجراءات استقطاب رسمية.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: تستخدم
المؤسسة أسلوب الاستقطاب عن طريق مكاتب العمل، تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب عن
طريق الراديو، تستخدم المؤسسة أسلوب الاستقطاب بطرق أخرى.

2.2.1.4 السؤال الثاني: ما هو مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات
الاستبيان التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية:

الجدول رقم(3): يوضح النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة

التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية

الرقم	مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية	دائماً	أحياناً	أبداً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يتوفر لدى المؤسسة طلب توظيف يقوم المتقدم للوظيفة بتعبئته	84.7%	14.1%	1.2%	2.83	0.40
2.	الإدارة العليا تتخذ قرار التعيين	81.0%	18.4%	0.6%	2.80	0.41
3.	تعتبر المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين	74.2%	23.9%	1.8%	2.72	0.49
4.	تستخدم المؤسسة وصف وظيفي مكتوب (تحديد المؤهلات والواجبات)	61.0%	28.5%	10.4%	2.51	0.68
5.	سياسات التعيين في المؤسسة تحقق الاختيار الأفضل من بين المتقدمين	43.9%	50.9%	5.2%	2.39	0.59
6.	تعتمد المؤسسة على تحليل الوظائف كطريقة علمية في اختيار الموظف	42.9%	47.9%	9.2%	2.34	0.64
7.	تمتلك الجمعية برنامج رسمي من أجل تهيئة وتكليف الموظف الجديد	39.9%	46.3%	13.8%	2.26	0.69
8.	رؤساء الأقسام المعنيين هم من يتخذون قرار التعيين	29.4%	46.3%	24.2%	2.05	0.73
9.	جهات أخرى تتولى قرار التعيين	9.2%	41.1%	49.7%	1.60	0.65
	الدرجة الكلية	51.8%	35.3%	12.9%	2.39	0.31

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة،

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (2.39) مع انحراف معياري

مقداره (0.31) مما يدل على أن مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتوفر لدى المؤسسة طلب توظيف يقوم المتقدم للوظيفة بتعبئته) بمتوسط حسابي مقداره (2.83) وانحراف معياري مقداره (0.4)، الفقرة (الإدارة العليا تتخذ قرار التعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وانحراف معياري مقداره (0.41)، الفقرة (تعتبر المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.72) وانحراف معياري مقداره (0.49)، الفقرة (تستخدم المؤسسة وصف وظيفي مكتوب (تحديد المؤهلات والواجبات) بمتوسط حسابي مقداره (2.51) وانحراف معياري مقداره (0.68).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (جهات أخرى تتولى قرار التعيين) بمتوسط حسابي مقداره (1.6) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (رؤساء الأقسام المعنيين هم من يتخذون قرار التعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.05) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (تمتلك الجمعية برنامج رسمي من أجل تهيئة وتكليف الموظف الجديد) بمتوسط حسابي مقداره (2.26) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (تعتمد المؤسسة على تحليل الوظائف كطريقة علمية في اختيار الموظف) بمتوسط حسابي مقداره (2.34) وانحراف معياري مقداره (0.64).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يتوفر لدى المؤسسات طلب توظيف يقوم المتقدم للوظيفة بتعبئته، الإدارة العليا تتخذ قرار التعيين، تعتبر المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين، تستخدم المؤسسة وصف وظيفي مكتوب (تحديد المؤهلات والواجبات)، سياسات التعيين في المؤسسات تحقق الاختيار الأفضل من بين

المتقدمين، تعتمد المؤسسات على تحليل الوظائف كطريقة علمية في اختيار الموظف، لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: جهات أخرى تتولى قرار التعيين.

3.2.1.4 السؤال الثالث: ما هو مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير الموجودة في الجمعيات الخيرية؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

الاستبيان التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير الموجودة في الجمعيات

الخيرية:الجدول رقم(4): يوضح النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

الأداة التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير الموجودة في الجمعيات الخيرية

الرقم	مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير الموجودة في الجمعيات الخيرية	دائماً	أحياناً	أبداً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	42.9%	48.5%	8.6%	2.34	0.63
2.	تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الأهداف	42.3%	46.6%	11.0%	2.31	0.66
3.	لدى المؤسسة خطة للتدريب متوافقة مع الخطة الاستراتيجية /الأهداف للمؤسسة	34.0%	53.4%	12.6%	2.21	0.65
4.	تقوم الإدارات العليا بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية	35.0%	49.1%	16.0%	2.19	0.69
5.	البرامج التدريبية التي أشرفت عليها الجمعية ساعدت في تحقيق أهداف الجمعية	35.6%	48.2%	16.3%	2.19	0.69
6.	سياسة المؤسسة تشجع الموظفين على	35.0%	48.5%	16.6%	2.18	0.69

					انتهاج سياسة التحسين المستمر في الأداء والالتحاق ببرامج التدريب المختلفة
0.60	2.05	15.3%	64.4%	20.2%	7. تستعين المؤسسة بمؤسسات خارجية متخصصة في عملية التدريب
0.75	2.04	26.4%	43.3%	30.4%	8. تخصص المؤسسة ميزانية سنوية خاصة بالتدريب
0.73	1.98	27.3%	46.9%	25.8%	9. شاركت في برامج تدريبية بتنسيب من قبل إدارة الجمعية
0.52	2.17	16.7%	49.9%	33.5%	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير الموجودة في الجمعيات الخيرية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (2.17) مع انحراف معياري مقداره (0.52) مما يدل على أن مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير الموجودة في الجمعيات الخيرية متوسط.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.34) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي مقداره (2.31) وانحراف معياري مقداره (0.66)، الفقرة (لدى المؤسسة خطة للتدريب متوافقة مع الخطة الاستراتيجية /الأهداف للمؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (2.21) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (تقوم الإدارات العليا

بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية) بمتوسط حسابي مقداره (2.19) وانحراف معياري مقداره (0.69).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (شاركت في برامج تدريبية بتسيب من قبل إدارة الجمعية) بمتوسط حسابي مقداره (1.98) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (تخصص المؤسسة ميزانية سنوية خاصة بالتدريب) بمتوسط حسابي مقداره (2.04) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (تستعين المؤسسة بمؤسسات خارجية متخصصة في عملية التدريب) بمتوسط حسابي مقداره (2.05) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (سياسة المؤسسة تشجع الموظفين على انتهاج سياسة التحسين المستمر في الأداء والالتحاق ببرامج التدريب المختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (2.18) وانحراف معياري مقداره (0.69).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير الموجودة في الجمعيات الخيرية يتمثل بأن المؤسسات تهتم باشتراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.

