



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

**واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في
قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين**

إعداد الطالب

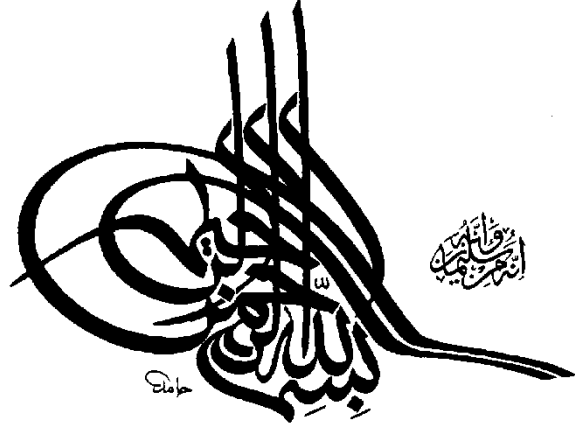
خليل إسماعيل زقوت

إشراف الدكتور

سامي علي أبو الروس

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2013م - 1435هـ



﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾

[الزمر: 9]



إلى صاحب الفضل علي بعد الله والدي العزيز الغالي...

الدكتور إسماعيل زقوت حفظه الله

إلى نور عيني والدتي العزيزة الغالية...

الحاجة أم خليل زقوت... حفظها الله

إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي زوجتي...

أم زين... بارك فيها الله

إلى قرّة عيني ولدي الحبيب...

زين وريان... رعاهم الله

اهدي اليهم هذا البحث المتواضع بكل معاني الحب والتقدير والإخلاص سائلاً
المولى عز وجل ان يتقبل منا أنه السميع العليم.

الباحث

خليل زقوت

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي المصطفى صادق الوعد الأمين، و على آله وصحابه الغر الميامين وتابعيهم وتابعي تابعيهم إلى يوم الدين. اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علماً، اللهم أرنا الحق حقاً وارزقنا إتباعه، وأرنا الباطل باطلاً وارزقنا اجتنابه، واحشرنا برحمتك يا ربنا في عبادك الصالحين.

يقول الحق سبحانه وتعالى في كتابه العزيز: "رَبِّ أَوْزِرْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ". (النمل، من آية: 19).

أحمده سبحانه على جزيل نعمه، وفيض عطاياه، وما غمرني به من فضلٍ وتوفيق، و ما منحني من صبرٍ ومثابرة، إلى أن وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع. أسأل الله أن يُنتفعَ به ويكون عوناً لي على طاعته.

وانطلاقاً من حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم "لم يشكر الله من لم يشكر الناس" فإنني أجد لزاماً عليّ أن أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي ومشرفي الدكتور/ سامي عليّ أبو الروس لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من جهد وما أسداه لي من نصحٍ وتوجيه، أسأل الله سبحانه وتعالى أن يسدد على طريق الحق خطاه، وأن يحرسه بعينه التي لا تنام وبركته الذي لا يرام، ليظل من سدنة العلم وأهله.

كما وبطبيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لعضوي لجنة المناقشة والحكم الدكتورين الفاضلين: الدكتور يوسف عبد عطية بحر والدكتور محمد جودت فارس على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة وتقديم الملاحظات والاقتراحات التي تثري وتضيف للرسالة، بارك الله فيهما.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية وتبيين علاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين، واكتشاف الاستراتيجية المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعرف على طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية. أيضا هدفت الدراسة إلى تحديد اساليب تطوير الخطط المخصصة للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين لتقديم التوصيات والنصائح التي بدورها سوف تساهم في زيادة قدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات غير الحكومية وعددها 887 مؤسسة، وتكونت عينة الدراسة من 56 مؤسسة التي انطبقت عليها الشروط التالية: عدد الموظفين يزيد عن خمسة عشر موظفاً، والمصروفات تزيد عن 1,000,000 شيكل، وسنوات الخبرة تزيد عن خمس سنوات، ولقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة.

ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة تمتاز بقدرتها على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، ووجود علاقة ايجابية وأثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على قدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، وأنه تتوفر لدى هذه المؤسسات استراتيجيات لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، ويتم اتباع طرق عدة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، وللتنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية، كما تتصف باتباعها طرق عادلة للاختيار والتوظيف، وأيضا تقوم بتطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين.

ولقد أوصى الباحث في دراسته بمجموعة من التوصيات لتحسين تخطيط الموارد البشرية و زيادة قدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، وكان أهمها زيادة إشراك الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية، وتخصيص ميزانية أكبر خاصة بأنشطة الموارد البشرية، وزيادة الاعتماد على الأساليب الرياضية والإحصائية والعلمية الحديثة في عمليتي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والتنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي، وايضا ضرورة رفع مقدار تبصير العاملين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي مع زيادة التركيز على حركة تنقلات لإكساب العاملين مهارات جديدة في أقسام أخرى، مع العمل على زيادة مرونة تصميم الوظائف بالمؤسسات غير الحكومية وسهولة إجراء عملية الدمج والفصل.

ABSTRACT

This study aimed to determine the reality of human resources planning and showing its relationship on the ability to maintain optimal number of employees in non-governmental organization in the Gaza Strip, and to find out the human resources planning strategy, and to identify forecasting methods of demands and internal/external supply of human resources. The study also aimed to identify methods of developing customized plans to deal with the shortage/surplus in staff in order to provide recommendations and advices, which in turn will contribute to increase the capacity of non-governmental organization in the Gaza Strip to maintain the optimal number of employees.

The population of the study is the workers in non-governmental organization which is 887 organizations. The study sample consisted of 56 organizations, which applied under the following conditions: number of employees is more than fifteen employees, and expenses are more than 1,000,000 NIS, years of experience are more than five years. The researcher used questionnaire as a tool to collect data.

The study found out several results. The most important ones that the non-governmental organization in the Gaza Strip are able to maintain optimal number of employees, and the existence of a positive relationship and a clear impact of human resources planning on the ability of non-governmental organization in the Gaza Strip to maintain optimal number of employees. These organizations have strategies for human resource planning, and using several ways to forecast its human resources demands and the internal/external supply of human resources. Also these organizations are following fair methods in selection and recruiting and they are developing plans to deal with the shortage/surplus in staff.

The researcher recommended in this study a set of recommendations to improve human resources planning and to increase the capacity of non-governmental organizations in the Gaza Strip in maintaining optimal number of employees. The most important ones that increase the involvement of related staff in developing of human resources plans, allocate a larger budget for activities of human resources. Increase the adoption on mathematical and statistical methods and modern scientific in the processes of forecasting the human resources demands and internal/external supplies. The necessity to raise the employees' awareness of the upgrading opportunities with increasing the focus on the movements of employees to give them new skills in other departments. Work on increasing the flexibility of job design in non-governmental organizations and ease of integration/separation process.

فهرس المد تويات

الإهداء.....	ب
شكر وتقدير.....	ج
ملخص الدراسة.....	د
ABSTRACT.....	هـ
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الأشكال.....	ك
قائمة الملاحق.....	ل
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
مقدمة الدراسة:.....	2
مشكلة الدراسة:.....	3
متغيرات الدراسة:.....	4
فرضيات الدراسة:.....	5
أهداف الدراسة:.....	6
أهمية الدراسة:.....	6
الفصل الثاني إدارة وتخطيط الموارد البشرية	8
المبحث الأول إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها	9
مقدمة:.....	9
تعريف إدارة الموارد البشرية:.....	9
أهداف وظائف إدارة الموارد البشرية:.....	10
وظائف إدارة الموارد البشرية:.....	12
مفهوم تنمية الموارد البشرية:.....	14
أهمية تنمية الموارد البشرية:.....	15
أسس وعناصر تنمية الموارد البشرية:.....	15
مفهوم الاستراتيجية:.....	16

17	تعريف الاستراتيجية:
19	دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة:
20	المبحث الثاني تخطيط وتنمية الموارد البشرية
20	تعريف ومفهوم تخطيط الموارد البشرية:
22	أهمية تخطيط الموارد البشرية:
23	مراحل (خطوات) تخطيط الموارد البشرية:
26	متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:
26	البيانات اللازمة لتنبؤ القوى العاملة:
30	أساليب وتقنيات التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية (تحديد الطلب):
34	صعوبات التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:
34	مشاكل تخطيط الموارد البشرية:
36	المبحث الثالث المنظمات غير الحكومية
36	المقدمة:
37	تعريف المنظمات غير الحكومية:
38	أهمية المنظمات غير الحكومية:
39	نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين:
43	إحصائيات المنظمات غير الحكومية:
44	معوقات عمل المنظمات غير الحكومية:
46	الفصل الثالث الدراسات السابقة
47	مقدمة:
47	الدراسات المحلية:
52	الدراسات العربية:
61	الدراسات الأجنبية:
67	التعليق على الدراسات السابقة:
68	ما تضيفه الدراسة الحالية:

70	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
71	مقدمة:
71	منهجية الدراسة:
72	طرق جمع البيانات:
72	مجتمع الدراسة:
72	عينة الدراسة:
73	خصائص عينة الدراسة:
75	أداة الدراسة:
85	المعالجات الإحصائية:
87	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
88	اختبار التوزيع الطبيعي:
88	تحليل فقرات محاور الدراسة:
106	تحليل فرضيات الدراسة:
114	الفصل السادس النتائج والتوصيات
115	نتائج الدراسة:
117	توصيات الدراسة:
119	الدراسات المقترحة:
120	المصادر والمراجع:
126	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
(4.1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	73
(4.2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	74
(4.3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	74
(4.4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	75
(4.5)	مقياس ليكارت الخماسي	76
(4.6)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.	78
(4.7)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.	79
(4.8)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية.	80
(4.9)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين.	81
(4.10)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.	82
(4.11)	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	83
(4.12)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	84
(4.13)	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	84
(4.14)	مقياس الإجابات	85
(5.1)	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)	88
(5.2)	تحليل فقرات المحور الأول (توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية)	89
(5.3)	تحليل فقرات المحور الثاني (طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية)	93
(5.4)	تحليل فقرات المحور الثالث (طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية)	96

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
(5.5)	تحليل فقرات المحور الرابع (تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين)	99
(5.6)	تحليل فقرات المحور الخامس (قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين)	102
(5.7)	تحليل محاور الدراسة (دور واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين)	105
(5.8)	معامل الارتباط بين توفر الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة و القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	106
(5.9)	معامل الارتباط بين طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية و القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	107
(5.10)	معامل الارتباط بين طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية و القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	108
(5.11)	معامل الارتباط بين تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين و القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	109
(5.12)	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى الجنس	110
(5.13)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى سنوات الخدمة	111
(5.14)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى المؤهل العلمي	112
(5.15)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى المسمى الوظيفي	113

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
5	علاقة المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة	(1.1)
12	أهداف إدارة الموارد البشرية	(2.1)

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
127	المؤسسات عينة الدراسة	(1)
129	طلب تحكيم الاستبانة	(2)
130	قائمة بأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	(3)
131	الاستبانة	(4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.

مقدمة الدراسة:

لقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين حيث أدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية وبالذات في الدول المتقدمة الى زيادة الحاجة الى أيدي عاملة أكثر معرفة وأكثر مهارة وتخصصا. حيث أصبح الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة (نوري، كورتيل، 2011:ص15، 30).

مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري حدث تطور ونضوج لهذا المفهوم فاصبح يسمى بالموارد البشري ويعني جميع العاملين في المؤسسة بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية. وهم المدراء والإداريين والفنيين والمستخدمين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المؤسسة. يمثل المورد البشري استثمار للمؤسسة ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها ادارته بالشكل الملائم بمعنى انه يتطلب منها تخطيط وتنظيم للموارد البشرية (السالم، 2009:ص24).

تتبع أهمية الموارد البشرية في الإدارة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

حظيت ادارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين لما هذا الموضوع من اهمية كبيرة يتسم بها عمن سواه من حقول المعارف الإنسانية (حمود والخرشة، 2007:ص13).

يمكن ان تعرف ادارة الموارد البشرية بالقول انها احد الوظائف او الإدارات الاساسية في المنظمة محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من امور وظيفية (السالم، 2009: ص25).

يعرف التخطيط بشكل عام على انه عملية فكرية يتم من خلالها النظر للمستقبل والاستعداد له، بالتالي يعرف تخطيط الموارد البشرية بالعملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها ان لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها الكلية (عباس، 2011: ص16).

إن عملية التخطيط للموارد البشرية تعتبر عملية متوازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة، وترتكز جميع وظائف ادارة الموارد البشرية على وظيفة تخطيط الموارد البشرية (عباس، 2003:ص55).

مشكلة الدراسة:

على مر السنين وقطاع غزة يعيش ظروف حياتية صعبة من احتلال وحصار وحروب مما أدى ارتفاع نسب الفقر والبطالة مما وجه انظار العالم للقطاع. بدأت المؤسسات الدولية الإنسانية بافتتاح مقرات لها في قطاع غزة ومن ثم اصبح يعتمد بشكل كبير على المساعدات الانسانية المقدمة من المانحين الدوليين عبر هذه المؤسسات.

معظم المؤسسات الدولية في القطاع تعتمد مفهوم الشراكة مع المؤسسات المحلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها، بحيث تلعب المؤسسة الدولة دور الوسيط ما بين المؤسسة المحلية والمانح وتقوم المؤسسة المحلية بالتنفيذ على الارض ويكون دور المؤسسة الدولية الإشراف والتوجيه والتقييم بالإضافة الى العمل على بناء قدرات المؤسسة المحلية غير الحكومية.

مع اشتداد الحصار وتزايد صعوبة الظروف الاقتصادية في قطاع غزة تنامت وتيرة عمل المؤسسات المحلية غير الحكومية وازداد عددها بحيث اصبح لعدد كبير منها عدة شراكات مع عدة مؤسسات دولية، وبالتالي بدأ تزايد الاحتياج للموارد البشرية للعمل في هذه المؤسسات مما جعل قطاع المؤسسات غير الحكومية قطاع هاما يستهدفه الشباب للحصول على فرص العمل. وعلى المستوى المحلي فإن المنظمات غير الحكومية في فلسطين ساهمت ومازالت تساهم بدور فاعل في عملية التنمية في فلسطين (النشاشيبي وحجازي، 2006: ص1).

معظم المشاريع المنفذة في قطاع غزة تتراوح مددها ما بين الستة شهور والسنة وبالتالي تكون عقود الموظفين في المؤسسات غير الحكومية مقترنة بمدد هذه المشاريع وبانتهاء المشروع تنتهي عقود جميع موظفي المشروع، مما توجب على المؤسسات توظيف مجموعات والاستغناء عن مجموعات اخرى من الموظفين على حسب توفر المشاريع لديها، وتعتبر هذه العملية مرهقة جدا لأقسام إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات مع صعوبة ايجاد الكفاءات اللازمة في كثير من الأحيان، مما أدى إلى احتياج لعملية تخطيط دقيقة للموارد البشرية للحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين والتمكن من تفرغهم من مشروع على اخر مما يحد من عمليات سد العجز والتخلص من الفائض.

ومن هنا اتت فكرة الدراسة حيث ان دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية التي تتم في المؤسسات غير الحكومية والوقوف على طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وايضا طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية المتوفرة من الموارد البشرية ستكشف عن واقع هذه الإجراءات ومواطن الخلل في تنفيذها والتي تأثر سلبا على قدرة المؤسسات على سد العجز والتخلص من الفائض في الموظفين مما يحقق للمؤسسة العدد الأمثل الذي يلزم للمؤسسة ويحافظ على مواردها البشرية ويحقق اهدافها الاستراتيجية بأدنى قدر من عمليات التوظيف والاستغناء عن الموظفين.

وبالتالي قدمت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي:

ما مدى استفادة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من تخطيط الاحتياجات من المورد البشري في الحفاظ على مواردها البشرية؟

متغيرات الدراسة:

1- المتغير التابع: مقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين.