4.2.1.4 السؤال الرابع: ما هو مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات

الخيرية؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية:

الجدول رقم(5): يوضح النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة

التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية

الرقم	مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية	دائماً	أحياناً	أبداً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يتم تقييم الأداء من قبل المدير المباشر	74.5%	22.1%	3.4%	2.71	0.52
2.	نظام تقييم الأداء يتم بشكل رسمي داخل المؤسسة	65.0%	30.7%	4.3%	2.61	0.57
3.	يتم تقييم أداء العاملين في نهاية كل عام	64.4%	29.8%	5.8%	2.59	0.60
4.	يتوفر نموذج تقييم خاص لكل قسم	63.5%	27.6%	8.9%	2.55	0.65
5.	يتم إعلام الموظفين بالأهداف التي سيتم تقييمهم من خلالها	40.8%	46.3%	12.9%	2.28	0.68
6.	تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (مكافأة أو عقوبة)	41.1%	45.1%	13.8%	2.27	0.69
7.	تحرص الجمعية على إعلام الموظف بنتيجة التقييم	39.9%	42.6%	17.5%	2.22	0.72
8.	توفر الجمعية الفرصة للموظف بمناقشة نتيجة التقييم	29.4%	41.4%	29.1%	2.00	0.77
9.	يتم تقييم الأداء من قبل الشخص نفسه	18.1%	33.1%	48.8%	1.69	0.76
10.	يتم تقييم الأداء من قبل زميل العمل	12.6%	32.5%	54.9%	1.58	0.71
11.	يتم تقييم الأداء بطرق أخرى	2.8%	6.7%	90.5%	1.12	0.40
0.37	الدرجة الكلية	41.1%	32.5%	26.4%	2.15	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية مرتبة ترتيباً تنازلياً

حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت

متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (2.15) مع انحراف معياري مقداره (0.37) مما يدل على أن مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية متوسط.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتم تقييم الأداء من قبل المدير المباشر) بمتوسط حسابي مقداره (2.71) وانحراف معياري مقداره (0.52)، الفقرة (نظام تقييم الأداء يتم بشكل رسمي داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (2.61) وانحراف معياري مقداره (0.57)، الفقرة (يتم تقييم أداء العاملين في نهاية كل عام) بمتوسط حسابي مقداره (2.59) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (يتوفر نموذج تقييم خاص لكل قسم) بمتوسط حسابي مقداره (2.55) وانحراف معياري مقداره (0.65).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم تقييم الأداء بطرق أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (1.12) وانحراف معياري مقداره (0.4)، الفقرة (يتم تقييم الأداء من قبل زميل العمل) بمتوسط حسابي مقداره (1.58) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (يتم تقييم الأداء من قبل الشخص نفسه) بمتوسط حسابي مقداره (1.69) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (توفر الجمعية الفرصة للموظف بمناقشة نتيجة التقييم) بمتوسط حسابي مقداره (2) وانحراف معياري مقداره (0.77).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية يتمثل بأنه يتم تقييم الأداء من قبل المدير المباشر، نظام تقييم الأداء يتم بشكل رسمي داخل المؤسسات، يتم تقييم أداء العاملين في نهاية كل عام، يتوفر نموذج تقييم خاص لكل قسم. لكن من خلال آراء المبحوثين

واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: يتم تقييم الأداء من قبل زميل العمل، يتم تقييم الأداء بطرق أخرى.

الجدول التالي يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد ومجالات الدراسة:

الجدول رقم(6): يوضح النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

ومجالات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	أحيانا	دائما	المجال
0.30	2.04	28.4%	39.4%	32.2%	مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات الخيرية
0.31	2.39	12.9%	35.3%	51.8%	مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية
0.52	2.17	16.7%	49.9%	33.5%	مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير الموجودة في الجمعيات الخيرية
0.37	2.15	26.4%	32.5%	41.1%	مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية
0.31	2.18	21.5%	38.9%	39.5%	مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية

يلاحظ من الجدول السابق بأن أعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كان مستوى تطبيق أنظمة التعيين (2.39) يليها مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير (2.17) ثم مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء(2.15) وأخيرا مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب (2.04).

2.4 فرضيات الدراسة

1.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى: مؤسسات المجتمع المدني لا تطبق المعايير العلمية لإدارة

القوى البشرية فيها عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار ت للعينات الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختبارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق وهي (1=أبدا)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (7): نتائج اختبار ت للعينات الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق المعايير

العلمية لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختبارية التي

تعبر عن درجة عدم التطبيق (1=أبدا)

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني	326	2.180	0.307	69.448	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (69.448) وهي دالة إحصائية (مستوى

الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى، ويستنتج بأن

مؤسسات المجتمع المدني تطبق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية فيها، وأن درجة التطبيق

متوسطة بوسط حسابي مقداره (2.18) وانحراف معياري مقداره (0.31).

وينفرج عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1.1.2.4 الفرضية الأولى: مؤسسات المجتمع المدني لا تطبق معايير الاستقطاب لإدارة القوى

البشرية فيها عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$:

من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار ت للعينات الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير الاستقطاب لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق وهي $(1=أبدأ)$ ، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (8): نتائج اختبار ت للعينات الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير

الاستقطاب لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية

التي تعبر عن درجة عدم التطبيق $(1=أبدأ)$

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
درجة تطبيق معايير الاستقطاب لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني	326	2.038	0.297	63.165	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (63.165) وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الأولى، و يستنتج بأن مؤسسات المجتمع المدني تطبق معايير الاستقطاب لإدارة القوى البشرية فيها، وأن درجة التطبيق متوسطة بوسط حسابي مقداره (2.04) وانحراف معياري مقداره (0.30) .

2.1.2.4 الفرضية الثانية: مؤسسات المجتمع المدني لا تطبق معايير التعيين والاختيار لإدارة

القوى البشرية فيها عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$:

من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار ت للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق وهي $(1=أبدا)$ ، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (9): نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير

التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص

الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق $(1=أبدا)$

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
درجة تطبيق معايير التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني	326	2.389	0.307	81.744	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (81.744) وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية، ويستنتج بأن مؤسسات المجتمع المدني تطبق معايير التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية فيها، وأن درجة التطبيق مرتفعة بوسط حسابي مقداره (3.39) وانحراف معياري مقداره (0.31) .

3.2.2.4 الفرضية الثالثة: مؤسسات المجتمع المدني لا تطبق معايير التدريب لإدارة القوى

البشرية فيها عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$:

من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار ت للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير التدريب لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق وهي (1=أبدا)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (10): نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير التدريب لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق (1=أبدا)

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
درجة تطبيق معايير التدريب لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني	326	2.168	0.524	40.227	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (40.227) وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة، ويستنتج بأن مؤسسات المجتمع المدني تطبق معايير التدريب لإدارة القوى البشرية فيها، وأن درجة التطبيق متوسطة بوسط حسابي مقداره (2.17) وانحراف معياري مقداره (0.52).

4.1.2.4 الفرضية الرابعة: مؤسسات المجتمع المدني لا تطبق معايير تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية فيها عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$:

من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار ت للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين

قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق وهي (1=أبدا)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (11): نتائج اختبارات للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط درجة تطبيق معايير تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني وبين قيمة الفحص الاختيارية التي تعبر عن درجة عدم التطبيق (1=أبدا)

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
درجة تطبيق معايير تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية في مؤسسات المجتمع المدني	326	2.148	0.368	56.338	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (56.338) وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الرابعة، ويستنتج بأن مؤسسات المجتمع المدني تطبق معايير تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية فيها، وأن درجة التطبيق متوسطة بوسط حسابي مقداره (2.15) وانحراف معياري مقداره (0.37).

2.2.4 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$

بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (12).

جدول رقم (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في

درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.681	6	0.613	7.274	0.000
داخل المجموعات	26.904	319	0.084		
المجموع	30.585	325			

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية

(مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية.

ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية،

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجمعية (I)	الجمعية (J)	(I-J) الفروق في الأوساط	مستوى الدلالة
رابطة الجامعيين	الجمعية الخيرية الإسلامية	.24964*	.000
	جمعية الشبان المسلمين	.18169*	.011
	جمعية أصدقاء المريض	.16802*	.005
	جمعية يطا الخيرية	.00807	1.000
	جمعية الإحسان الخيرية	.08069	.904
	قرية الأطفال SOS	-.07842	.831
قرية الأطفال SOS	الجمعية الخيرية الإسلامية	.32806*	.000
	جمعية الشبان المسلمين	.26011*	.001
	رابطة الجامعيين	.07842	.831
	جمعية أصدقاء المريض	.24644*	.001
	جمعية يطا الخيرية	.08649	.965

384.	15911.	جمعية الإحسان الخيرية	
------	--------	-----------------------	--

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح رابطة الجامعيين و قرية الأطفال SOS والتي كانت درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية فيهما أفضل مقارنة بكل من: جمعية أصدقاء المريض، جمعية الشبان المسلمين، و الجمعية الخيرية الإسلامية.

والجدول التالي يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية.

جدول رقم (13): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات

المجتمع المدني في درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	المؤسسة
0.257	2.029	40	الجمعية الخيرية الإسلامية
0.357	2.097	50	جمعية الشبان المسلمين
0.309	2.279	79	رابطة الجامعيين
0.251	2.111	84	جمعية أصدقاء المريض
0.335	2.271	14	جمعية يطا الخيرية
0.326	2.198	23	جمعية الإحسان الخيرية
0.214	2.358	36	قرية الأطفال SOS
0.307	2.180	326	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (13)، أنه كانت أعلى درجة تطبيق للمعايير العلمية لإدارة القوى البشرية في مؤسسة (قرية الأطفال SOS) بمتوسط حسابي مقداره (2.358) وانحراف معياري مقداره (0.214)، تلاها مؤسسة (رابطة الجامعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.279) وانحراف معياري مقداره (0.309)، تلاها مؤسسة (جمعية يطا الخيرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.271) وانحراف معياري مقداره (0.335)، تلاها مؤسسة (جمعية الإحسان الخيرية) بمتوسط حسابي

مقداره (2.198) وانحراف معياري مقداره (0.326)، تلاها مؤسسة (جمعية أصدقاء المريض) بمتوسط حسابي مقداره (2.111) وانحراف معياري مقداره (0.251)، تلاها مؤسسة (جمعية الشبان المسلمين) بمتوسط حسابي مقداره (2.097) وانحراف معياري مقداره (0.357)، وأخيرا مؤسسة (الجمعية الخيرية الإسلامية) بمتوسط حسابي مقداره (2.029) وانحراف معياري مقداره (0.257).

1.2.2.4 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$

بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (14).