2- المتغير المستقل:

1. توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

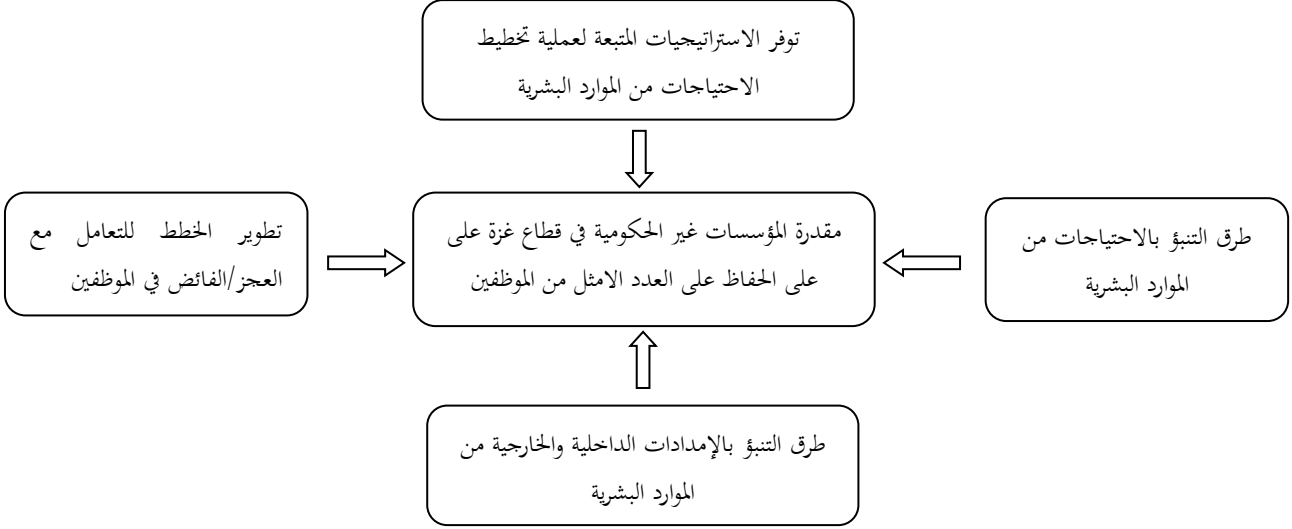
2. طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.

3. طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية.

4. تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين.

الشكل التالي يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة:

شكل رقم (1.1) علاقة المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة



المصدر: جرد بواسطة الباحث، 2012

فرضيات الدراسة:

فيما يلي استعراض لفرضيات هذه الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفر الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طرق تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين تعزى إلى السمات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. معرفة واقع تخطيط الموارد البشرية و علاقته بالقدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
2. اكتشاف الاستراتيجية المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
3. التعرف على طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة.
4. التعرف على طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة.
5. تحديد اساليب تطوير الخطط المخصصة للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين.
6. تقديم التوصيات والنصائح التي بدورها سوف تساهم في زيادة قدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال المعلومات والنتائج والتوصيات التي توفرها للعديد من الجهات المعنية كمجتمع الدراسة والمجتمع بشكل عام وايضاً الباحثين في نفس المجال ويمكن تفصيل ذلك كالتالي:

- 1- المؤسسات غير الحكومية: تكمن أهمية الدراسة في انها مصدر لهذه المؤسسات في عملية تخطيط الموارد البشرية وتمكينها من الحفاظ العدد الأمثل من الموظفين بالاستناد إلى نتائج الدراسة.
- 2- المجتمع المحلي: تتمثل أهمية الدراسة للمجتمع المحلي من خلال امكانية إتاحة فرص عمل أكثر لأفراد المجتمع مع تأهيلهم ومنحهم القدر الممكن من الأمان الوظيفي، وذلك بسبب تحسين سياسات وإجراءات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية.

3- الباحثين والمهتمين بالدراسات: تشكل هذه الدراسة مصدر هام للمعلومات والإحصائيات في مجال المؤسسات غير الحكومية للباحثين والمهتمين بدراسة هذا القطاع الهام في المجتمع.

الفصل الثاني

إدارة وتخطيط الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة وتنمية الموارد البشرية واستراتيجياتها.

- مقدمة.
- تعريف إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.
- مفهوم تنمية الموارد البشرية.
- أهمية تنمية الموارد البشرية.
- أسس وعناصر تنمية الموارد البشرية.
- مفهوم الاستراتيجية.
- تعريف الاستراتيجية.
- دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة.

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

- تعريف ومفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- أهمية تخطيط الموارد البشرية.
- مراحل تخطيط الموارد البشرية.
- متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة
- البيانات اللازمة لتنبؤ القوى العاملة
- أساليب وتقنيات التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية (تحديد الطلب).
- مشاكل تخطيط الموارد البشرية.
- العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة.

المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية.

- مقدمة.
- تعريف المنظمات غير الحكومية.
- أهمية المنظمات غير الحكومية.
- نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين.
- إحصائيات المنظمات غير الحكومية معوقات عمل المنظمات غير الحكومية.

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة، حيث أن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. ولقد ثبت أن مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف على كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري (حمود، وآخرون، 2007: ص2).

تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوماً حديثاً، وأخذ يركز على الإنسان وكيفية معاملته على أساس أن له مشاعر وعواطف، وهناك العديد من الكتاب والمؤلفين الذين قاموا بتعريف إدارة الموارد البشرية، فمن هذه التعريفات أن إدارة الموارد البشرية هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاون بينها للوصول إلى أعلى المستويات الإنتاجية (شحادة، 2000: ص14). ولقد عرف (Smith, Grant) إدارة الموارد البشرية بأنها مسئولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً توصيف لما يقوم به القائمون على الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد (ربايعة، 2003: ص20).

كما عرفت بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم لها وتدريب وتوجيه دقيق للعاملين ومتابعة وتطوير مستمرة (الهيبي، 2003: ص30).

وأيضاً عرفت بأنها الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم (الكبيسي، 2005: ص7).

وتعرف بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المؤسسة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحهم في تحقيق أهدافها (ربايعة، 2003: ص20).

وبناء على ما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المؤسسة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر المواد المطلوبة والتي تشتمل بالطبع على الأشخاص، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع عمليات الإدارة الأخرى (كشوري، 2003: ص10).

أهداف وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال ينظر للشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص، مثل إعداد عقود العمل، والاحتفاظ بملفات الموظفين، ومن جانب آخر فإنه ينظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل، وكل ذلك يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع المتنوعة (كشوري، 2003: ص12).

من خلال تعريف إدارة الموارد البشرية كنشاط يمكننا ملاحظة الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية ألا وهو استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكم والكفاءة من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية، يمكننا استنباط عدة أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة وهي (زويلف، 2003: ص30):

1. الأهداف التنظيمية: وهي أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد.

2. الأهداف الوظيفية: وهي قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الاستشارية والتنفيذية الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العالمين فيها ومنها:

أ- ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ب- ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة.

ج- المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل وذلك من خلال الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ولتحقيق ذلك لا بد من توفير نظام تعويض كامل.

3. الأهداف الإنسانية: وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين حيث تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع رغبات وحاجات العاملين بوصفهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، ومن هذه الأهداف إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم بالإضافة إلى توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار بما يتمشى مع كرامة الإنسان (بربر، 1997: ص12).

4. الأهداف الاجتماعية: وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم، بما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من الأخطار، ومن هذه الأهداف:

أ- رفع مستويات المعيشة من خلال إتاحة التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية للمجتمع بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب- مساعدة الأفراد في اختيار أنسب الوظائف لهم ورفع معنوياتهم ورغباتهم نحو العمل.

ج- توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل في المجتمع.

مما سبق يتضح أن أهداف إدارة القوى العاملة بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد من من هم ودفعهم للعمل تعتبر أهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف أعم وأشمل

تمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكيف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الأهداف ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة كما يظهر في الشكل التالي (الهيبي، 2003: ص34).

شكل رقم (2.1)

أهداف إدارة الموارد البشرية



Source: Schuler, R.S "Managing Human Resources", 5thed. West publishing Company, N.Y, 1995: p.9

وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة القوى العاملة سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات، ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا كان لزاماً على إدارة القوى العاملة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية لخدمة القوى العاملة من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة، والتي يمكن إجمالها فيما يلي (عباس، 2003: ص43-47):

1. تحليل الوظائف: وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءاً بالمدخلات المتمثلة بالموارد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى المخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة، ومن الملاحظ أنه حالما يتم تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة. وتعتبر قائمة المواصفات البشرية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة مخرجاً من مخرجات التحليل

الوظيفي، وتشتمل على المؤهلات العلمية اللازمة والخبرات السابقة والمهارات والسمات الشخصية.

2. تخطيط القوى العاملة (تحديد الاحتياجات من القوى العاملة): وتتطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كماً ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على القوى العاملة وعرض القوى العاملة الداخلية والخارجية.

3. الاستقطاب والاختيار: تتضمن هذه الوظيفة إعداد جمع وحشد من طالبي الوظيفة ثم تطبيق خطوات عملية الاختيار والتي من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظيف من خلال أدوات الفحص المختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلاءم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة. وهناك نوعان من المصادر لاستقطاب العمالة المطلوبة وهما المصادر الداخلية التي تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل المنظمة والمصادر الخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المنظمة. ونجد للاختيار أدوات عدة منها استمارة التقدم للتوظيف و الاختبارات و مراكز التقييم و المقابلة لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4. إدارة الأداء وتقييمه: وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير وغيرها من الإجراءات والأنشطة.

5. دوافع العمل ورضا العاملين: الوظيفة التي تشخص اتجاهات وحاجات العاملين بهدف رفع الدوافع بالإيجابية نحو العمل والمنظمة.

6. تدريب وتطوير العاملين: عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.

7. التخطيط والتطوير المهني: الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقدمهم باعتبارهم مورداً حيوياً في المنظمة، حيث إن هذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى المواقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.

8. أنظمة الأجور والرواتب: تحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة.

9. أنظمة الحوافز: تحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين.

10. أنظمة الفوائد: هي المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العاملين في المنظمة.

11. علاقات العمل: هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبين النقابات العمالية من جهة أخرى.

12. انضباط العاملين: تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإدارات التأديبية المتبعة تجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون والتي تعتبر خروجاً عن القواعد والنظم المحددة في المنظمة.

13. السلامة المهنية والأمن الصناعي: البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرضون لها في العمل.

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يمكن أن تؤدي التنمية دوراً استراتيجياً في جعل الموارد البشرية ذات مهارات ومعارف عالية المستوى وأيضاً قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار. حيث أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المنظمات المعاصرة نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنهم الحالية والمتوقعة (عبد الرحمن، 2010: ص 56).

وتعرف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجلهم، وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، ومن هناك فإن التنمية البشرية تركز على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب.

وتعرف أيضاً على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع

أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة (عباس، 2003: ص43-49).

أهمية تنمية الموارد البشرية:

تكمُن أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية (عقيلي، 2005: ص238):

1. الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
2. الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات، مواد.... الخ).
3. تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتوهمهم بالتالي للارتقاء واستلام وظائف عليا.
4. استقرار في دوران العمل بما يؤمن إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

أسس وعناصر تنمية الموارد البشرية:

لابد من وجود وضع واضح للتنمية الشاملة للمورد البشري تجمع بين المعرفة والكفاءة، والقدرة والمهارة في إطار واحد متكامل. والمصادر التي تمد المورد البشري بهذه الصفات متعددة ومتشابهة وتتركز على أسس وعناصر، ولكي تتحقق هذه الصفات يلزم أن نخطط لعملية متكاملة لتنمية تلك الصفات والخصائص، فالموارد البشرية الجيدة لا تأتي صدفة. التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما من أهم الأسس للوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل. ويمكن تلخيص جملة من عناصر تنمية الموارد البشرية في كل من تحليل نظم العمل، وتوظيف العمل، وتوظيف الأفراد (هاشم، 1999: ص74).

وهذه العناصر هي أيضا جزء من عملية تخطيط الموارد البشرية، الأمر الذي يؤكد الارتباط الوثيق بين عمليتي التخطيط والتنمية مثل الاستقطاب وإعادة التأهيل، الاختيار

والتحفيز، التدريب وتقييم الأداء، التحسين والترقية، الإشراف والقيادة. حيث أن تلك العناصر تتداخل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها أو الاكتفاء ببعضها عن الآخر.

ويمكن التصور العام لتسلسل عناصر عملية تنمية الموارد البشرية بأنه في ضوء معطيات نمط خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة وضع مواصفات الفرد المطلوب لأداء الوظيفة أو العمل المقترح. وبناءً على ذلك تتجه الإدارة إلى سوق العمل بحثاً عن الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها. ومن ثم تنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعة من الأفراد الذين يبدون رغبتهم في العمل. ثم يبدأ الاختيار وهو أصعب مرحلة حيث يتم التركيز على جوانب مختلفة كالتعليم، الخبرة، والمواصفات الشخصية، وبعد ذلك تأتي مرحلة التعيين والتي تعني إسناد مهام الوظيفة المحددة لهم. وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يعتبر بمثابة التدريب أثناء العمل، ويواكب القيادة والإشراف عملية التحفيز وهذا بمختلف الحوافز والتشجيعات (الصباغ، 1983: ص36).

ولابد أن تتركز عناصر التنمية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي، وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد العناصر المهمة في التنمية التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله. ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة تنمية الموارد البشرية لتحقيق (صقر، عاشور، 1999: ص87):

1. تطوير معارف ومعلومات الفرد في العمل وأساليبه.
2. تطوير مجمل مهارات وقدرات بالإضافة إلى أسلوب الأداء في عمله.
3. تطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد.

وفي الكثير من الأحيان تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها أي اكتسابها مهارات وقدرات ومعارف جديدة، ثم تأتي الترقية في قمة أعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يتناسب مع وظيفة أعلى.

مفهوم الاستراتيجية:

في ستينيات القرن الماضي تم تعريف الاستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف (Chandler, 1962: p13).

ونتيجة للتطور الحاصل فقد سعي إلى صياغة مفهوم للاستراتيجية لمحاولة تضمينه أراء مجموعة كبيرة من طروحات الباحثين ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بـ

(Five Ps for Strategy) فالاستراتيجية عبارة عن خطة موضوعة لتحديد سياقات وسبل التصرف بحيث تكون دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي أيضا مصممة لإنجاز الأهداف، كما وهي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم، وأيضا هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المقصود وحتى غير المقصود للوصول إلى مركز أو وضع مستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية وهي منظور يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة (Mintzberg, 1987: p11-21).

أما أحد رواد الاستراتيجيات فإنه يعرف الاستراتيجية بأنها عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون ويؤكد بأن لكل منظمة استراتيجية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، كما يؤكد بأن الاستراتيجية هي إيجاد الموائمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وفي حالة عدم وجود موائمة فليس هناك استراتيجية متميزة لأن نجاح الاستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها، وإن الموائمة الاستراتيجية ضرورية ليس فقط لتحقيق الميزة التنافسية ولكن لديمومة المنظمة أيضاً حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو بمجمل الأنشطة المترابطة (Porter, 1996: p62).

تعريف الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف، التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية دائمة انطلاقاً من هذا التعريف فإن مفهوم المنحى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتضمن ستة عناصر هي (آل علي، 2001: ص87):

1. دراسة تأثير البيئة الخارجية: تمثل البيئة الخارجية (فرصاً أو مخاطر) فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة من حيث توفر العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة والمطلوبة في سوق العمل، وقوانين العمل والعمال، والوضع الاقتصادي، والعوامل الديموغرافية والتكنولوجية، الأمر الذي قد يؤثر على قيام تلك الإدارة بمهامها في مجالات عدة منها تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويض، وعلاقات العاملين.

2. إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة: في ظل المتغيرات البيئية المختلفة المتعددة تتنافس المنظمات على العمالة الماهرة مثلما تتنافس على الأسواق والعملاء، وتلعب تلك المنافسة دوراً رئيساً في استقطاب العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم مما يؤثر بشكل مباشر

وقوي على استراتيجية الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرواتب والمزايا الوظيفية والتدريب والنمو المهني للعاملين (الكمبي، 1990: ص37).

3. توفر النظرة بعيدة المدى: يتطلب وضع استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة أن يكون لدى الإدارة نظرة بعيدة المدى مرتبطة مع استراتيجية المنظمة والتي تكون في الغالب بعيدة المدى، حيث لا تخضع تلك الاستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع، فهي على العكس بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل.