جدول رقم (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في

درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	5.091	0.417	6	2.502	بين المجموعات
		0.082	319	26.129	داخل المجموعات
			325	28.631	المجموع

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية (مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية الأولى. ومن

أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

مستوى الدلالة	(I-J) الفروق في الأوساط	الجمعية (J)	الجمعية (I)
.823	-.08250	جمعية الشبان المسلمين	الجمعية الخيرية الإسلامية
.001	-.23516*	رابطة الجامعيين	
.201	-.13202	جمعية أصدقاء المريض	
.047	-.26536*	جمعية يطا الخيرية	
.014	-.25293*	جمعية الإحسان الخيرية	
.003	-.25306*	قرية الأطفال SOS	

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح رابطة الجامعيين و قرية الأطفال SOS وجمعية يطا الخيرية و جمعية الإحسان الخيرية والتي كانت درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية فيها أفضل مقارنة بالجمعية الخيرية الإسلامية.

والجدول التالي رقم (15) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية.

جدول رقم (15): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات

المجتمع المدني في درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية.

مؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
الجمعية الخيرية الإسلامية	40	1.878	0.243
جمعية الشبان المسلمين	50	1.960	0.336
رابطة الجامعيين	79	2.113	0.292
جمعية أصدقاء المريض	84	2.010	0.289
جمعية يطا الخيرية	14	2.143	0.346
جمعية الإحسان الخيرية	23	2.130	0.308
قرية الأطفال SOS	36	2.131	0.172
المجموع	326	2.038	0.297

يتضح من الجدول السابق رقم (15)، أنه كانت أعلى درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية في مؤسسة (جمعية يطا الخيرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.143) وانحراف معياري مقداره (0.346)، تلاها مؤسسة (قرية الأطفال SOS) بمتوسط حسابي مقداره (2.131) وانحراف معياري مقداره (0.172)، تلاها مؤسسة (جمعية الإحسان الخيرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.13) وانحراف معياري مقداره (0.308)، تلاها مؤسسة (رابطة الجامعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.113) وانحراف معياري مقداره (0.292)، تلاها مؤسسة (جمعية أصدقاء المريض) بمتوسط حسابي مقداره (2.01) وانحراف معياري مقداره (0.289)، تلاها مؤسسة (جمعية الشبان المسلمين) بمتوسط حسابي مقداره (1.96) وانحراف معياري مقداره (0.336)، وأخيرا مؤسسة (الجمعية الخيرية الإسلامية) بمتوسط حسابي مقداره (1.878) وانحراف معياري مقداره (0.243).

2.2.2.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين

مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية:

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (16).

جدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في

درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.253	6	0.542	6.326	0.000
داخل المجموعات	27.334	319	0.086		
المجموع	30.586	325			

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha=0.05)$ بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية

(مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية الثانية. ومن

أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول

التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	(J)الجمعية	(I)الجمعية
.001	.23122*	الجمعية الخيرية الإسلامية	رابطة الجامعيين
.005	.19567*	جمعية الشبان المسلمين	
.006	.16720*	جمعية أصدقاء المريض	
1.000	.00583	جمعية يطا الخيرية	
.185	.16939	جمعية الإحسان الخيرية	

.991	-.04223	قرية الأطفال SOS	قرية الأطفال SOS
.001	.27346*	الجمعية الخيرية الإسلامية	
.004	.23790*	جمعية الشبان المسلمين	
.991	.04223	رابطة الجامعيين	
.007	.20944*	جمعية أصدقاء المريض	
.999	.04806	جمعية يطا الخيرية	
.100	.21162	جمعية الإحسان الخيرية	

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح رابطة الجامعيين و قرية الأطفال SOS

التي كانت درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية فيهما أفضل مقارنة بكل من: جمعية

أصدقاء المريض، جمعية الشبان المسلمين، و الجمعية الخيرية الإسلامية.

والجدول التالي يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات

المجتمع المدني في درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية.

جدول رقم (17): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات

المجتمع المدني في درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية.

مؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
الجمعية الخيرية الإسلامية	40	2.267	0.282
جمعية الشبان المسلمين	50	2.302	0.326
رابطة الجامعيين	79	2.498	0.320
جمعية أصدقاء المريض	84	2.331	0.276
جمعية يطا الخيرية	14	2.492	0.268
جمعية الإحسان الخيرية	23	2.329	0.346
قرية الأطفال SOS	36	2.540	0.180
المجموع	326	2.389	0.307

يتضح من الجدول السابق رقم (17)، أنه كانت أعلى درجة تطبيق التعيين والاختبار لإدارة القوى البشرية في مؤسسة (قرية الأطفال SOS) بمتوسط حسابي مقداره (2.54) وانحراف معياري مقداره (0.18)، تلاها مؤسسة (رابطة الجامعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.498) وانحراف معياري مقداره (0.32)، تلاها مؤسسة (جمعية يطا الخيرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.492) وانحراف معياري مقداره (0.268)، تلاها مؤسسة (جمعية أصدقاء المريض) بمتوسط حسابي مقداره (2.331) وانحراف معياري مقداره (0.276)، تلاها مؤسسة (جمعية الإحسان الخيرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.329) وانحراف معياري مقداره (0.346)، تلاها مؤسسة (جمعية الشبان المسلمين) بمتوسط حسابي مقداره (2.302) وانحراف معياري مقداره (0.326)، وأخيرا مؤسسة (الجمعية الخيرية الإسلامية) بمتوسط حسابي مقداره (2.267) وانحراف معياري مقداره (0.282).

3.2.2.4 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين

مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية:

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج

اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (18).

جدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في

درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.001	4.019	1.046	6	6.278	بين المجموعات
		0.260	319	83.049	داخل المجموعات
			325	89.327	المجموع

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية (مستوى

الدلالة 0.000 أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية الثالثة. ومن أجل دراسة

هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح

نتائج هذا الاختبار:

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	(J)الجمعية	(I)الجمعية
.042	.29965*	الجمعية الخيرية الإسلامية	رابطة الجامعيين
.204	.22076	جمعية الشبان المسلمين	
.015	.26817*	جمعية أصدقاء المريض	
1.000	-.04400	جمعية يطا الخيرية	
.991	.08781	جمعية الإحسان الخيرية	
.997	-.06208	قرية الأطفال SOS	
.036	.36173*	الجمعية الخيرية الإسلامية	قرية الأطفال SOS
.150	.28284	جمعية الشبان المسلمين	
.997	.06208	رابطة الجامعيين	
.022	.33025*	جمعية أصدقاء المريض	
1.000	.01808	جمعية يطا الخيرية	
.928	.14989	جمعية الإحسان الخيرية	

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح رابطة الجامعيين و قرية الأطفال SOS والتي كانت درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية فيهما أفضل مقارنة بكل من: جمعية أصدقاء المريض، و الجمعية الخيرية الإسلامية.

والجدول التالي رقم (19) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية.

جدول رقم (19): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات

المجتمع المدني في درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية.

مؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
الجمعية الخيرية الإسلامية	40	2.006	0.433
جمعية الشبان المسلمين	50	2.084	0.604
رابطة الجامعيين	79	2.305	0.544
جمعية أصدقاء المريض	84	2.037	0.451
جمعية يطا الخيرية	14	2.349	0.517
جمعية الإحسان الخيرية	23	2.217	0.523
قرية الأطفال SOS	36	2.367	0.491
المجموع	326	2.168	0.524

يتضح من الجدول السابق رقم (19)، أنه كانت أعلى درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية في مؤسسة (قرية الأطفال SOS) بمتوسط حسابي مقداره (2.367) وانحراف معياري مقداره (0.491)، تلاها مؤسسة (جمعية يطا الخيرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.349) وانحراف معياري مقداره (0.517)، تلاها مؤسسة (رابطة الجامعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.305) وانحراف معياري مقداره (0.544)، تلاها مؤسسة (جمعية الإحسان الخيرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.217) وانحراف معياري مقداره (0.523)، تلاها مؤسسة (جمعية الشبان المسلمين) بمتوسط

حسابي مقداره (2.084) وانحراف معياري مقداره (0.604)، تلاها مؤسسة (جمعية أصدقاء المريض) بمتوسط حسابي مقداره (2.037) وانحراف معياري مقداره (0.451)، وأخيرا مؤسسة (الجمعية الخيرية الإسلامية) بمتوسط حسابي مقداره (2.006) وانحراف معياري مقداره (0.433).

4.2.2.4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين

مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج

اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (20).

جدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في

درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	6.186	0.764	6	4.581	بين المجموعات
		0.123	319	39.374	داخل المجموعات
			325	43.955	المجموع

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha=0.05)$ بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية

(مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية الرابعة. ومن

أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول

التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	(J)الجمعية	(I)الجمعية
---------------	-------------------------	------------	------------

.010	.23697*	الجمعية الخيرية الإسلامية	رابطة الجامعيين
.131	.16470	جمعية الشبان المسلمين	
.116	.14573	جمعية أصدقاء المريض	
.978	.08729	جمعية يطا الخيرية	
.927	.09181	جمعية الإحسان الخيرية	
.164	-.17642	قرية الأطفال SOS	
.000	.41338*	الجمعية الخيرية الإسلامية	قرية الأطفال SOS
.000	.34111*	جمعية الشبان المسلمين	
.164	.17642	رابطة الجامعيين	
.000	.32215*	جمعية أصدقاء المريض	
.209	.26371	جمعية يطا الخيرية	
.067	.26823	جمعية الإحسان الخيرية	

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح رابطة الجامعيين والتي كانت درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية فيها أفضل مقارنة بالجمعية الخيرية الإسلامية. كما أن الفروق كانت لصالح قرية الأطفال SOS والتي كانت درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية فيها أفضل مقارنة بكل من: جمعية أصدقاء المريض، جمعية الشبان المسلمين، والجمعية الخيرية الإسلامية.

والجدول التالي رقم (21) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية.

جدول رقم (21): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مؤسسات

المجتمع المدني في درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية.

مؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
الجمعية الخيرية الإسلامية	40	1.993	0.322
جمعية الشبان المسلمين	50	2.065	0.458
رابطة الجامعيين	79	2.230	0.326
جمعية أصدقاء المريض	84	2.084	0.316
جمعية يطا الخيرية	14	2.143	0.379
جمعية الإحسان الخيرية	23	2.138	0.412
قرية الأطفال SOS	36	2.407	0.289
المجموع	326	2.148	0.368

يتضح من الجدول السابق رقم (21)، أنه كانت أعلى درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية في مؤسسة (قرية الأطفال SOS) بمتوسط حسابي مقداره (2.407) وانحراف معياري مقداره (0.289)، تلاها مؤسسة (رابطة الجامعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.23) وانحراف معياري مقداره (0.326)، تلاها مؤسسة (جمعية يطا الخيرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.143) وانحراف معياري مقداره (0.379)، تلاها مؤسسة (جمعية الإحسان الخيرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.138) وانحراف معياري مقداره (0.412)، تلاها مؤسسة (جمعية أصدقاء المريض) بمتوسط حسابي مقداره (2.084) وانحراف معياري مقداره (0.316)، تلاها مؤسسة (جمعية الشبان المسلمين) بمتوسط حسابي مقداره (2.065) وانحراف معياري مقداره (0.458)، وأخيرا مؤسسة (الجمعية الخيرية الإسلامية) بمتوسط حسابي مقداره (1.993) وانحراف معياري مقداره (0.322).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات

الخيرية في جنوب الضفة الغربية، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- درجة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.18) بانحراف معياري مقداره (0.31). وتتوافق النتائج مع دراسة (بقلة، 2004) التي أشارت نتائجها بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة الأردنية تمارس بدرجة متوسطة.

- تبين أن مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب الموجودة في الجمعيات الخيرية متوسط. تبين أن المؤسسات تستخدم أسلوب الاستقطاب عن طريق المتقدمين بطلبات توظيف، وتستقطب المؤسسات الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الإدارية الهامة، ويتوفر لدى الجمعيات إجراءات استقطاب رسمية. بينما كانت درجة الرضى عن الاستقطاب مرتفعة في نتائج دراسة (CPSC، 2005) التي أشارت نتائجها حول الاستقطاب والاختيار أكثر من 80 راضون جدا عن جوده ونوعية مجنديهم وذلك نتيجة لسياسات الاستقطاب الجيدة.