4. التركيز على اتخاذ القرارات: تتطلب إدارة الموارد البشرية اتخاذ العديد من القرارات الرئيسية بخصوص موارد المنظمة البشرية لكي تحقق كلاً من رسالتها وأهدافها وتركز هذه القرارات على الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا يجب أن تفعل المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها... وكيف ولماذا؟

5. الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة: تهتم استراتيجية الموارد البشرية بطاقات العاملين في المنظمة وقدراتهم من القمة إلى القاعدة ومن كافة الوجوه وفي كافة الاتجاهات وبشكل متساوي، الأمر الذي قد يدفع بالمنظمة كوحدة متكاملة نحو تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة والتعامل مع المتغيرات البيئية المتعددة والمتغيرة (السالم وآخرون، 2000: ص78).

6. التكامل مع استراتيجية المنظمة: يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل استراتيجيات التسويق والإنتاج والبحث والتطوير والمالية، ويعكس هذا أهمية أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيساً في صياغة استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها حيث تولد استراتيجية الموارد البشرية من رحم استراتيجية المنظمة ويسهم تحقيق أهدافها في تحقيق أهداف المنظمة.

و انطلاقاً من وجوب وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يجب أن نعلم بان المورد البشري هو متخذ القرار وهو منفذه، بالتالي فإن كافة القرارات الاستراتيجية التي تتخذ على مستوى المنظمة لها انعكاساتها على استراتيجية الموارد البشرية.

وبالتالي ينعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية من عدة نواحي منها إعادة تصميم العمل، والرواتب، وظروف العمل، والتدريب، وتقييم الأداء، هذا وبالإضافة إلى استخدام أساليب إدارية حديثة مثل حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي (سرحان، 1996: ص84).

دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة:

بناء على ما تقدم يتضح لنا بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تنبثق عن استراتيجية المنظمة، أي أنه يجب أولاً صياغة استراتيجية المنظمة ومن ثم صياغة أو وضع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل استراتيجية التسويق والإنتاج والمالية وكذلك استراتيجية إدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق استراتيجية المنظمة. ومن الواضح أن كل من هذه الاستراتيجيات يجب أن تتكامل مع بعضها البعض، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة.

ومما تجدر الإشارة به أن بورتر ذكر في كتابه الشهير الميزة التنافسية أن الموارد البشرية إحدى الكفايات المحورية التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي نستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها. ولقد ترجم هذا المفهوم واقعياً في العديد من الشركات التي تتضمن رسالتها الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية ودورها في نجاح تلك الشركات في تحقيق كل من استراتيجيتها وأهدافها (John, 1998: p55).

وفي دراسة متميزة أعدها مارك هيوزلر وجد أن استراتيجية الموارد البشرية لعبت دوراً أساسياً في تحسين أداء الشركات التي درسها من عدة وجوه مثل:

1. تحسين في نوعية أداء العاملين.
2. تخفيض تكلفة العاملين.
3. حسن خدمة العملاء والزبائن.
4. ارتفاع نسبة (معدل) رضا العملاء.
5. ارتفاع معدل الإنتاجية.

ومن ناحية أخرى فقد أدى هذا أيضاً إلى تخفيض تكلفة الاستقطاب والتعيين بحوالي 20% عن التكلفة لدى الشركات الأخرى في نفس الصناعة، كما ذكر أيضاً أنه لم يستقل أو يترك أحد من هذه المجموعة خلال العامين الماضيين. ولقد ذكر أحد المستشارين الذين دعوا لدراسة استراتيجية الشركة في إدارة الموارد البشرية بها في ختام تقريرها عنها "يبدو أن استراتيجية شركة الأمل في الاستقطاب والحفاظ على العاملين وحفزهم نحو الأداء المتميز قد أتت ثمارها من حيث وجود ثقافة تنظيمية ممتعة ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (Fraser, 1998: p66).

المبحث الثاني

تخطيط وتنمية الموارد البشرية

تعريف ومفهوم تخطيط الموارد البشرية:

إن السؤال عن غرض التخطيط ومعناه كان وما زال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة ومن أشخاص مختلفين في الحقب الزمنية، وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط، وإن كان هناك شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم في مستوياته ومراحله المختلفة.

تشكل الإجابة على أسئلة مثل: ما هو التخطيط؟ لماذا نخطط؟ لمن نخطط؟ وكيف نخطط؟ جوهر عملية التخطيط التي تقودنا إلى وضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم التخطيط، الذي لا يشبه الكثير من العلوم الأخرى نظراً لأنه يعتبر نشاطاً توجيهياً وليس نشاطاً وصفاً (Catanese and Snyder, 1979: p107).

ويعتبر التخطيط فن وعلم ومنهج وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقوم جسورا بينها، وهو أيضا عملية جماعية وليس فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه، وفي نفس الوقت لا يمكن لأي مخطط أن يؤدي دوره التخطيطي بنجاح دون الاشتراك والتعاون مع المخططين الآخرين في مراحل عملية التخطيط المختلفة (Bruton, 1984: p11).

ويعرف التخطيط كمفهوم عام على أنه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من أجل العمل أي بناء خارطة ذهنية، وبالتالي فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة، أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل، وبهذا المضمون فإن الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات (Bruton, 1984: p11).

ويعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبمال وجهد محدد (Conyers, 1985: p6).

أما كمفهوم اقتصادي فإن التخطيط يعرف بأنه حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل مشكلات اقتصادية معينة، وهو أيضا يعتبر اختيار واعٍ للأولويات الاقتصادية بواسطة بعض المؤسسات العامة (Hottes and others, 1984: p4).

اما تعريف التخطيط كمفهوم تنموي فقد عرفه Myrdal بأنه برنامج يظهر استراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها إلى جانب قوى السوق من أجل دفع وتطوير النظام الاجتماعي (Cheema and Rondinelli, 1985: p4).

أما Waterson فقد عرف التخطيط بأنه مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وايضا التغلب على جميع الإجراءات المؤسساتية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف (Conyers, 1985: p8).

وعلى مستوى التنظيم (الشركات والمؤسسات) فإن التخطيط يعرف بطرق وأشكال مختلفة، فهو كما يقول Koontr/Donnell بأنه اختيار من بين مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل ولكل قسم من أقسامه، وعلى مستوى التنظيم يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية وتتمثل هذه الخطوة في تحديد أهداف الشركة أو المؤسسة المرغوب تحقيقها في المستقبل، وبذلك فالتخطيط وظيفة إدارية تشتمل اختيار من بين بدائل متاحة ويتضمن نوعا من الابتكار والإبداع إلى جانب أنه عملية اتخاذ قرارات في نشاطات وأقسام التنظيم المختلفة (هاشم، 1979: ص85).

كما يعني التخطيط بالنسبة لأي تنظيم أسلوب يساعد في تحقيق استخدام فعال وأمثل للموارد البشرية (القوى العاملة) والإمكانيات أو الموارد المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوبة تم تحديدها مسبقاً، وهو بهذا المعنى لا يتجاوز تعريف Urwick الشهير للتخطيط على أنه عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء بطريقة منظمة، استعدادا للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة بدلاً من التخمين، إن التخطيط هو الوجه المضاد للمقاومة أو المضاربة (هاشم، 1979: ص90).

حيث عرف Branhum تخطيط الموارد البشرية على أنه استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة بينما عرف على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال، وثمة تعريف آخر وضعه Beach ويذهب إلى أنه التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى رضا العاملين (Patten, 1971: p52).

ورغم الاختلاف في صياغة تلك التعريفات إلا أن هناك نقاطا أساسية مشتركة بينها:

1. وجود خطة واضحة المعالم ذات أهداف محددة.

2. نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على أساس منحى النظم بحيث يكون هناك ربط ما بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الأخرى للمنظمة.
3. اشتغال خطة الموارد البشرية على عمليات أو أنشطة إدارية أخرى منها التوظيف وتدريب وتنمية الموارد البشرية (Schuler, 1981: p69-70).
4. توفر قاعدة معلوماتية تمد المنظمة بكافة المعلومات عن خصائص الموارد البشرية داخلها أولاً ثم خارجها.
5. أهمية النظرة السلوكية للموارد البشرية على أساس احترام الفرد ورغباته وتقدير مساهمته في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها (Vetter, 1967: p15).

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

عملية تخطيط الموارد البشرية تنقسم بكونها استراتيجية للمؤسسة ومستمرة وبالتالي فهي عملية ذات سعة وشمولية جعلت لها مزايا عديدة تتمثل فيما يلي (Beach, 1980: p184-185):

1. تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنه يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في أداء الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.
3. يهيئ المنظمة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ولمواجهة أية انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك المتغيرات.
4. يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
5. يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.

وقبل أن نتعرض إلى مراحل تخطيط الموارد البشرية والعوامل التي تؤثر في تلك المراحل، نؤكد أن هذا التخطيط يتصف ببعض الخصائص منها ما يلي (Schuler, 1981: p69-70):

1. النظرة إلى تكلفة الموارد البشرية المتعددة باعتبارها استثماراً مستقبلياً ذات عوائد عديدة وليست نفقات جارية.
2. تبني النظرة المستقبلية تجاه كافة الحلول للمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية.
3. النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه حلقة وصل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والبيئة الخارجية للمنظمة.
4. التركيز على إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد.

مراحل (خطوات) تخطيط الموارد البشرية:

هناك خمس أسئلة أساسية علينا أن نجيب عليها عند وضع خطة للموارد البشرية (درة والصباغ، 2008: ص167):

1. ماهي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومنها الأهداف الخاصة بالموارد البشرية؟
 2. ماهي احتياجات ومتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها؟
 3. ما مدى توفر تلك الاحتياجات والمتطلبات داخل وخارج المنظمة؟
 4. ما هو البرنامج الذي تستطيع المنظمة من خلاله أن توازن ما بين احتياجاتها من الموارد البشرية وتوافر تلك الاحتياجات داخلها وخارجها وماهي الخطوات التي يجب اتباعها لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؟
 5. ماهي نتائج وفعالية البرنامج الموضوع لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، أي نتائج وفعالية التخطيط للموارد البشرية؟
- وسندرس الآن مراحل تخطيط الموارد البشرية والتي تجيب عن التساؤلات الخمسة السابقة بالتفصيل:

1. مرحلة تحديد أهداف المنظمة وفهمها: تشتمل تلك المرحلة على دراسة وتفهم أهداف المنظمة حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن وبدون تفهم وإدراك لخطط وأهداف المنظمة المرحلية والاستراتيجية كما ذكر سابقاً. ويتم فهم وإدراك تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمنظمة التي تتضمن أوضاعاً اقتصادية وسياسية واجتماعية. كما يشمل ذلك دراسة أوضاع المنظمة الداخلية من حيث

موقفها المالي، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، ومواطن الضعف والقوة في المنظمة، والهيكل التنظيمي، وحجم الانتاج، ومعنويات العاملين وأدائهم.

في ضوء نتائج دراسة اوضاع المنظمة الداخلية والخارجية يمكن فهم اهداف وخطط المنظمة وامكانية تحقيقها. ويمكن بالتالي وضع خطة للموارد البشرية، أي ان خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المنظمة العامة، ومن ثم يجب توجيه أداء وسلوك العاملين (الموارد البشرية) نحو تحقيق اهداف المنظمة.

2. مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب): إن هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة التي تعد أساساً لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أدائها للوصول إلى تلك الأهداف. ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة لشغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية، وذلك باستخدام العديد من الأساليب التنبؤية التي يعتمد قسم منها على الاجتهادات والأحكام الشخصية والخبرة والموهبة التي يمتلكها مدير إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وتوقعاتهم بشأن مدى تطور أو انكماش حجم أعمال المنظمة في المستقبل في حين يقوم القسم الآخر على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتوقع اتجاهات التغير في حجم ونوع الصناعة بشكل عام أو حجم وأنواع وظائف المنظمة بشكل خاص مثل المعادلات الآتية، الارتباط، سلسلة ماركوف، وغير ذلك (هاشم، 1999: ص64).

3. التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة وفي سوق العمل (العرض الداخلي والخارجي): وتتعلق هذه الخطوة بالتنبؤ بعرض العمل الداخلي للفترة التي تعد لها خطة العمالة. ولا يجب الاكتفاء بتقدير عدد العاملين المتوفرين داخل المنظمة خلال الفترة التي تعد لها خطة القوى العاملة بل يجب أيضاً تقدير المتاح من العمالة في سوق العمل، أي خارج المنظمة في كل نوعية من الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة. وتتركز دراسة سوق العمل على مجموعة من المؤشرات (عباس، 2011: ص108):

- أ- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي).
- ب- درجة المنافسة بين المنظمات (الطلب الكلي).
- ت- مرونة عرض العمل (مدى استجابة عدد طالبي الوظائف لتغيرات الأجور).

ث- معرفة مؤشرات أخرى للعمالة مثل مستوى الهجرة الداخلية والخارجية، الحركة القطاعية، طاقة مؤسسات التعليم والتأهيل.

كما أن تقدير الحركة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة عموديا وأفقيا يجعل إدارة الموارد البشرية في وضع يمكنها من التنبؤ بحاجتها إلى شغل الوظائف التي يحتمل أن تكون شاغرة في المدة المقبلة، وإمكانية شغلها من داخل المنظمة، أو اللجوء إلى سوق العمل الخارجي، وهناك أساليب متعددة يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدمها للتنبؤ بعدد واختصاص موظفيها الذين يمكن أن يكونوا على استعداد لشغل الوظائف الشاغرة والمحتملة في المستقبل (السالم وصالح، 2000: ص124).

4. مقارنة الطلب بالعرض (العجز والفائض): وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين حالات العرض والطلب داخل وخارج المنظمة حيث يتم تحليل الطلب الذي يوضح لنا التالي (عمر، حسين، 2000: ص54):

أ- عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة.

ب- العمل المطلوب منهم.

ت- المهارات المطلوبة من الأفراد.

ث- التكلفة المتوقعة لاجتذابهم.

ويتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة ومن أهم طرق التقدير هي طرق تقدير العرض الداخلي مثل طريقة مخزون المهارات والتي تقوم على تكوين قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة بحيث تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته - خبراته - التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر).

عندما نقارن بين العرض والطلب لتحديد العمالة المطلوبة نجد هناك بدائل للمؤسسة للتغلب على حالة زيادة الطلب على العرض مثل تخفيض الشروط، العمالة المؤقتة، إطالة سن التقاعد، زيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز. اما البدائل في حالة زيادة العرض على الطلب (الفائض) فهي تخفيض ساعات العمل، تشجيعا للتقاعد المبكر، تخفيض عمليات التوظيف، العمالة المؤقتة الرخيصة، وسياسة إنهاء الخدمة.

5. وضع خطة العمل المناسبة: يتم في ضوء نتائج تحديد كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج وضع خطة العمل للموارد البشرية، وتعتمد تفاصيل ومحتويات تلك الخطة على نتائج كل من التحليل والمقارنة المشار إليها سابقا. وهناك عدة

قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها، لكن اختيار وتنفيذ أي منها يستند في الأساس إلى نتائج مقارنة العرض والطلب، ومن هذه القرارات والخطط ما يلي (درة والصباغ، 2008: ص187):

- أ- خطة للاختيار والتوظيف والتعيين.
 - ب- خطة للترقية والنقل والتقاعد.
 - ت- خطة لتدريب وتطوير العاملين.
 - ث- خطة لإحداث في المنظمة بهدف تطويرها.
 - ج- خطة لتعديل مستوى ومعايير تقييم الاداء واساليه.
 - ح- خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة.
 - خ- خطة لإعادة توزيع المهام والاعمال والمسؤوليات.
 - د- خطة لتغيير هيكل وجدول الاجور والرواتب.
- ويعتمد اختيار أي من تلك القرارات التي تضمنها خطة الموارد البشرية على نتائج تحليل كل من العرض والطلب.
6. التقييم و متابعة التنفيذ: وتتلخص هذه الخطوة في تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها واكتشاف مواطن الضعف بها و معالجتها (زويلف، 1999: ص46).

متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

- إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يحتاج إلى (منجي وآخرون، 1998: ص76):
1. بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنظمة، كالسن، والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والقدرات والمهارات الخاصة.
 2. معدلات الأداء لمختلف الوظائف في المنظمة.
 3. مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
 4. نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي.