- تبين أن مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية مرتفع. كما اتضح بأنه يتوفر لدى المؤسسات طلب توظيف يقوم المتقدم للوظيفة بتعبئته، والإدارة العليا تتخذ قرار التعيين، وتعتبر المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين، وتستخدم المؤسسة وصف وظيفي مكتوب (تحديد

المؤهلات والواجبات)، سياسات التعيين في المؤسسات تحقق الاختيار الأفضل من بين المتقدمين، تعتمد المؤسسات على تحليل الوظائف كطريقة علمية في اختيار الموظف. ولم تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة (حسن، 2010) التي خلصت نتائجها إلى أن مستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وعملية تنمية الموارد البشرية ضعيفة والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

- اتضح أن مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير الموجودة في الجمعيات الخيرية متوسط. كما اتضح أن المؤسسات تهتم بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم. وإن مستوى تطبيق المؤسسة خطة للتدريب متوافقة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة هو مستوى متوسط، بينما أشارت دراسة (بقلة، 2004) إلى تكامل الممارسة مع استراتيجية المنظمة وتطبيق مرتفع. بينما أشارت نتائج دراسة (أبو دقة، 2009) أن تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية للعاملين في الجمعيات الأهلية الفلسطينية بشكل فاعل. وتعارضت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (صيام، 2007) التي أظهرت غياب تأهيل الكادر البشري في مجتمع الدراسة.

- تبين أن مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية متوسط. كما تبين بأنه يتم تقييم الأداء من المدير المباشر، نظام تقييم الأداء يتم بشكل رسمي داخل المؤسسات، يتم تقييم أداء العاملين في نهاية كل عام، يتوفر نموذج تقييم خاص لكل قسم. وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (أبو دقة، 2009) حيث توصلت أنه يوجد نظام واضح ومكتوب ومعمم على جميع العاملين في الجمعية الأهلية الفلسطينية بخصوص تفاصيل عملية تقييم الأداء.

- كما اتضح بأن أعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كان مستوى تطبيق أنظمة التعيين يليها مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير ثم مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء وأخيراً مستوى تطبيق أنظمة الاستقطاب.

- كما بينت الدراسة أن مستوى تطبيق اعتماد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (مكافأة أو عقوبة) كانت متوسطة ، وهي تختلف عن نتائج دراسة (العكش، 2004) التي أظهرت أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت.

- إن مؤسسات المجتمع المدني تطبق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية فيها، وأن درجة التطبيق متوسطة.

- إن مؤسسات المجتمع المدني تطبق معايير الاستقطاب لإدارة القوى البشرية فيها، وأن درجة التطبيق متوسطة.

- إن مؤسسات المجتمع المدني تطبق معايير التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية فيها، وأن درجة التطبيق مرتفعة.

- إن مؤسسات المجتمع المدني تطبق معايير التدريب لإدارة القوى البشرية فيها، وأن درجة التطبيق متوسطة.

- إن مؤسسات المجتمع المدني تطبق معايير تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية فيها، وأن درجة التطبيق متوسطة.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية. حيث تبين بأن الفروق كانت لصالح رابطة الجامعيين وقرية الأطفال SOS التي كانت درجة تطبيق المعايير العلمية لإدارة القوى البشرية فيهما أفضل مقارنة بكل من: جمعية أصدقاء المريض، جمعية الشبان المسلمين، والجمعية الخيرية الإسلامية.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية. تبين بأن الفروق كانت لصالح رابطة الجامعيين وقرية الأطفال SOS وجمعية يطا الخيرية وجمعية الإحسان الخيرية والتي كانت درجة تطبيق الاستقطاب لإدارة القوى البشرية فيها أفضل مقارنة بالجمعية الخيرية الإسلامية.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية. وتبين بأن الفروق كانت لصالح رابطة الجامعيين وقرية الأطفال SOS التي كانت درجة تطبيق التعيين والاختيار لإدارة القوى البشرية فيهما أفضل مقارنة بكل من: جمعية أصدقاء المريض، جمعية الشبان المسلمين، والجمعية الخيرية الإسلامية.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية. حيث تبين بأن الفروق كانت لصالح رابطة الجامعيين وقرية الأطفال SOS التي كانت درجة تطبيق التدريب لإدارة القوى البشرية فيهما أفضل مقارنة بكل من: جمعية أصدقاء المريض، و الجمعية الخيرية الإسلامية.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مؤسسات المجتمع المدني في درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية، حيث تبين بأن الفروق كانت لصالح رابطة الجامعيين والتي كانت درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية فيها أفضل مقارنة بالجمعية الخيرية الإسلامية. كما أن الفروق كانت لصالح قرية الأطفال SOS والتي كانت درجة تطبيق تقييم الأداء لإدارة القوى البشرية فيها أفضل مقارنة بكل من: جمعية أصدقاء المريض، جمعية الشبان المسلمين، و الجمعية الخيرية الإسلامية.

- أشارت نتائج الدراسة أن متغير اعتماد المؤسسة على خطة استراتيجية قد شكلت فئة (نعم) ما نسبته 92 % من إجمالي حجم العينة، وتوافق هذه النتائج مع دراسة (أبو دقة، 2009) التي أشارت نتائجها إلى وعي كبير في وجود خطة استراتيجية للجمعيات تساعدها على رسم خطة عمل لتحقيق أهدافها الخاصة و العامة وهذه النتائج تعارضت مع نتائج دراسة (أبو دولة وصالحية، 2004) التي أشارت إلى عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في اغلب المنظمات المبحوثة.