البيانات اللازمة لتنبؤ القوى العاملة:

التنبؤ كوظيفة إدارية يحتاج إلى البيانات، لذلك يحتاج القائمون بالتنبؤ للقوى العاملة إلى مجموعة من البيانات الأساسية، وهذه البيانات تصنف وفق أسس متعددة، فقد تصنف على أساس تاريخي فتكون هناك فئتين بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك يمكن تقسيمها

حسب مصدر الحصول عليها فتقسم إلى بيانات من داخل المنظمة وأخرى من خارجها أي من البيئة المحيطة بها، وفيما يلي سنتناول أنواع البيانات اللازمة للتنبؤ للقوى العاملة معتمدين الأساس الثاني الذي يعتمد مصدرها كأساس للتقسيم:

1. البيانات التي تجمع من داخل المنظمة: بحكم أن عملية التنبؤ للقوى العاملة ترتبط بشكل وثيق مع مجالات مختلفة للنشاط في داخل المنظمة لذا يكون لزاما على القائمين بالتنبؤ أن يتعرفوا على جوانب متعددة في المنظمة، وعلى هذا الأساس فإنه من الضروري الحصول على البيانات التالية:

أ- بيانات عن التنظيم الحالي للمنظمة والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل: يوضح الهيكل التنظيمي لأية منظمة أعمال مجموعة الإدارات والأقسام والوظائف الموجودة حاليا ضمن المنظمة، ومن المنطقي بل ومن الضروري أن تتم مراجعة الهيكل التنظيمي وتطويره من فترة لأخرى ليصبح مواكبا لحركة التطور التي تحصل في بيئة أعمال المنظمة، من هنا يكون من الضروري جدا أن يطلع القائمون بالتنبؤ للقوى العاملة على أية تعديلات وتطويرات تحصل في الهيكل التنظيمي لمعرفة الإضافات أو الحذف الحاصل في الإدارات والأقسام والوظائف، بل وعلى أية تعديلات سيتم القيام بها مستقبلا للتهيؤ لها بوقت مبكر، لأن هذه التعديلات سترتب عليها إضافة أعداد جديدة من العاملين بتخصصات معينة أو الاستغناء عن البعض الآخر، وهذا ما يجب أن ينعكس بشكل واضح على خطة القوى العاملة للفترة القادمة (عباس، 2011: ص57).

ب- بيانات عن القوى العاملة الحالية في المنظمة: هذه المجموعة من البيانات أساسية لعملية التنبؤ ويمكن تقسيمها إلى فئات مختلفة ووفق طرق متعددة، وبشكل عام يمكن أن تعتمد التصنيفات التالية (Hottes and others, 1984: p4):

- توزيع العاملين الحاليين على فترات زمنية سابقة للتعرف على تطور أنواعهم وأعدادهم.
- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص.
- توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام والفروع للتعرف على تحقق حالة التوازن بينها.
- توزيع العاملين حسب العمر، والتأهيل العلمي أو العملي (الدورات التدريبية التي تم اجتيازها...الخ).

ج- بيانات عن نوع النشاط الرئيسي للمنظمة: وتشمل هذه البيانات ما يلي (Conyers, 1995: p8):

- حجم وقيمة الإنتاج المحلي والماضي.
- توقعات وخطط الإنتاج في المستقبل.
- الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة.
- معدلات الإنتاج (في الساعة / في اليوم).

د- بيانات عن التغيرات المتوقع إجراؤها في مجال أساليب العمل: بهدف مواكبة التطور والتحديث ولزيادة الطاقة الإنتاجية وبهدف تعزيز القدرة والميزة التنافسية للمنظمة ولأسباب أخرى كثيرة، تقوم إدارة الإنتاج بإعادة النظر في أساليب وطرق الإنتاج المستخدمة، وهذه الإجراءات كثيراً ما تكون على صلة مباشرة بالعاملين فتؤثر على أعدادهم والتخصصات الفنية المطلوب توفرها لديهم، كما أنها تتطلب استحداث وظائف جديدة والاستغناء عن وظائف حالية، فمثلاً إذا قررت الإدارة استبدال النظام الآلي بدلاً من النظام اليدوي في بعض النظم الإدارية في المنظمة، فقد تقرر استخدام الحاسب الآلي في إعداد قوائم رواتب العاملين وفي إدارة المخزون السلي والرقابة عليه، فمن المتوقع أن يؤدي هذا التوجه الجديد لدى الإدارة إلى إلغاء وظائف سابقة واستحداث وظائف جديدة، أو اتخاذ الإدارة قراراً بفتح ورشة جديدة لصيانة سيارات الشركة بدلاً من صيانتها لدى الغير، مما سيترتب عليه من استحداث لوظائف جديدة تستدعي القيام بتعيين أفراد عاملين جدد (هاشم، 1999: ص85).

هـ- بيانات عن التجديدات أو التحسينات الفنية المتوقعة: قد تؤدي الخطط التي تضعها الإدارة لإجراء تجديدات وتحسينات فنية للمستقبل إلى إحداث تغييرات بالزيادة أو النقصان في أنواع وأعداد الوظائف بالمنظمة ومن هنا يصبح من الضروري احتساب أثر هذه التغيرات على القوى العاملة، فمثلاً إذا قررت إدارة الإنتاج في إحدى الشركات الصناعية استبدال أحد خطوط الإنتاج القديمة الذي كان يعتمد بشكل موسع على استخدام الأيدي العاملة بخط جديد متطور تقنياً ويحتاج لتشغيله إلى عدد قليل من العاملين، فإن هذا القرار ستكون له انعكاساته على أعداد العاملين لأن عدد من العاملين السابقين سيتم الاستغناء عن خدماتهم وذلك ضمن حدود هذا الخط الإنتاجي (Cheema and Rondonelli, 1995: p4).

2. البيانات التي يستلزم الحصول عليها من خارج المنظمة: وفق منظور النظرية العامة للنظم فإن المنظمة ينظر لها على أنها بمثابة نظام مفتوح أي أنها تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها والتي هي تشكل جزءاً منها، فتأخذ من البيئة كافة مدخلاتها وتطرح لها كافة

مخرجاتها، هذا الأمر يستلزم على القائمين بالتنبؤ للقوى العاملة ضرورة الإلمام بجميع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، والتركيز بشكل خاص على تلك المتغيرات التي يكون لها أثر مباشر على تكوين هيكل القوى العاملة في داخل المنظمة من حيث أنواعها وأعدادها، ومن بين أبرز البيانات التي ينبغي الحصول عليها من خارج المنظمة ما يلي (ابو شيخة، 2010: ص112):

أ- بيانات عن سوق العمل: يمثل سوق العمل المصدر الأساسي الذي تحصل منه المنظمة على احتياجاتها من قوة العمل، وبما إن سوق العمل يتأثر بشكل كبير بسوق العرض والطلب فإن الجهات المعنية بتنبؤ القوى العاملة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آليات حركة السوق وتراعي حجم ونوع المعروض من قوة العمل، ولذلك فإن من أبرز البيانات اللازم معرفتها هي الأعداد والتخصصات المتاحة من الأيدي العاملة، مستويات الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة، العجز والفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة، والتوقعات المستقبلية بشأن هيكل العمالة على مستوى الدولة.

ب- بيانات عن سياسات العمالة على مستوى الدولة: سياسات العمالة هي مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة وهذه السياسات تمتد لتشمل عدد ساعات العمل الأسبوعي، ظروف العمل، الحدود الدنيا للأجور التي تدفع للعاملين، طرق الاختيار والتعيين والتقييم، وأنواع التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى التي تقدم للعاملين وحدودها ودرجة شموليتها. فكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة العمالة على مستوى المنظمة، فتحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل الأسبوعي مثلاً يؤثر بشكل مباشر على حجم العمالة اللازم توفرها بالمنظمة بالزيادة أو النقص (السيد، 1996: ص84).

ج- بيانات عن سياسات التعليم والتدريب على مستوى الدولة: تؤثر السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتقوم بتنفيذها الهيئات والمؤسسات العلمية المختلفة بشكل مباشر وقوي على المعروض من العمالة، وذلك من حيث تنوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص. فالجامعات والمعاهد العلمية والتدريبية تقوم بتخريج أعداد كبيرة من المتخصصين في شتى العلوم النظرية والتطبيقية، ومنظمات الأعمال بمختلف أنواعها تأخذ ما تحتاجه من هذه المخرجات العلمية لتعيينها وفق خططها وبرامجها في هذا المجال وبما يخدم تحقيق أهدافها، ولكن هذا العرض من القوى العاملة لا يكفي لوحده لسد الحاجات المتشعبة والمتنوعة لمنظمات الأعمال، فواقع الحال يشير إلى ظهور حاجات متكررة للعديد من التخصصات النادرة والمحددة بدقة، لذلك فإن عملية تلبية هذه الحاجة تستلزم قيام منظمات

الأعمال المعنية بالمساهمة في عملية تكوين هذه المهارات من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بتنفيذها.

أساليب وتقنيات التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية (تحديد الطلب):

تتعدد الأساليب المستخدمة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في المنظمة، حيث يمكن استخدام الأساليب الكمية أو الإحصائية أو الأساليب الوصفية أو الاجتهادية. ونظرًا لأن لكل طريقة مزاياها وعيوبها، فإن المنشآت يجب أن تعتمد على استخدام مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة. يمكن تقسيم طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية إلى (كشواي، 2004: ص76):

1. الطرق الكمية:

تمتاز الطرق الكمية بكونها أكثر دقة و موضوعية في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتشتمل هذه الطرق على ما يلي:

أ- تحليل عبء العمل: تعتمد هذه الطريقة في الأساس على نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بعد ذلك تحديد المحتوى الفعلي للعمل، والخطوة الأولى أن يتم تحديد الأهداف (المخرجات) التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها حيث يتم بعد ذلك ترجمة تلك الأهداف إلى أرقام خاصة بعدد الساعات المطلوبة لتنفيذ كل عمل مثل تحديد معدل المبيعات الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقها حيث يتم تحديد هذا المعدل في ضوء المنظمة الداخلية مثل الطاقة الإنتاجية والوضع المالي وفي ضوء خارجية المنظمة مثل حجم الأسواق والمستهلكين وأنماطهم السلوكية. يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به، وكلما كانت الأهداف محددة تفصيليًا ودقيقة ساعد ذلك في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة بدقة معقولة. هناك فكرتان أساسيتان في هذه الطريقة هما (درة والصباغ، 2008: ص98):

- تحديد كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه.
 - تحديد مقدار حجم العمل الذي يقوم به فرد واحد أي وقت العمل في المتوسط سنويًا.
- ويمكن أن نقول بأن هنالك درجة من الارتباط بين كل من الهدف (حجم المبيعات فقط) وحجم قوة العمل، وبناء على درجة الارتباط المحسوبة تتحدد إمكانية

استخدام حجم المبيعات في التنبؤ بحجم قوة العمل المطلوبة أي الاحتياجات من الموارد البشرية (عاشور، 1983: ص287).

ب- تحليل قوة العمل: يرتبط تحليل قوة العمل بمشكلتين أساسيتين هما الغياب ودوران العاملين. بعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تحليل عبء العمل لابد من التأكد منها ومقارنتها مع ما يتوفر للمنظمة من الموارد البشرية ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي حدده تحليل عبء العمل، من هنا فإن تحليل قوة العمل يركز على تحرك العاملين داخل وخارج المنظمة مثل دوران العاملين وانعكاسات ذلك على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً. وتكمن أهمية دراسة دوران العاملين عند تحديد احتياجات الموارد البشرية في أنه يعطي مؤشراً على مدى استقرار الأفراد في وظائفهم. ويمكن إجراء إسقاط لتركيب الموارد البشرية من خلال دراسة دوران العاملين، فمعدل دوران العاملين هو معدل تغير العاملين في المنظمة خلال فترة معينة سواء بالالتحاق أو بالخروج من الوظائف. ويحسب معدل الدوران بقسمة عدد العاملين التاركين لوظائفهم في المنظمة أو الملتحقين بها أو بمتوسطها على متوسط عدد العاملين (زويلف، 1980: ص127-132).

وتمتاز هذه الطريقة بواقعيته وشموليته حيث تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة بل أيضاً الذين التحقوا بها، والهدف من استخدام دوران العاملين في تحليل قوة العمل هو التوصل إلى صافي الموارد البشرية التي ستوفر لدى المنظمة بعد استخراج ما قد تفقده من قواها البشرية لكي تقارن مع ما قدره تحليل عبء العمل من أعداد علمياً بأن دوران العاملين يشمل كافة الأسباب التي دفعت الأفراد إلى ترك المنظمة مثل الاستقالة والعزل والإحالة إلى التقاعد (الصباغ، 1983: ص150-166).

ت- سلسلة ماركوف: تقوم سلسلة ماركوف على دراسة وتحليل تحركات الموارد البشرية داخل المنظمة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة بحيث يمكن التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل، ويشمل هذا التحليل تحركات الموارد البشرية ليس فقط من وظيفة إلى أخرى بل أيضاً من قسم إلى قسم آخر ومن مستوى إلى آخر ومن درجة مالية إلى أخرى، للقيام باستخدام سلسلة ماركوف في التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية لا بد من توافر ثلاثة أنواع من المعلومات (Glueck, 1982: p187):

- عدد العاملين في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية للتحليل.
 - احتمالات إحصائية تعكس تحركات العاملين بناءً على التحركات السابقة.
 - الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يشتملها التحليل للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
- كما يجب الإشارة إلى أن استخدام سلسلة ماركوف يقوم على عدد من الافتراضات التي يجب التحقق من تواجدها ومنها ما يلي (زويلف، 1980: ص 271-272):
- توافر معلومات تفصيلية وصادقة عن تحركات العاملين من وإلى الوظائف المختلفة وكذلك من وإلى المنظمة، كما يجب أن تعكس تلك المعلومات فترة زمنية طويلة نسبياً.
 - توافر درجة من الثبات النسبي في هيكل الموارد البشرية حيث يعتمد التنبؤ المستقبلي على بيانات من الماضي، ويفترض أن تظل سياسات الموارد البشرية كما هي في المستقبل.
 - أن تتصف الأحداث الأولية التي تمثل نقطة البدء في سلسلة الأحداث بالثبات النسبي.
- ث- التنبؤ بالاتجاهات: تستخدم تلك الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بناءً على علاقة سابقة ووثيقة من متغيرين أحدهما يرتبط بعدد العاملين بينما يرتبط الآخر بحجم الإنتاج والمبيعات مثلاً، أي أن حجم العاملين يرتبط ارتباطاً مباشراً ووثيقاً بحجم المبيعات في حالة إثبات تلك العلاقة عندئذ يمكن التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية. إن الرابطة الدالة بين المتغيرين تسمى انحداراً ويدعى أحد المتغيرين بالمتغير المستقل (معدل الإنتاج) وآخر بالمتغير التابع (عدد العاملين) ويسمى الخط الذي يمثل معادلة الانحدار بخط الانحدار المستقيم (عبد الباقي، 2001: ص 71).

2. الطرق الوصفية:

- أ- خرائط الإحلال: تستخدم خرائط الإحلال (الاستبدال) في الأساس لملء شواغر قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد وبالتالي تحديد متى تكون الحاجة لملء هذا الشاغر عند حدوثه ومن الشخص المؤهل داخل المنظمة، وفي حالة عدم وجوده يبدأ البحث عن شخص في أسواق العمالة، كما ترتبط هذه الطريقة بسياسة المنظمة الخاصة بالترقية من

الداخل، ويتم استخدام خرائط الإحلال في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية في الأساس في وظائف الإدارة العليا، كما تعتمد على مدى توافر أشخاص مؤهلين داخل المنظمة عند الحاجة إليهم مستقبلاً وتشتمل هذه الطريقة على الخطوات التالية ولكن ليس بشكل تسلسلي (سامي، 2002: ص69):

- جمع معلومات عن الأشخاص المرشحين للوظائف المحتمل أن تصبح شاغرة في المستقبل على أن تشمل تلك المعلومات كما ما يتعلق بالفرد من خبرات وطموحات وإمكانيات.

- تقييم أداء كل فرد من المرشحين للتعرف على إمكانية الترقية سواء الآن أو في المستقبل بعد تحسين وتطوير الأداء الحالي إن كانت هناك ضرورة لذلك.

- تحديد مواصفات واحتياجات الوظيفة المتوقع أن تصبح شاغرة.

ولكن هناك محاذير لخرائط الإحلال تتمثل فيما يلي (Walker, 1980: p286):

- قلة الاهتمام بمتطلبات الوظيفة وخاصة التغيرات التي قد تحدث عند إحلال الفرد محل فرد آخر.

- الاعتماد على العامل الشخصي والحكم غير الموضوعي عند اتخاذ القرار بالإحلال حيث يتم الاستناد إلى تقارير تقييم الأداء وآراء الآخرين في معظم الأحيان.

- التركيز على الإحلال الأفقي فقط وإهمال الإحلال الرأسي أو التقاطعي عند الترقية.

- عدم الحصول على معلومات في بعض الأحيان من المرشح ذاته بخصوص تقييمه لذاته وإمكانياته وعن طموحاته وأهدافه المهنية في المنظمة.

ب- طلب الوحدات الإدارية: تركز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية (الأقسام) للمهام المطلوبة منهم وبالتالي تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام وتنفيذها مستقبلاً، كما يعرف هؤلاء الرؤساء حجم العمل المطلوب والذي يجب أن يقوم به العاملون حالياً في الأقسام والوحدات، ومن هنا يمكنهم معرفة ما إذا كان زيادة حجم العمل يتطلب زيادة عدد الأفراد العاملين أو إعادة توزيع المهام عليهم.

صعوبات التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:

بالرغم من تعدد الطرق المستخدمة في التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية إلا أن هناك بعض المشاكل التي ينبغي أخذها في الاعتبار في هذه المرحلة (السالم، 2000: ص93):

1. عدم التأكد من المستقبل وما يتضمنه من متغيرات لا يمكن التنبؤ بها أو بحدوثها.
2. الاعتماد المطلق على الماضي وما يحدث فيه وعلى معلومات خاصة بما حدث سابقا في المنظمة.
3. صعوبة وضع اقتراحات مستقبلية ومن ثم الانطلاق منها.
4. الاعتماد الكلي في معظم الأحيان على الطرق الكمية والأساليب الإحصائية.

مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

لا يمكن أن تمارس المنظمة نشاطاتها وأن تستمر فيه دون تخطيط واضح للموارد البشرية خلال فترات متتالية، وقد تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التخطيط ومن تلك الأسباب (درة والصباغ، 2008: ص191):

1. عدم توفر المعلومات الدقيقة: إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها تخطيط الموارد البشرية مدى توفر المعلومات والاحصائيات الخاصة بتلك الموارد. من هنا فإن أحد الأسباب الرئيسية لفشل تخطيط الموارد البشرية هو عدم توافر أو ضالة حجم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة وفي أسواق العمالة الخارجية، وكذلك عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.
2. عدم وضوح أهداف المنظمة: يجب تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة ومن ثم استنباط الأهداف الفرعية لبقية أجزاء المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل التكامل بين الأهداف الرئيسية والفرعية. وفي بعض الأحيان ونتيجة لعدم وضوح أهداف المنظمة الرئيسية لا يستطيع المخطط أن يحدد ما هو المطلوب عمليا وماهي أهداف تخطيط الموارد البشرية. ومن هنا نجد أن عدم الوضوح في أهداف المنظمة يؤدي إلى عدم وجود ترابط بين تخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المنظمة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى فشل تخطيط الموارد البشرية.
3. ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى في المنظمة: إن تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ومن ثم يجب أن يكون

هناك نوع من التنسيق بين هذا التخطيط وبين الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. لا يستطيع المخطط أن يحدد الاحتياجات من الموارد البشرية أو تحليل ودراسة المتوفر داخل المنظمة بدون مساعدة وتنسيق مع إدارة الموارد البشرية. كذلك فإن الخطة التي سوف تطبق لتلبية احتياجات المنظمة قد تتضمن بعض القرارات الخاصة بالتدريب وهيكل الأجور، والتوظيف، وتلك أساساً مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية. من هنا فإن عدم وضوح التنسيق المشار إليه يسبب فشل تخطيط الموارد البشرية.

4. ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية: لا يمكن تنفيذ أي خطة داخل المنظمة سواء كانت بشرية أو مالية بدون دعم وتأييد الإدارة العليا. ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يتم على مستوى المنظمة ككل لتحقيق أهدافها. لذلك لا يمكن الشروع في وضع خطة للموارد البشرية، أو تنفيذها في حالة وضعها، إذا لم تكن مرهونة بموافقة وتأييد الإدارة العليا حيث يتطلب أحياناً تنفيذ الخطة أحداث بعض التغييرات الجذرية في بعض الوظائف، وفي هيكل الأجور، وفي سياسات التدريب والتطوير، أو في الهيكل التنظيمي، أو في توزيع المهام والمسؤوليات، أو توزيع العاملين. عدم الدقة والتأييد معناه الفشل لتخطيط الموارد البشرية.

المبحث الثالث

المنظمات غير الحكومية

المقدمة:

في هذا الفصل سنحاول أن نلقي الضوء على بعض النقاط ذات العلاقة بالمنظمات غير الحكومية منها مفهوم المنظمات غير الحكومية، وأهميتها في عملية التنمية، ثم نظرة عامة على المنظمات العاملة في قطاع غزة، وما هي بعض التحديات التي تواجه تلك المنظمات.

إن الدور الهام الذي تؤديه المنظمات غير الحكومية في دعم عملية التنمية الاجتماعية المستدامة أعطاهما اهتماماً خاصاً خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين. فبينما بقيت بعض المنظمات غير الحكومية تؤدي دورها التقليدي في أعمال الإغاثة والإحسان وتقديم الرعاية الاجتماعية الممكنة على الصعيد المحلي، نلاحظ انطلاق القسم الآخر منها متجاوزاً الحدود المحلية والوطنية متجها صوب الساحات الدولية والعالمية. وتلعب المنظمات غير الحكومية أدواراً إيجابية متنوعة في أهدافها ووسائل عملها ومصادر تمويلها وقدراتها، وقد مكنتها ذلك في الحصول على دعم شعبي واحترام دولي بارز مما كان له أثر جلي في وضوح مساهمتها في الميادين المختلفة، وهذا ما دعا المنظمات الدولية والدول المتقدمة صناعياً إلى الاعتماد عليها كثيراً في تنفيذ مساعداتها وبرامجها التنموية في الدول النامية، مما أدى إلى إكسابها قوة ونفوذاً في تلك الدول (الهيبي، 2002: ص56).

وتعتبر المنظمات غير الحكومية متعددة المجالات والأنشطة وهذه المنظمات تزداد قوة نتيجة عدة عوامل منها التحول الديمقراطي في كثير من البلدان، وإبداء كثير من الحكومات مزيداً من الانفتاح نحو التعاون مع منظمات المجتمع المدني. إضافة إلى أن الجمعيات الأهلية تعتبر مكوناً رئيسياً في المجتمع المدني لكونها أكثر التنظيمات المدنية جماهيرية وانتشاراً في جميع المناطق واتساع رقعة المستفيدين منها وسهولة شروط العضوية للانتماء إليها (أبو النصر، 2007: ص72-73).

ولقد قامت المنظمات غير الحكومية في فلسطين تاريخياً وتقليدياً بدور أساسي وفعال في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية ومحو الأمية وتدريب على مهن حرة والقيام بأنشطة مدرة للدخل لمكافحة الفقر والعوز. وركزت تاريخياً على تقديم تلك الخدمات والرعاية الاجتماعية إلى الفئات المحتاجة من المجتمع الفلسطيني وخاصة من الفقراء والمعوزين

ومحدودي الدخل والمعاقين والمسنين والنساء الفقيرات في المخيمات والقرى والمدن (مرصد، 2003: ص15).

وحظيت المنظمات غير الحكومية باهتمام كبير على المستوى الدولي اعترافاً بدورها التنموي، ويجد هذا الاهتمام ترجمته في المؤتمرات الدولية والإقليمية التي تشارك فيها هذه المنظمات، وفي أفراد بنود خاصة بها في البرامج الدولية والإقليمية المختلفة، مثل مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، ومؤتمر بكين المعني بالمرأة، ومؤتمر الأمم المتحدة للسكان، وكذلك تظهر الدراسات والتقارير الدولية هذا الاهتمام مثل تقارير التنمية (الاسكوا، 2003: ص22).

وعلى المستوى الفلسطيني فإن هذه المنظمات تشكل جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيسياً من مكونات البنية التنظيمية له، وهي طرف مهم في العملية التنموية الفلسطينية. وقد تجاوزت هذه المنظمات النقاش حول شرعية عملها بإقرار قانون المنظمات الأهلية والجمعيات الخيرية الذي ينظم عملها. وقد انتقل النقاش في الساحة الفلسطينية إلى البحث في تطوير هذه المنظمات وتعزيز دورها في المجالات المختلفة وانسجاماً مع الإقرار بأهمية دورها المجتمعي التنموي، فقد أجريت العديد من الدراسات حولها، وتأتي هذه الدراسات في مجال التعريف بالأدوار التي تؤديها في المجالات المختلفة مثل الإغاثية، والتنمية، والتثقيف، وحشد الدعم والتأييد وغيرها، كذلك تناولت دراسات مختلفة بناء هذه المنظمات وشبكة علاقاتها وتمويلها (لداودة، 2001: ص32).

تعريف المنظمات غير الحكومية:

تعرف المنظمة غير الحكومية على أنها منظمة لا تهدف للربح والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع (أبو النصر، 2007: ص62).

وعرف البنك الدولي المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع. (أبو النصر، 2007: ص62).

وعرفت على أنها هيئة ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق ربح من مزاولتها نشاطها وإنما تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية تنموية ومن أمثلتها المنظمات الخيرية والاجتماعية والاغاثية والصحة والتربوية (الجديلي، 2005: ص24).

وهناك صفات ومعايير للتمكن من تحديد مفهوم المنظمات غير الحكومية وهي (الهيئي، 2007: ص2):

1. أن تمتلك المؤسسة الشكل الرسمي ولها سمة الدوام إلى حد ما وبذلك يتم استبعاد التجمعات المؤقتة.
2. أن تكون المؤسسة غير هادفة للربح ولذا يتم استبعاد المؤسسات التي توزع أرباحها على مؤسسيها لان الربح يجب أن يتجه إلى تطوير فاعلية المنظمة.
3. أن لا ترتبط بالحكومة من الناحية الهيكلية.
4. أن تمتلك إدارة ذاتية من داخلها.
5. توفر عنصر العمل التطوعي سواء في مجلس الإدارة أو أنشطة المؤسسة بقدر معين.
6. أن لا ترتبط بحزب معين أو تأخذ الطابع الحزبي.

أهمية المنظمات غير الحكومية:

تلعب المنظمات غير الحكومية دورا كبيرا في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمرأة واليتامى والمعاقين والبؤساء، وكذلك تسهم المنظمات غير الحكومية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع وهي أيضا مراكز خدمية ورعائية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة الحكومية. كذلك تقوم المنظمات غير الحكومية بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع (أبو النصر، 2007: ص5).

تبرز أهمية المنظمات غير الحكومية من خلال الخدمات التي تقدمها حيث تقوم بعدة خدمات منها (شبير، 2004: ص17):

1. توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
2. إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربية.
3. رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
4. تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
5. إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص العمل.
6. متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.

7. إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.

وللمنظمات غير الحكومية دور مهم في عملية التنمية داخل المجتمع الفلسطيني بحيث يكون دورا مكمل لدور مؤسسات السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ذلك هناك دور وسيط الذي من الممكن ان تلعبه المنظمات غير الحكومية بين مؤسسات السلطة وأفراد المجتمع من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع، مما يعزز دور المنظمات الأهلية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعياً (قصرأوي، 2009: ص35).

نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية على مدار تاريخها المعاصر والحديث أدوارا مختلفة ومتباينة، وانسجمت مع الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني ابتداء بفترة الحكم العثماني للبلاد ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني وكذلك التواجد الأردني والمصري ثم الاحتلال الإسرائيلي لبقية الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967. ومن ثم قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، على الأراضي الفلسطينية وسيتم سرد المراحل التي مرت بها المنظمات الأهلية الفلسطينية كما يلي (عبد الهادي وآخرون، 2002: ص19-25):

1- المرحلة الأولى (1917م - 1948): ارتبط العمل الأهلي في فلسطين تاريخيا بالعوامل الوطنية والسياسية وظل داعما أساسيا للحركة الوطنية الفلسطينية، فمع انتهاء الحرب العالمية الأولى واحتلال فلسطين عام 1917 وإعلان الانتداب البريطاني عليها عام 1922، ثم إصدار وعد بلفور بتأسيس وطن قومي لليهود على أرض فلسطين، وقيام دولة إسرائيل عام 1948، لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال هذه المرحلة دورا هاما على صعيد مقاومة الهجرة اليهودية ومصادرة الأراضي باعتبارها الخطر الأساسي الذي كان يهدد المجتمع العربي الفلسطيني آنذاك، كما نشأت العديد من المنظمات غير الحكومية التي ركزت نشاطاتها على تقديم جميع أنواع المساعدات الإغاثية والإنسانية إلى منكوبي الحرب واللاجئين الفلسطينيين والمطالبة بالاستقلال والوحدة العربية إضافة إلى مقاومة تأسيس وطن قومي لليهود في فلسطين.

2- المرحلة الثانية (1949 - 1967): حيث شهدت فترة التواجد الأردني في الضفة الغربية والتواجد المصري في قطاع غزة وبعد قيام دولة إسرائيل هبوطاً ملحوظاً في منسوب

العمل الأهلي، نتيجة لظروف مختلفة من أهمها حالة الإحباط الواسعة في صفوف المجتمع الفلسطيني التي رافقت أوضاع النكبة عام 1948 إضافة إلى منسقي الأحزاب السياسية وتلاشيها تقريباً، وكذلك تشديد قبضة النظام الأردني والمصري على حرية وحركة المواطنين الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة. تركز مضمون العمل الأهلي إذن في هذه الحقبة التاريخية على مقاومة كافة مشاريع التوطين، حيث اعتبرت قضية اللاجئين، وحق العودة محور العمل السياسي في تلك الفترة، إضافة إلى العمل الإغاثي الخيري، حيث قامت الجمعيات الخيرية بتقديم خدمات عامة طارئة للاجئين الفلسطينيين.

3- المرحلة الثالثة (1968 - 1981): شهدت هذه المرحلة تطوراً هاماً على صعيد إعادة

تنظيم وتنشيط العمل الأهلي الفلسطيني، خاصة مع بروز قوة منظمة التحرير الفلسطينية والاتفاق على كونها الممثل الشرعي والوحيد للشعب الفلسطيني، والتي قامت بإنشاء العديد من الاتحادات الشعبية بالخارج التي هدفت إلى تعزيز صمود الشعب الفلسطيني، كما دعمت منظمة التحرير الفلسطينية وفصائلها المختلفة إنشاء لجان العمل التطوعي في الضفة الغربية وقطاع غزة والتي استجابت بشكل خلاق لبعض الاحتياجات والأولويات التنموية المختلفة بدون أن تتبلور لدى هذه اللجان رؤية تنموية شاملة.

ولم تشهد هذه الفترة نشوء وتطور مؤسسات تنموية مهنية من شأنها تقديم خدمات نوعية للمجتمع الفلسطيني، بل استمرت الأشكال السابقة للتنظيم الأهلي بالعمل وخاصة النقابات العمالية والجمعيات الخيرية التي لم تستطع تجاوز الإطار الإغاثي في عملها إلى الإطار التنموي على الرغم من الاحتياجات الأساسية للمجتمع الفلسطيني في تلك الفترة مما ساهم في تعزيز الأهداف والسياسات الإسرائيلية تجاه الأراضي المحتلة، وخاصة تدمير أي إمكانية لتنمية فلسطينية مستقبلية، وتعزيز إلحاق الاقتصاد والسوق الفلسطيني بالاقتصاد والسوق الإسرائيلي.

4- المرحلة الرابعة (1982-1987): كانت هذه الفترة متميزة في تاريخ المنظمات الأهلية

الفلسطينية خاصة عام 1982 وقت خروج منظمة التحرير الفلسطينية من لبنان، واعتبرت كل من الضفة الغربية وقطاع غزة الحلقة المركزية في النضال الوطني الفلسطيني، بعد أن كانت الأردن ثم لبنان، ولقد أدى التوجه إلى الداخل إلى تركيز الفصائل المختلفة على إنشاء أطر ولجان وهيئات جماهيرية تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسي من جهة وتقديم خدمات تنموية للجمهور الفلسطيني من جهة أخرى. وفي

نطاق ذلك تم إنشاء اللجان الزراعية والصحية والنسوية والنقابية الطلابية والشبابية وغيرها، والتي اعتبرت أذرعاً سياسية لفصائل منظمة التحرير الفلسطينية فركزت هذه المؤسسات على الجانب التنموي والسياسي أكثر من الإغاثي، وعمدت إلى إنشاء هياكل تنظيمية ديمقراطية تشكلت قيادتها من الفئات المتوسطة والفقيرة، كما وجهت خدماتها إلى الفئات الأكثر احتياجاً بالمجتمع ولم يكن العامل السياسي إذن هو السبب الوحيد في إنشاء هذه الأطر والهيئات بل كان هناك عاملاً آخر لا يقل أهمية عن الأول وهو إدراك الفلسطينيين لأهمية الربط المحكم ما بين السياسة والتنمية، وأهمية بلورة برنامج إيجابي من شأنه تحسين مستوى الحياة للمجتمع الفلسطيني، ومحاولة سد الاحتياجات الأساسية لهم. من هنا أصبحت فكرة "الصمود والمقاومة" إطاراً تنموياً مناسباً في ظل الاحتلال، كما نشأت فكرة التنمية المقيدة أو التنمية تحت القيود التي هدفت إلى تعزيز صمود الفلسطينيين على أرضهم وتطوير مقاومتهم للاحتلال.