3.5 الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة خلص الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

أظهرت الدراسة أنّ درجة فاعلية معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كانت في درجة متوسطة، فقد كان متوسط كلاً من مستوى تطبيق أنظمة التدريب والتطوير وأنظمة الاستقطاب وتطبيق أنظمة تقييم الأداء الموجودة في الجمعيات الخيرية مستوىً متوسطاً، وهي حالة تبعث على الاطمئنان لكنّها لا تبعث على الرضا. وهنا يرى الباحث أنّ الفرصة مواتية لهذه الجمعيات بتطوير أنظمتها ورفع مستوى أداء تطبيقها حتى تستطيع تحقيق

أهدافها بجودة عالية ، ولتتمكن من التغلب على التحديات العديدة التي تواجه عمل هذه الجمعيات . أشارت الدراسة أن مستوى تطبيق أنظمة التعيين الموجودة في الجمعيات الخيرية كان في درجة متوسط. وأن الجمعيات الخيرية تستقطب الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية. وهذه النتائج تشجع الجمعيات على المضي قدماً في تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية ، ونقل خبرات المديرين وأصحاب المهارات إلى سائر الموارد البشرية في المؤسسة . مما سيؤدي بالضرورة في تحسن أداء المؤسسة بشكل عام . وحازت جمعية رابطة الجامعيين على أفضلية واضحة على الجمعيات الأخرى في تطبيق أنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية . ولعلّ هذا مردّه إلى امتلاك رابطة الجامعيين جامعة علمية متميزة -جامعة البولتكنيك -والاستفادة من الخبرات الأكاديمية فيها . ويجدر بسائر المؤسسات بناء تشبيك العلاقة للاستفادة من الخبرات والأنظمة ، وأشارت نتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على خطه استراتيجية قد حازت على درجة ممتازة. وهذه النتيجة تعبر عن وعي كبير في وجود خطة استراتيجية للجمعيات تساعد على رسم خطة عمل لتحقيق أهدافها الخاصة والعامّة. ولا شك أنّ التخطيط الاستراتيجي في ظروف بلادنا يمتاز بصعوبة وتحدي شديدين، وبالتالي مراجعة الخطط الإستراتيجية بشكل دوري ضرورة لملائمتها للواقع وتغييراته.

2.5 التوصيات:

في نهاية الدراسة خلص الباحث إلى عدد من التوصيات يأمل من الجمعيات والمؤسسات الانتباه

إليها، حاثّة الباحثين إلى استكمال مجال الدراسة لأهميته، واهم التوصيات كالتالي:

- أن تقوم الجمعيات الخيرية بتفعيل ممارسة الاستقطاب وتنويع طرقه ووسائله لما لذلك من أهمية عند اختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة والقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تدعو الباحثة الجمعيات العمل على تنويع الوسائل التقليدية المتبعة في اختيار وتعيين الأفراد، وعدم الاعتماد على المقابلة كعامل أساسي في الاختيار والتعيين، بل العمل على الاستفادة من الأنظمة والوسائل الحديثة في هذا المجال.
- تفعيل تدريب وتنمية الموارد البشرية وتوسيع مشاركة العاملين في هذه المؤسسات وفي كافة المستويات التنظيمية للعاملين.
- تنويع أساليب وطرق تقييم الأداء وإيجاد أنظمة حديثة ذات فاعلية وكفاءة غير تقليدية.
- دعوة الباحثين للاتجاه نحو دراسة أنظمة الجمعيات الخيرية والعمل على تصاميم نماذج معاصرة وحديثة من أجل إحداث نقلة وتطوير في ممارسات الموارد البشرية لهذه الجمعيات.
- دراسة آليات إشراك العاملين في سياسات الجمعيات، ووضع نماذج حديثة تمكّن الجمعيات من رفع فاعلية ممارسات الموارد البشرية.

المراجع والمصادر

القرآن الكريم

- أبو سليمان، عبد الوهاب إبراهيم، كتابة البحث العلمي – صياغة جديدة، مكتبة الرشيد، الطبعة التاسعة، الرياض. السعودية، 2005.
- أبو سنينة؛ الصديق منصور، الفارسي؛ سليمان، الموارد البشرية: أهميتها. تنظيمها. مسؤوليتها. مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
- احمد، بو شمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2011.
- السالم، مؤيد سعيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، اريد، الأردن، 2009.
- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1997.
- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن 2008.
- النملة، علي بن ابراهيم، تهيئة الموارد البشرية في زمن العولمة، بيسان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 2014.
- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006.

- بهاز؛ لويزة، شرقي؛ مهدي، إدارة الموارد البشرية كمدخل للتغيير، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، رابط المصدر:

<http://www.hrdiscussion.com/hr2009.html>

- تقرير حول الانتهاكات الفلسطينية للحق في تكوين الجمعيات في أراضي السلطة الفلسطينية، تقرير المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2011.

http://www.pchrgaza.org/files/REPORTS/arabic/pdf_spi/ngo2.pdf

- حمود؛ خضير كاظم، الخرشة؛ ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار السيرة، عمان، الأردن، 2007.

- دبالح، احمد، دور الخلل التشريعي في تسهيل الفساد في الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية، منشورات المركز الفلسطيني لاستقلال المحاماة والقضاء مساواة، رام الله، فلسطين، 2013.

- درة؛ عبد الباري إبراهيم، الصباغ؛ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

- دودين، محمود، تقييم اثر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 ولائحته التنفيذية على أداء الجمعيات، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله، فلسطين، 2016.

- ربايعه، علي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000.

- رشوان، حسن عبد الحميد، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.

- رضا، أكرم، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.

- زهير، ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- زيارة، فريد فهمي، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2004.
- شوندا؛ اشوك، كوبرا؛ شلبا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2002.
- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- عرفه، سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- غربي، علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2007.
- قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم ١ لسنة ٢٠٠٠، مجلة الوقائع الفلسطينية، عدد 32، 2000. https://www.bal.ps/law/ngo_law.pdf
- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- مصطفى، سيد احمد، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، لا يوجد ذكر لدار مكان النشر. 1999.