5- المرحلة الخامسة (1988 - 1993): شهدت هذه الفترة تغيرات جوهرية ونوعية على صعيد الأهداف والبرامج التنموية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية بالإضافة إلى ظهور مؤسسات ذات طابع مهني متخصص، كما تمحور النشاط السياسي خلال الانتفاضة على شعار "التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة" بناءً على الاعتقاد السياسي بإمكانية نشوء دولة فلسطينية مستقلة، وبالتالي أضافت المؤسسات الأهلية بعداً آخر لعملها ودورها وهو عنصر البناء إلى جانب عنصر المقاومة إلا أن عنصر المقاومة ظل غالباً في عملها. كما تطلب إضافة عنصر البناء إلى عنصر المقاومة في إطار الاستراتيجيات التنموية نشوء مؤسسات فلسطينية جديدة تماماً مساندة مهنية ومتخصصة هدفت إلى دعم وتمكين عمليات البناء الجارية، وتطوير المؤسسات الجماهيرية والقاعدية ذات العضويات الواسعة، وخاصة اللجان الجماهيرية والجمعيات الخيرية والتعاونيات، فنشأت نتيجة ذلك مراكز الأبحاث ومراكز التدريب والإقراض والبيئة والإعلام والطفولة المبكرة والتعليم والزراعة وغيرها، كما قامت هذه المؤسسات بتقديم المساعدة الفنية اللازم للأطر القاعدية والمحلية لتخطيط وتنفيذ برامجها المختلفة.

6- المرحلة السادسة (1993 - 1999): أدى نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية بعد اتفاق أوسلو عام 1993 إلى تبني مؤسسات العمل الأهلي استراتيجية إحداث التنمية البشرية المستدامة من خلال عدة أدوار رئيسية أهمها (الطهراوي، 2010، ص58):

أ- الإسهام الفعال في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة وبناء الدولة الفلسطينية من جهة أخرى.

ب- الإسهام في بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي.

ج- المساهمة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي، والعمل على بلورة رؤية تنموية مبتكرة ومستندة إلى المجتمع.

7- المرحلة السابعة (2000 - وحتى الآن): أدى اندلاع الانتفاضة الثانية في عام 2000 وضعف دور السلطة وعدم قدرتها على تلبية العديد من الاحتياجات الأساسية للمواطنين إضافة إلى حالة الانقسام الفلسطيني في عام 2007 واستمرار ممارسات الاحتلال في الضفة وغزة إلى تراجع الدور التنموي للمؤسسات الأهلية لحساب الدور الإغاثي وتقديم خدمات الدعم النفسي لفئات مختلفة من المجتمع (الطهراوي، 2010، ص58).

تحقيقاً للأهداف التي تبلورت لدى المنظمات الأهلية خلال سنوات العمل الطويلة منذ الانتداب البريطاني وحتى إنشاء أول سلطة وطنية فلسطينية عام 1993 واستجابة للتطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني فقد بلورت المنظمات غير الحكومية العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الأهداف وتمثلت تلك الاستراتيجيات بالتالي (عبد الهادي، 2004: ص16-31):

أ- استراتيجية التعبئة والتأثير، أي التأثير بالقوانين والتشريعات والأنظمة والإجراءات والسياسات العامة لصناع القرار بشكل عام والسلطة الوطنية الفلسطينية بشكل خاص.

ب- استراتيجية بناء وتطوير الوعي المجتمعي.

ج- استراتيجية تقديم الخدمات الطارئة والتنموية.

د- استراتيجية التطوير المؤسسي والتنظيمي وتنمية الموارد البشرية.

هـ- استراتيجية التشبيك والتنسيق وبناء التحالفات.

وفي دراسة أعدت من طرف مركز تطوير المنظمات الأهلية بهدف دراسة واقع المنظمات الأهلية من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة وبالتالي اقتراح الاستراتيجيات المستقبلية التي يمكن أن تعزز دور وإمكانيات تلك المنظمات فقد رأت تلك الدراسة أن المفهوم الأساسي الذي لا بد وأن تستند عليه أي استراتيجية تستهدف المنظمات الأهلية في المستقبل في فلسطين هو مفهوم التمكين (سونفكو وآخرون، 2006: ص1).

حيث أن التمكين هو تعزيز الطاقة الكامنة الهائلة لدى المجتمع الفلسطيني حتى يتمكن من المحافظة على وجوده على الأرض الفلسطينية والتطور إلى مجتمع قابل للحياة وقادر على المحافظة على هويته الثقافية والوطنية وتنمية كافة موارده، وهذا يتطلب تفعيل كافة الطاقات النائمة في المجتمع الكامنة في الأفراد والمنظمات، ونظم القيم وتنميتها بغرض إنجاز مساعيها التاريخية من أجل تقرير المصير وبناء الدولة المستقلة (تقرير التنمية البشرية الفلسطيني، 2004: ص2).

إحصائيات المنظمات غير الحكومية:

حسب الإحصائيات المتوفرة من وزارة الداخلية في قطاع غزة، بلغ تعداد المنظمات غير الحكومية المسجلة حتى إبريل 2011م ما مجموعه 887 منظمة متعددة المجالات والأنشطة وموزعة على كافة محافظات غزة والجدولين التاليين يظهران التصنيفات المعتمدة لمجالات وأنشطة المنظمات غير الحكومية وأعدادها وأماكن تواجدهم:

جدول (2.1) إحصائية بأعداد المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة

الرقم	اسم المحافظة	عدد المنظمات
1	غزة	446
2	خان يونس	111
3	رفح	89
4	الشمال	132
5	الوسطى	109
المجموع الكلي للمنظمات = 887		

المصدر: وزارة الداخلية، 2011

جدول (2.2) إحصائية بأعداد المنظمات غير الحكومية حسب مجال النشاط

الرقم	اسم المحافظة	عدد المنظمات
1	الجمعيات الطبية	36
2	جمعيات الأخوة	3
3	الجمعيات الاجتماعية	401
4	جمعيات الأمومة والطفولة	42
5	جمعيات حقوق الإنسان	7
6	جمعيات التعليم العالي	14
7	الجمعيات الأجنبية	67
8	الجمعيات النقابية	39
9	الجمعيات الزراعية	37
10	جمعيات الصداقة	3
11	الجمعيات العائلية والعشائرية	14
12	جمعيات التعليم	12
13	جمعيات الشباب والرياضة	55
الرقم	اسم المحافظة	عدد المنظمات
14	جمعيات المعاقين	32
15	جمعيات إسلامية	34
16	جمعيات السياحة والآثار	2
17	جمعيات البيئة	12
18	جمعيات الثقافة والفنون	69
19	جمعيات الخريجين	8
المجموع الكلي للمنظمات = 887		

المصدر: وزارة الداخلية، 2011

معوقات عمل المنظمات غير الحكومية:

تواجه المنظمات غير الحكومية صعوبات ومعوقات عديدة تؤثر على عملها ونشاطها وحيويتها واستمراريتها ويمكن تلخيص أهم هذه المعوقات بالنقاط التالية (مرصد، 2003: ص37):

1. التمويل: تعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية وتقلل من نشاطها، وتلعب المساعدات المادية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل

المنظمات غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجيهات والأهداف المعلنة من قبل هذه المنظمات سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التنافس على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقاً كبيراً في الحصول على التمويل اللازم وفي الكثير من الأحيان يرتبط ذلك بشروط عديدة منها جودة المشاريع المقدمة والمدرسة تقنياً وإمكانية تنفيذها، ومنها وجود الكادر البشري اللازم لتنفيذ تلك المشاريع المقدمة إلى جهات التمويل، ومنها مطابقة النوعية الأنشطة المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة.

2. ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية: إن نوعية المناخ السياسي وعدم الاستقرار السياسي وضعف البنية أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية المنظمات غير الحكومية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتوضع قيوداً على إدارتها.

3. ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية: إن النقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات غير الحكومية قد يعوق من تطورها، بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي، وهذان العاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات غير الحكومية والشاركة مع الحكومة.

4. ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية: إن سوء وضع الوعي بأهمية التنسيق بين المنظمات، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة، كالبئية وحقوق الإنسان والفقر يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ويضعف الدور الفعال المرتقب للمنظمات غير الحكومية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- مقدمة.
- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعليق على الدراسات السابقة.
- ما تضيفه الدراسة الحالية.

مقدمة:

نقدم فيما يلي بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، علماً بأن عدد قليل من هذه الدراسات تم تطبيقه على المنظمات غير الحكومية، وطبقت باقي الدراسات على قطاعات أخرى كالجامعات والمنظمات الحكومية وغيرها من المنظمات الخاصة، وسنناقش 35 دراسة سابقة تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، منها 8 دراسات محلية و 16 دراسة عربية و 11 دراسة أجنبية، حيث تم ترتيب الدراسات السابقة في كل قسم حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، كما تم التعليق على هذه الدراسات بشكل عام.

الدراسات المحلية:

1. دراسة الغول (2011) "العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم في المنظمات غير الحكومية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم، وتأثير سياسات الاختيار على مدى ملائمة الافراد لأعمالهم، وإبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في الاختيار، بالإضافة الى التعرف على التحديات التي تعيق عملية اختيار الفرد الأنسب في المنظمات غير الحكومية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية تعمل على التخطيط لاختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف، من خلال إتاحة الفرصة لجميع من يحمل المؤهلات العلمية والخبرات الفنية، وأن المنظمات تخطط وتعمل على اختيار العاملين الملائمين لشغل الوظائف بشكل مناسب، مما يدل على أن الإجراءات والقوانين التي تحكم عملية اختيار الموظفين مناسبة وواضحة، وأن عملية الاستقطاب لدى المنظمات تتحرى الشفافية، والموضوعية، والحيادية لدى موظفيها، وهذا يقلص من معدلات دوران العمل في المنظمة.

واوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الاختبارات التي تعقدها المنظمات غير حكومية مثل اختبارات الإبداع، اختبارات المهنية، اختبارات اللياقة البدنية وضرورة تشكيل لجنة من الخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة للتخطيط المناسب لاحتياج هذه المنظمات.

2.دراسة زيد (2010) "أهمية العنصر البشري في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية".

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية العنصر البشري في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية ومدى مساهمته في بقائها واستدامتها، حيث أن كفاءة وفاعلية عمل هذه المنظمات تعتمد بالأساس على وجود عناصر بشرية متميزة من حيث الخبرة والأداء، قادرة على التميز والمنافسة في مختلف أعمال وبرامج هذه المنظمات.

وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وظيفة تحليل وتصميم العمل التي تسهم في استمرارية منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، حيث أنها توفر معلومات عن الوظائف داخل المنظمات يمكن الاستفادة منها لتخطيط الاحتياج من الموارد البشرية، كما وأنها تحدد مسؤوليات وواجبات الموظفين وحقوقهم وظروف العمل والمهارات والخبرات والمؤهلات في الأشخاص المؤهلين للعمل في المنظمة بالمستقبل، هذا بدوره يساعد بتنفيذ المشاريع والبرامج التي تعمل المنظمة على تقديمها للأفراد في الضفة الغربية بكفاءة وفاعلية.

واوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتخطيط الموارد البشرية لما لها من دور في استدامة عمل منظمات المجتمع المدني حيث أنها تعمل على تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات اللازمة لها فالمستقبل، الأمر الذي يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص أو وجود زيادة غير ضرورية، وبالتالي فإن ذلك يضمن للمنظمة الاستمرار في تقديم خدماتها بشكل متميز ويمكنها من البقاء والاستدامة.

3.دراسة العيلة (2009) "واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي من خلال التحقق من مدى فعاليتها ومدى الالتزام بتطبيق الاجراءات والمعايير. وذلك من أجل تطوير نظام للتوظيف يحقق استقطاب واختيار لأفضل المرشحين وتعيينهم.

ومن نتائج الدراسة توافر تحليل وظيفي للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها في الوزارة، بحيث تمكن الوزارة من تخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، كما أنه يوجد وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة كم أن الوزارة تقوم بعمل تخطيط استراتيجي ودقيق للموارد البشرية وتتبع الوزارة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها بدرجة متوسطة.

واوصت الدراسة بمضاعفة الاهتمام بالتخطيط الدقيق للموارد البشرية، وتتبع الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها، وزيادة الاهتمام بتطوير التحليل الوظيفي للوظائف.

4.دراسة احمد (2008) "واقع أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها في الشركات الفلسطينية".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين المالي والمتواجدة مقراتها في الضفة الغربية، ومعرفة مدى اسهام سياسات وأساليب تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في هذه الشركات، بالإضافة الى التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر العاملين في مدى مساهمة وظيفتي تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على الأداء ويكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة والمتواجدة في الضفة الغربية والمدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك أثر كبير لتخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة وانها ذات مساهمة كبيرة في التأثير على أداء العاملين بحيث أنها تصلح للتنبؤ بتوجه أداء العاملين فيها.

واوصت الدراسة بالعمل على دراسة أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في القطاع العام ودراسة أثر جوانب أخرى في ادارة الموارد البشرية على الأداء بالإضافة إلى دراسة أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على مجالات أخرى كالجودة والأداء الكلي للشركات.

5.دراسة عدوان (2008) "واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في قطاع غزة لمعرفة إمكانيات وقدرات القائمين على إدارة هذه المؤسسات وقدرتهم على دراسة احتياجاتها من القوى العاملة، ووضع الخطط اللازمة لتوفير الكوادر البشرية القادرة على تحقيق الأهداف.

واظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين تخطيط القوى العاملة واهداف المنظمة وخطتها الاستراتيجية كما ان تخطيط الموارد البشرية لهذه المؤسسات يتسم بعدم الوضوح، كما اظهرت النتائج وجود نقص في الكفاءات والخبرات الخاصة بعملية التخطيط.

واوصت الدراسة بضرورة اعداد خطط استراتيجية واضحة للجميع مع ضرورة اشراك العاملين في اعدادها، وتطوير هيكل اداري تنظيمي متخصص بصلاحيات ومسؤوليات واضحة ومحددة.

6.دراسة الزعنون (2006) "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وأثر هذه السياسات على مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وأثر هذه السياسات على مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية، كما هدفت إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل هذه المواقع الإدارية.

وقد توصل الباحث إلى أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بعملية تخطيط للموارد البشرية على أسس ومعايير علمية سليمة، ولا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة، وعدم وجود سياسات إدارية ثابتة ومحددة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في أغلب الوزارات الفلسطينية. كما بينت النتائج تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي والعشائري، والاعتبارات الشخصية.

وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة لعملية تخطيط الموارد البشرية لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختبار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية، وضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، والعمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته ومعايره واضحة يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية.

7.دراسة المدهون (2005) "تقييم واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا UNRWA) لموظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة".

هدف البحث إلى التعرف على سياسة وبرامج الوكالة المتعلقة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وقياس مدى وعي الموظفين بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا الشأن، والتحقق من مستوى الرضا العام عند الموظفين المحليين فيما يخص تطورهم الوظيفي وفعالية السياسة والأنظمة المعمول بها بشكل عام. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين المحليين في رئاسة الوكالة والمكتب الإقليمي بغزة وذلك من الدرجة الخامسة.

وأظهرت نتائج الدراسة العملية تدنيا في مستوى الرضا لدى موظفي الوكالة عن السياسات والأنظمة والقوانين والأدوات التي تعنى بتتمية وتطوير مسارهم الوظيفي، وتدنيا واضحا في رضا الموظفين عن نظام الترقية المعمول به حاليا ومدى مساهمته في تطوير المسار الوظيفي لهم وضعف ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات العمل في الوكالة، ووجود فوارق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح الأعزب.

و خلصت الدراسة الى توصيات اهمها ضرورة تبني نظام ترقية عادل، اضافة الى تبني خطط من شأنها تطوير المسار الوظيفي عن طريق التدريب.

8.دراسة شبير (2004) "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

ومن نتائج الدراسة أن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة وافتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة واللازمة لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل مكتوب وواضح. وايضا أن عملية الاستقطاب والاختيار لا تلقي العناية الكافية ولا توجد في المؤسسات دراسة لسوق العمل وأساليب

الاستقطاب محصورة في إعلانات الصحف والاختيار يتم عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.

كما أوصت الدراسة بصياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لتخطيط وإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل منهجي ومدرّس، وإزالة العقبات من أمام المؤسسات في الحصول على الأموال اللازمة لاستمرارية وديمومة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها وأداء دورها المنوط بها في خدمة وتنمية المجتمع، وايضا بالعمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية.

الدراسات العربية:

1. دراسة القاضي (2012) "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالأردن)".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن وأداء العاملين بها، وايضا أثر أداء العاملين بهذه الجامعات على أداء جامعاتهم.

ولقد توصلت الدراسة الى ان هناك أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتخطيط لها على أداء الجامعات الخاصة في الأردن وايضا على العاملين في هذه الجامعات، وأن أداء العاملين يتأثر بحد كبير بعمليات الاستقطاب والتعيين، كما أن أداء العاملين يتأثر بمدى مشاركتهم وتدريبهم وتطويرهم وتخطيط الموارد البشرية لدى هذه الجامعات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين في ممارسة التخطيط والاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، والعمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

2. دراسة الطيار (2011) "تخطيط القوى العاملة في منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وأثره في برامج التدريب".

هدفت الدراسة الى التعرف على اهمية تخطيط القوى العاملة في منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وأثره في برامج التدريب. حيث قامت الدراسة بالتعرف على واقع

نشاط تخطيط القوى العاملة في المؤسسات والشركات في القطاع الخاص وأثر ذلك في برامج التدريب في مؤسسات التدريب الأهلية.

واهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو اسهام الموارد البشرية في تلك المؤسسات في إرشاد الجهات ذات العلاقة في القطاع الخاص سواء في منشآت الأعمال أو مؤسسات التدريب الأهلية أو على مستوى الدولة نحو رفع مستوى فاعلية تخطيط القوى العاملة فيها، وتنمية الموارد البشرية لديها من خلال برامج التدريب وإعادة التأهيل.

واوصت الدراسة بأهمية وجود جهة معتمدة تقوم بمهمة التنسيق بين مؤسسات التدريب والشركات والمؤسسات في القطاع الخاص فيما يتعلق باحتياجات سوق العمل من القوى العاملة، وماهية المهارات والمهن والوظائف المطلوبة، وحث جهات التدريب على أن يكون تصميم البرامج التدريبية تدريباً مستمراً بشكل حلقات متصلة منذ دخول العامل للوظيفة وحتى خروجه من العمل مما يسمح له باستمرار بت تنمية مهاراته الوظيفية وتطوير أدائه.

3.دراسة جواد وفوطة (2009) "واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن".

هدفت الدراسة الى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وفحص أثر التوافق على أدائها متمثلاً بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديري الادارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية.

وتوصلت الدراسة الى أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هنالك توافقاً بينهما في الشركات المبحوثة، وأن هنالك أثر ذا دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات اهمها عقد برامج تطوير وتدريب للعاملين في المستويات الإدارية كافة، تتصل مواضيعها بمحتوى التخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية، وكيفية إيجاد حالة التوافق بينهما وأوصى الباحثان بإنشاء قواعد للبيانات التي من شأنها تغذية عمليات التخطيط للموارد البشرية بالبيانات والمعلومات الضرورية، وتفعيل استخدام الوسائل الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات في رفد الشركات بممكّنات حالة التوافق.

4.دراسة كاظم وعبد الرسول (2009) "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط في رئاسة جامعة القادسية بالعراق، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتخطيطية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية، وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة الجامعة، من أجل تحقيق رضا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، وهناك ضعف في تخطيط الموارد البشرية و نظام الحوافز المعمول به، بينما هنالك رضا جيد للعاملين عن بعض المتغيرات الخاصة برضا الموارد البشرية عن وظائفها.

وأوصت الدراسة باستحداث وحدة مستقلة خاصة بإدارة وتخطيط الموارد البشرية، وضرورة تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية، واعتماد أساليب علمية لتقييم أدائهم وربطها بسياسيات الترقية والعلو لهم، وضرورة تنمية استراتيجيات لإدارة وتخطيط الموارد البشرية، وايضا الاهتمام بتوفير البرامج والدورات التدريبية.

5.دراسة الثويني (2008) "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية (بالتطبيق على المؤسسة العالي للتعليم الفني والتدريب المهني)".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالسعودية، خصوصا مع قلة وندرة الأبحاث والدراسات في هذا المجال، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت هذا الجانب ركزت على أساليب رفع كفاءة الأداء من خلال دراسة تأثير الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت على أداء الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية، وأشارت الدراسة إلى أن هناك أهمية لمشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط للموارد البشرية واتخاذ القرار في المؤسسة، وان هناك عوامل تحدد هذا الإبداع في المؤسسة والتي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية، وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض وانسجام فريق العمل بقدراته وخبراته المهنية التي يمتلكها والتعاون بين المرؤوسين في إنجاز الأعمال.

وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط للموارد البشرية واتخاذ القرار في المؤسسة، ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات المختلفة، وضرورة أن تتضمن البرامج التدريبية التدريب على المهارات القيادية والإشرافية، وكيفية استخدام أساليب المشاركة في اتخاذ القرار، وكيفية تنمية روح الفريق والتعامل مع مقاومة التغيير وأساليب تقييم الأداء ومهارات الاتصالات والمهارات التكنولوجية المختلفة.

6.دراسة القرشي (2008) "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية".

تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، وتحدت منهجية الدراسة في بعدين هامين أولهما البعد النظري للدراسة بتصميم نموذج للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفقاً لمفاهيم وأسس اقتصاد المعرفة، أما البعد الآخر فتتمثل هذا البعد في التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية ونموذجها جامعة أم القرى وذلك بتطبيق مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تصميم إطار ونموذج مفاهيمي لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، ورسم الخطة الاستراتيجية لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى.

ورصدت القرشي عددا من التوصيات أهمها ضرورة الاستفادة من إمكانيات وخبرات الموارد البشرية، وتبنى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وضرورة تنظيم برامج تدريبية للموارد البشرية والقيادات الإدارية على استخدام وتوظيف تقنيات الإدارة الحديثة.

7.دراسة الدعيس (2007) "تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اسباب ضعف إدارة الموارد البشرية (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) في المنظمات في الجمهورية اليمنية باعتبارهما من الوسائل الضرورية والهامة لاستثمار هذه الموارد وكذا زيادة قدرتها على رفع كفاءة وفاعلية هذه المنظمات. وقد اختار الباحث أربع منظمات كبيرة في أمانة العاصمة من حيث عدد العاملين وكبر حجمها كعينة تمثل المنظمات الحكومية. هذا من ناحية وأهميتها النسبية لبقية المنظمات وقدرتها على تمثيلها جيداً من ناحية أخرى.

وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة أن ارتفاع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية داخل هذه المنظمات من شأنه أن يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل، وأنه هنالك ضعف في الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية، وأنه يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات موضوع الدراسة من خلال إعداد الكوادر الإدارية والفنية القادرة على اتخاذ القرارات وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها حتمية إدخال وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة، وضرورة تفعيل الجانب التكنولوجي بما يتماشى مع الظروف البيئية التي تعيش فيها المنظمة، وإيضاً ضرورة الاهتمام بالمستويات التعليمية العليا والاهتمام بالبحوث والدراسات التطبيقية وتطبيق المبتكرات الحديثة.

8.دراسة سامي (2007) "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة - الجزائر)"

هدفت الدراسة الى التعرف على دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، والعمليات التي من خلالها تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية دورها ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة الى ان التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، فمن خلاله يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية أو المفروضة، كما توصلت الى ان عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته خطة المنظمة الاستراتيجية وأدائها الكلي.

واوصت الدراسة بتبني خطط للتنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها، وضرورة ان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

9.دراسة المير (2007) "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مملكة البحرين".

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن متطلبات تنمية الموارد البشرية وتحديد سياساتها المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مملكة البحرين من خلال دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون على سياسات التنمية المتبعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلى أن هناك تخطيط يشمل الخطط للموارد البشرية والبرامج والموازنات المخصصة لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة دعم القيادات المسؤولة بالإدارة عن طريق توفير متطلبات تخطيط وتنمية الموارد البشرية، والعمل على إزالة جميع المعوقات التي تحد من تخطيط وتطوير الموارد البشرية.

10. دراسة عبيدات (2007) "واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية".

هدفت هذه الدراسة استكشاف واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة وتخطيط الموارد البشرية ووظائفها المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعوقات الرئيسية الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية، والوقوف على العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها.

ومن نتائج الدراسة عدم امتلاك البنوك خطة استراتيجية موثقة وخطة للموارد البشرية بها، بينما يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً. وبينت الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة وتخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، كما أن لديه مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط الاستراتيجي لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتخطيط وإدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالموارد البشرية من خلال توافر أجهزة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وأهمية وجود وحدة خاصة بها تعني بإدارة هذه الموارد ووظائفها المتعددة.

11.دراسة العبادي وشعبان (2007) "التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة بالعراق".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة وتخطيط الموارد البشرية في معمل اسمنت الكوفة، واختبار علاقة ارتباط بين التحديات الاستراتيجية، وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومحاولة إنشاء مخطط واختباره للوصول إلى صورة تعكس أسلوب التحديات الاستراتيجية وطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو أنه أصبح لممارسات إدارة وتخطيط الموارد البشرية دوراً أساسياً في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبشرين ولديهم كفاءة في تلبية رغبات الزبائن.

كما وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام منظمات الأعمال بالمنهج الاستراتيجي من أجل مواجهة التحديات داخل البيئة الداخلية والخارجية الأمر الذي يساعد في تحقيق التخطيط للموارد البشرية وايضا الغايات والأهداف العامة للمنظمات، وضرورة إشراك المرؤوسين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم في عملية التخطيط، بدورات تدريبية متخصصة بعملية التخطيط وإدارة الجودة الشاملة وتقنياتها وأساليبها، على اعتبار أن التدريب والتحسين مدخلات رئيسية لتنمية وتطوير القوى البشرية.

12.دراسة النصور والزيادات (2006) "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية (قطاع خاص) ومدى ملائمة واستخدام هذه المنظمات لهذه المتغيرات لتحقيق المقدرة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بهدف تحقيق المقدرة التنافسية في المنظمات، كما أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتغير المقدرة التنافسية، وهذا يدل على أن تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بشكل فاعل سيساهم في تعزيز المقدرة التنافسية للمنظمات المدروسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة

ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تخطيط الموارد البشرية وكل بعد من أبعاده ومتغير المقدرة التنافسية.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة إيلاء المنشآت أهمية خاصة للعملية التخطيطية للموارد البشرية وتطبيقها بشكل علمي دقيق من خلال توفير المعلومات الكافية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية داخل المنشآت، واستقطاب المتخصصين من ذوي الخبرة في مجال تخطيط الموارد البشرية، وضرورة إيلاء القيادات الإدارية في المنشآت الأهمية لاستقطاب العاملين ذوي المقدرة والكفاءة والخبرة، وتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتنشيط نظام الحوافز والمكافآت في المنشأة بما يزيد من المقدرة التنافسية لها.

13. دراسة أبو دولة وصالحية (2005) "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية (دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردني)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية من خلال بعدين هما مدى وجود خطط استراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل.

و خلصت الدراسة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وعدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة. و أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية، ومن هذه المعوقات عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا، وغياب عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي ككل والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والمستوى الوظيفي المتدني للعاملين في إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال.

كما اوصت الدراسة بضرورة العمل على التغلب على المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية، والعمل على ربط التخطيط الاستراتيجي ككل والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وايضا تفعيل نظام التغذية الراجعة.

14. دراسة البلوي (2002) "بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية (دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة)".

تناولت هذه الدراسة موضوع بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية، وقد ضم مجتمع الدراسة جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة جدة.

ومن أهم نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية لازالت تفتقد العديد من المقومات الإدارية والتخطيطية، كما وأشارت الدراسة إلى أن نسبة مرتفعة من قيادات وموظفي المنظمات غير الحكومية التي ينتمون إليها غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي، وهناك قصور في مجال توفير فرص تدريبية للعاملين في الجمعيات، وتعاني نسبة مرتفعة من الجمعيات من قصور في عمليات التمويل، وعدم وجود علاقة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى أو الجهات المانحة بشكل شبه تام، والحاجة لإجراء بعض التعديلات في التشريعات المنظمة لعمل المنظمات غير الحكومية.

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية قدرات إدارة المشروعات والبرامج من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم، وبناء قدرات النظام ذاته من خلال التركيز على عمليات تخطيط الموارد البشرية وصنع القرار ووضع السياسات، وتعبئة الموارد المالية، وبناء قيادة قادرة على المبادرة واتخاذ القرار، إلى جانب تطوير الثقافة التنظيمية، وتنمية القدرات المعلوماتية، ووضع قائمة بالمشروعات التي يمكن أن تؤديها المنظمة والإعلان عنها لجذب شركاء في العمل والتمويل، وعدم حدوث ازدواجية في أنشطة المنظمة مع منظمات أخرى.

15. دراسة الزهري (2000) "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية".

استعرضت هذه الدراسة أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي يمكن لأي مدير أن يستعين بها في أثناء صياغة خطته، محدداً الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية. بالإضافة إلى تعزيز الميزات التنافسية الممكنة عن طريق الاستخدام الفعال للعنصر البشري لاستخدام استراتيجيات الموارد البشرية كأدوات في إدارة العاملين. ولقد قامت الباحثة بعمل هذه الدراسة على عدد من المؤسسات في دمشق بسوريا.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن المؤسسات تولي اهتماماً بتطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم وتعزيز وجود استراتيجيات واضحة، تنبثق عنها استراتيجيات الموارد البشرية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة، والأخذ بها عند صياغة الاستراتيجية. إضافة إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية تهتم بكل ما له علاقة بالعاملين من حيث وضع خطط خاصة بالتخطيط للقوى العاملة من خلال تحديد العرض والطلب من العمالة في سوق العمال، كما يتم رسم استراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف، والاختبارات، والشروط العامة لاختيار العاملين.

أوصت الدراسة بضرورة دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد اهم التحديات التي يمكن مواجهتها بغية التغلب عليها لاحقاً، وترجمتها في خطط استراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية، وضرورة صياغة رؤية واضحة للمستقبل تعرف المؤسسات من خلالها استراتيجيتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية لما للعنصر البشري من اهمية.

16. دراسة الناطور (2000) "واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني".

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

وكشفت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة، وكشفت الدراسة أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبياً، وإن 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.

واوصت الدراسة بأهمية العمل على تبني سياسات واجراءات من شأنها التغلب على المعوقات التي تواجه تخطيط القوى العاملة، وتبني أنظمة حوافز فعالة للعالمين، كما أوصت بتوظيف الكوادر الفنية و الادارية المتخصصة.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة دوم وآخرون (2012) "عوامل التأثير على إطار تخطيط الموارد البشرية لعرض القوى العاملة المحلية في صناعة البناء والتشييد الماليزي".

لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في اثناء عرض القوى العاملة بسبب مساعدته للمؤسسات على تعيين الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة. وبالتالي هدفت هذه الدراسة الى تحديد تطبيق تخطيط الموارد البشرية وإطار التنمية لعوامل التأثير على تخطيط الموارد البشرية لعرض القوى العاملة المحلية في صناعة البناء والتشييد الماليزية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التغيرات الاقتصادية كانت لها الهيمنة على عوامل التأثير لتخطيط الموارد البشرية. وايضا اظهرت النتائج ان كل من استراتيجية المنظمة، وطبيعة العمل،

والتغيرات الاقتصادية، والتغيرات الديموغرافية (الاجتماعية) عوامل هامة تؤثر في تخطيط الموارد البشرية لتوريد القوى العاملة المحلية في صناعة البناء والتشييد الماليزية.