- ويلف، الهدى حسن، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

الدراسات السابقة

- أبو دقة، مراد عليان، مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح- دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- العكش، علاء خليل محمد، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- الناطور، محمد، تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.
- بقلّة، لبنى عطا الله سعيد، واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2008.
- حسن، عبد المحسن احمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- صيام، محمد رشدي عايش، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

أبحاث

- أبو دولة؛ جمال داوود، صالحية؛ لؤي محمد، تقييم مستوى ممارسة التخطيط لاسراتيجي في إدارة الموارد البشرية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 25، العدد الأول، 2005.
- عون الله، صلاح الدين، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، السعودية، 1987.
- الغامدي، علي بن محمد، درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 3، الجامعة الأردنية، 2013.
- غانم، فتح الله احمد، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى، العدد الأول، 2015.
- المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، تقرير حول الانتهاكات الفلسطينية للحق في تكوين الجمعيات في أراضي السلطة الفلسطينية، غزة، فلسطين، 2011.
- مزهورة، عبد المليك، الاداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الاول، الجزائر، 2001.

- Dissler, Gary, "Human Resource Management", 9th edition, New Jersey: Prentice– Hall. 2003.
- Human Resources Development– Canada, Canadian Police Association of Chiefs of Police, Management Consulting firm of Price water house Coopers, Strategic Human Resources Analysis of public Policing in Canada, Canada, 2005.
- Collins, Christopher & Clark, Kevin D., "Strategic human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 6, 2003.
- M.C.BELIAD (dirigé par). Guide pratique pour la gestion des ressources humaines. Pages –4 bleus Alger 2009.
- [www. hrm – group. com / vb / showh read php ? t = 14410 /](http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=14410)
- Pawan S. Budhware ,Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector . 2000

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين
1	الدكتور محمد الجعبري
2	الدكتور محمد شاهين
3	الدكتور سمير ابو زنيد
4	الدكتور تقي الدين عبد الباسط
5	الأستاذ طارق الجعبري

استبانة

السادة العاملين في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم استبانته لدراسة تحت عنوان "فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية"، راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهه نظركم. حيث إن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علما بان كافة المعلومات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم

إشراف: د أسامة شهوان

الباحثة: ذكاء الجعبري

الجزء الأول

الخصائص الديمغرافية

1- العمر

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 26 سنة فأقل | <input type="checkbox"/> 26-35 سنة |
| <input type="checkbox"/> 36-45 سنة | <input type="checkbox"/> 46 سنة فأكثر |

2- الجنس

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
|------------------------------|-------------------------------|

3- المستوى التعليمي

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> توجيهي فما دون | <input type="checkbox"/> بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> دراسات عليا | |

4- المسمى الوظيفي

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> مدير عام | <input type="checkbox"/> مدير دائرة |
| <input type="checkbox"/> موظف | مسمى آخر، اذكر..... |

5- عدد سنوات الخدمة بالوظيفة الحالية

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> 6-10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> 11-15 سنة | <input type="checkbox"/> 16 فأكثر |

6- عدد العاملين في المؤسسة

- أكثر من 100 100-50

7- هل المؤسسة لديها دائرة موارد بشرية / شؤون الموظفين

- لا نعم

8- عمر المؤسسة

- أقل من 10 سنوات 11- 20 سنة
 أكثر من 21 سنة

9- تعتمد المؤسسة على خطة إستراتيجية

- لا نعم

10 - المنطقة الجغرافية للمؤسسة

- محافظة بيت لحم محافظة الخليل

الجزء الثاني:

ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	الاستقطاب	دائماً	أحياناً	أبداً
1	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الإدارية الهامة			
2	يتوفر لدى الجمعية إجراءات استقطاب رسمية			
3	يتوفر لدى المؤسسة سياسات استقطاب			
4	تستخدم المؤسسة أساليب الاستقطاب التالية:			
	الاستقطاب بواسطة الصحف			
	عن طريق المتقدمين بطلبات توظيف			
	عن طريق معارف من داخل المؤسسة			
	عن طريق الانترنت			
	عن طريق مكاتب العمل			
	عن طريق الراديو			
	طريقة أخرى (حدد) _____			
الرقم	التعيين والاختيار	دائماً	أحياناً	أبداً
1	تعتمد المؤسسة على تحليل الوظائف كطريقة علمية في اختيار الموظف			
2	تستخدم المؤسسة وصف وظيفي مكتوب (تحديد المؤهلات والواجبات)			
3	تمتلك الجمعية برنامج رسمي من أجل تهيئة وتكليف الموظف الجديد			
4	يتوفر لدى المؤسسة طلب توظيف يقوم المتقدم للوظيفة بتعبئته			
5	تعتبر المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين			

			توفر الجمعية الفرصة للموظف بمناقشة نتيجة التقييم	5
			يتم تقييم أداء العاملين في نهاية كل عام	6
			نظام تقييم الأداء يتم بشكل رسمي داخل المؤسسة	7
			يتم تقييم الأداء من قبل المدير المباشر	8
			يتم تقييم الأداء من قبل الشخص نفسه	9
			يتم تقييم الأداء من قبل زميل العمل	10
			تقييم الأداء بطريقة أخرى (حدد) _____	11

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (3): أسماء الجمعيات وعدد موظفيها

اسم الجمعية	الموقع	عدد الموظفين
الجمعية الخيرية الإسلامية	الخليل	210
جمعية الشبان المسلمين	الخليل	250
رابطة الجامعيين	الخليل	420
جمعية أصدقاء المريض	الخليل	405
جمعية يطا الإسلامية	الخليل	75
جمعية الإحسان الخيرية	الخليل	110
مؤسسة لايف جيت	بيت لحم	85
قرية الأطفال SOS	بيت لحم	187

ملحق رقم (4): قائمة بأسماء المقابلين

المؤسسة	الاسم
رابطة الجامعيين	محمد ابواسنينه
الجمعية الخيرية الاسلامية	سهير ابورموز
جمعية الشبان المسلمين	طارق الجعبري
جمعية اصدقاء المريض	عبدالسلام ابوخلف
جمعية الاحسان	اياذ سرور
قرية الاطفال SOS	ياسر حسني عيسى