أوصت الدراسة بضرورة محاولة تكيف إطار تخطيط الموارد البشرية في نموذج مناسب لتخطيط الموارد البشرية للتمكن من شرح ممارسات تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات البناء.

2. دراسة نيلاكانتان وآخرون (2011) "نموذج التناسب لنظم ماركوف للقوى العاملة".

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظم القوى العاملة الهرمية التي تتبع سياسات التناسب في توظيف وترقية الموظفين التابعين لهم، ظاهريا من أجل حماية مصالح المسار الوظيفي للموظفين الحاليين. ولقد تمت صياغة نموذج نظم القوى العاملة على غرار نظم ماركوف، وتمت دراسة الخصائص الكامنة لهذه النظم وسلوكها بعيد المدى في الهند.

وأظهرت نتائج الدراسة انه تبين وبشكل ملحوظ أن أنظمة التناسب لا تعطي حلول وسطية في المرونة على المدى الطويل، ويمكن أن توفر أيضا وسيلة إضافية للتحكم في مزيج من القوى العاملة في النظام. وقد تم اختبار النتائج النظرية مع بيانات العالم الحقيقي، ولوحظ التوافق بدرجة جيدة بين التوقعات النظرية والسلوك المشاهد في الواقع.

أوصت الدراسة باستخدام هذا النموذج من قبل المنظمات التي تستعين بمصادر خارجية كجزء من عملهم، حيث يعتبر نظريا ان القوى العاملة بالمصادر خارجية مستقطبون إلى النظام.

3. دراسة افيرن و روث (2011) "عمليات خفض الحجم والدمج والاستحواذ: وجهات نظر ممارسي تنمية الموارد البشرية".

سعت الدراسة إلى تقديم وجهات نظر ممارسي الموارد البشرية بناء على تجاربهم مع عمليات خفض الحجم والدمج والاستحواذ. واستخدم الباحثين أسلوب البحث النوعي حيث قاموا بعمل مقابلات مع ثلاثة عشر من ممارسين الموارد البشرية وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب المقارنة الثابت.

وأظهرت نتائج الدراسة انه لم يشارك ممارسين الموارد البشرية في قرارات التخطيط المتعلقة عمليات خفض الحجم والدمج و/أو الاستحواذ. لم يكن هنالك لممارسين الموارد البشرية في هذه الدراسة ولا غيرهم من أعضاء فريق الموارد البشرية في مؤسساتهم دور مقدما في العناية الواجبة في مبادرات التغيير هذه.

أوصت الدراسة بالحاجة الى المزيد من البحوث لتوجيه ممارسين تنمية الموارد البشرية لتعزيز أدوارهم بحيث يكونوا أكثر مركزية للمنظمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة احتياجات ممارسين تنمية الموارد البشرية الذين يتأثرون بعمليات خفض الحجم والدمج والاستحواذ في البحوث المستقبلية.

4.دراسة راو (2010) "تحليل قائمة الموارد لعملية التوظيف وممارسات الاختيار لخمس شركات للبرمجيات في الهند: دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تفاصيل ممارسات التوظيف لخمس شركات للبرمجيات في الهند. استخدم الباحث أسلوب البحث النوعي حيث أخذ عينات هادفة إلى توفير بيانات غنية عن ممارسات التوظيف للمستويات العليا. المقابلات أجريت في الهند وتم تسجيلها على أسطرة وتم أخذ الملاحظات بجدية. تم ترميز المقابلات لتحديد المواضيع المتماثلة والمتباينة.

حددت هذه الدراسة كل من التوظيف الداخلي، ومصادر الموظف، وتخطيط الإحلال، والمقابلات، والاختبارات الشخصية، والتوظيف عبر الصحف، ووكالات البحث المهنية، والبيانات البيولوجية كممارسات سائدة لتوظيف المستويات العليا.

حددت الدراسة الممارسات الناجحة التي اعتمدتها شركات البرمجيات المحلية في التوظيف وبالتالي اوصت الدراسة الشركات متعددة الجنسيات التي يتزايد وجودها في الهند، بمحاولة الفهم الدقيق لممارسات التوظيف المحلي لكي تتمكن من تنفيذ ممارسات التوظيف العالمية الناجحة.

5.دراسة سيمونندز و جيبسون (2008) "نموذج لتنمية الموارد البشرية عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية".

هدفت الدراسة إلى تقديم لمحة عامة عن النهج الذي يتم استخدامه في عملية تنمية الموارد البشرية في حالة الاستعانة بمصادر خارجية في المملكة المتحدة. ولقد اعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المنظمة وايضا دراسة بعض الحالات بينما تمت صياغة النموذج من خلال الإطار النظري للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة ان هنالك العديد من المشاكل المرتبطة بالاستعانة بمصادر خارجية في أي جانب من جوانب وظائف تنمية الموارد البشرية أو في جميع وظائفها. ويختلف نهج الشركات في عملية بالاستعانة بمصادر خارجية بشكل كبير وذلك يرجع الى اختلاف الدافع لأخذ تدريبات خارجية ما بين الشركات. هنالك بعض القضايا الرئيسية التي تحتاج إلى

أخذها بعين الاعتبار عند محاولة جعل استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالاستعانة بمصادر خارجية ناجحة في أي منظمة وهي اتخاذ القرار المناسب حول ما يجب الاستعانة به من مصادر خارجية، وإشراك مزودي الخدمة المناسبين، ووضع التدابير في المكان الصحيح للتمكن من بناء علاقة قوية وفعالة وموثوق بها وايضا الحفاظ عليها.

أوصت الدراسة بإعادة اختبار النموذج وتطبيقه وتنقيحه حسب الحاجة. وايضا اوصت المنظمات الراغبة في الاستعانة بمصادر خارجية لتنمية الموارد البشرية بالاعتماد على هذا النموذج ومخرجات هذه الدراسة.

6. دراسة كينستلر وآخرون (2008) "نموذج إدارة القوى العاملة ممرض فيلق البحرية".

ممرض فيلق البحرية هم جزء من فريق من المهنيين الذين يقومون بتزويد رعاية صحية اقتصادية ذات جودة عالية لحوالي 700,000 عضو من أفراد البحرية ومشاة البحرية القائمين على رأس عملهم، وكذلك 2.6 مليون متقاعد وأفراد أسرهم. وبالتالي كفاءة إدارة القوى العاملة لممرض فيلق البحرية أمر بالغ الأهمية لتوفير هذه الرعاية. واتت هذه الدراسة للتركيز على تخطيط القوى العاملة في ممرض فيلق البحرية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت نتائج الدراسة ان لمصادر التوظيف تأثيرا ذو دلالة إحصائية على الترقية ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين. ومع ذلك، هذه الآثار لم تكن ذات دلالة عملية في نموذج ماركوف. أيضا السماح بقدر أكبر من المرونة في ممارسات التوظيف، وعدد أقل من التوظيف يولد انخفاض بنسبة 25% في رتبة الاختلالات، ولكن سينتج عنه في نقص في التوظيف. وأيضا تبين ان توظيف رتب مختلفة في الدخول يولد انخفاض بنسبة 65% في رتبة الاختلالات دون النقص في التوظيف.

أوصت الدراسة بالتغير في مصادر التوظيف والتغيير في رتب دخول التوظيف لكي تزيد كفاءة إدارة القوى العاملة. أيضا اوصت الدراسة بتحسين إدارة القوى العاملة لتمكين ممرض فيلق البحرية من إنجاز مهمتهم بكفاءة أعلى في عملية توفير الجودة العالية للرعاية الصحية.

7. دراسة إيتوندي (2006) "نموذج سمة منحى سير العمل بالاعتماد على مشروع تخطيط الموارد البشرية".

في مجال نظم المعلومات في الكامبيرون، نجد ان نموذجة سير العمل جذبت الكثير من الباحثين. وفي معظم الأعمال في هذا المجال لا يأخذ بعين الاعتبار صلب التنفيذ لنتائج سير

العمل. وايضا يضاف هذا الفشل الى الوقت ومفاهيم الموارد. وبالتالي هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج يسمح بالتعامل مع تنفيذ مهام سير العمل استنادا إلى قيود الموارد.

أظهرت نتائج الدراسة بأن إضفاء الطابع الرسمي يعطينا السمات الأساسية التي هي مناسبة للتعامل مع الجانب التنظيمي لإدارة العمليات التجارية. هذه السمات هي عامة ولكن يمكن ان تمتد لتستولي على تمثيل مراحل مختلفة من الموارد وإدارة عمليات الأعمال.

أوصت الدراسة بتطبيق هذه النماذج في العمل اليومي، عندئذ ستتحسن انتاجية المشاريع وسوف تتعامل مع الضغوط التنافسية في الشبكة الاقتصادية. وأيضا يمكن تمديد هذه الدراسة من خلال تحديد بعض الحالات الدراسية، وتطوير أداة دعم وتحليل هذه الحالات.

8.دراسة سامبروك (2005) "استكشاف تخطيط التعاقب في الشركات الصغيرة المتنامية".

هدفت الدراسة إلى استكشاف بعض المسائل الخاصة بالتعاقب التطوعي المرتبط بإيجاد وتطوير خلفاء رئيسين بنجاح، وذلك لضمان بقاء ونمو الشركات الصغيرة. وهو يسلط الضوء على القضايا الرئيسية المحددة، والتي تشمل استقطاب الموظفين ذوي الإمكانيات الكامنة، بالأخذ بعين الاعتبار دوافع العمل والمسار الوظيفي للخلفاء المحتملين وايضا طرق نقل الثقافة التنظيمية والثقافة الشخصية (بشكل ضمنى) من المدير المالك إلى الخليفة المحتمل، سواء كان موظف داخلي أو مشتر جديد. و قد تم تقديم نموذج بسيط ابتدائي، حدد ثلاثة أنواع من نقل الثقافة ومستويين من التعاقب في المملكة المتحدة.

وأظهرت نتائج الدراسة وينظرة ثاقبة الأسباب التي تجعل من الصعب ان تتمكن الشركات من التخطيط للتعاقب التطوعي.

أوصت الدراسة بعمل مزيد من البحث لاستكشاف ما إذا كانت هذه القضايا - والنموذج المقترح - هي في الواقع تنعكس على الشركات الصغيرة الأخرى، وعما إذا كان هناك أي اختلافات في تخطيط التعاقب بين الشركات النامية و غير النامية وفيما بين الشركات العائلية و غير العائلية.

9.دراسة أكسوي و كوبانجلو (2005) "التنبؤ بإمدادات المستقبل في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: دراسة التحليل الخارجي".

طبقت هذه الدراسة على أكبر 200 منظمة صناعية في تركيا. حيث هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات التقييم للتحليل الخارجي كعنصر رئيسي في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أظهرت نتائج الدراسة بأن الشركات على الأرجح لن تكون قادرة على أن تأخذ بعين الاعتبار التغييرات حول تكوين القوى العاملة وهيكـل السكان (نسمة) في المستقبل، وذلك بسبب نقص تقصي الاتجاهات الاجتماعية الديمغرافية والتغييرات. وأيضاً بأن الشركات على الأرجح لن تكون قادرة على أن تأخذ بعين الاعتبار التغييرات حول ميزات القوى العاملة (مثل الجودة والكمية والأجور) في سوق العمل بالشروط المستقبلية، وذلك بسبب نقص التقصي في اتجاهات سوق العمل والتغييرات.

أوصت الدراسة بضرورة التقصي بالتفصيل عن الاتجاهات الاجتماعية والديمغرافية والتغيرات في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وأيضاً يجب التقصي بالتفصيل عن اتجاهات سوق العمل في والتغيرات في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

10.دراسة ليو (2003) "تطوير وتخطيط الموارد البشرية في مجال السياحة: دراسة حالة من الصين الشعبية وماليزيا".

هدفت الدراسة إلى اقتراح السبل الكفيلة بتطوير رأس المال البشري في مجال السياحة من خلال التخطيط للموارد البشرية والسياسات، كما هدفت إلى التحقق من أن الدول المضيفة لها القدرة على المشاركة في تطوير السياحة وتحديد مدى الاهتمام بالموارد البشرية في هذا القطاع، كما جاءت الدراسة لتبيين أهمية تخطيط وتطوير العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

بينت النتائج بوضوح أنه لكي تتحقق المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية في تطوير شراكة استراتيجية فإنه يترتب على العاملين في ادارة الموارد البشرية ان يركزوا على إعادة المواءمة داخل منظماتهم مع التركيز على عملية التخطيط للموارد البشرية. وحيث كان من اهم توصيات الدراسة أنه يجب على العاملين في ادارة الموارد البشرية لن يديروا عملية التخطيط للموارد البشرية والتغيير بنجاح ويلتزموا بالتحسين المستمر بالكفاءات المهنية الخاصة.

11. دراسة واجنر واخرون (2000) "تخطيط الموارد البشرية للمستشفيات في سلوفاكيا".

هدفت الدراسة إلى محاولة لتقديم الأدلة التجريبية، في سياق العناية المركزة للمستشفيات في ممارسات الموارد البشرية الحالية في القطاع الصحي في جمهورية سلوفاكيا. حيث طبقت الدراسة على 72 مستشفى عناية مركزة.

أظهرت نتائج الدراسة بأن كل من الوظائف المتصورة، والعملاء العاديين وأولويات أقسام الموارد البشرية للمستشفى، وملكية خطة القوى العاملة، والعلاقات ما بين ملكية خطة القوى العاملة ونوعية المستشفى، تعطي أولوية. أيضا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ملكية خطة القوى العاملة ودرجة الأولوية الممنوحة لوجود عملية توظيف سريعة وفعالة ومجدية من حيث التكلفة وكذلك نظام اختيار، ودرجة الأولوية الممنوحة لضمان أن إدارة الموارد البشرية لديها خطة القوى العاملة.

هنالك اعتقاد بأن وظائف الموارد البشرية مازالت تشبه إدارة شؤون الموظفين فبالناتالي أوصت الدراسة بالعمل على وظائف الموارد البشرية في المستشفيات في سلوفاكيا لكي تصبح نشاطا استراتيجيا هاما للموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت جوانب متعددة ومختلفة من الدراسة قيد البحث والمتمثلة بدراسة واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، فإنه ومن خلال مراجعة أهم ما جاء فيها من نتائج وتوصيات، فإننا نخلص إلى أن الدراسات السابقة قد تنوعت في مجمل اهتماماتها ودراساتها والتي تناولت جوانب مختلفة من تطبيقات تخطيط الموارد البشرية أو احد عناصره، فعلى سبيل المثال فقد ركزت الدراسات المحلية كدراسة (الغول، 2011) ودراسة (زيد، 2010) ودراسة (العيلة، 2009) ودراسة (احمد، 2009) و(عدوان، 2008) ودراسة (عويضة، 2008) ودراسة (المدهون وأبو رحمة، 2007) ودراسة (الزعنون، 2006) ودراسة (المدهون، 2005) على واقع إدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط فيها، اما بالنسبة للدراسات العربية فقد ركزت بمجملها على تنمية وتقييم وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كدراسة (القاضي، 2012) ودراسة (الطيبار، 2011) ودراسة (جواد وفوطة، 2009) و دراسة (كاظم وعبد الرسول، 2009) ودراسة (الثويني، 2008) ودراسة (القرشي، 2008) ودراسة (الدعيس، 2007) ودراسة (سامي، 2007) ودراسة (المير، 2007) ودراسة

(عبيدات، 2007) ودراسة (العبادي وشعبان 2007) ودراسة (النسور والزيادات، 2006) ودراسة كل من (ابو دولة و الصالحية، 2004) و(البلوي، 2002) و(الزهري، 2000) و (ثم دراسة (الناطور، 2000)، في حين تناولت الدراسات الاجنبية في مجملها التخطيط والتعاقب والتوظيف و اساليب تنمية الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص الصناعية والخدماتية وقد ظهر ذلك واضحا في دراسة كل من (دوم، 2012) و(افيرن و روث، 2011) و(راو، 2010) ودراسة (كينستلر واخرون، 2005) وغيرهم، ويمكننا القول ان الدراسات السابقة بمختلف اقسامها محلية كانت او عربية او اجنبية والتي تناولت جوانب مختلفة من تطبيقات تخطيط الموارد البشرية او احد عناصره في المنظمات الحكومية وغير الحكومية وغيرها والاسس العلمية التي تبنى عليها، وممارسات الادارة الاستراتيجية، والتحليل والتخطيط الاستراتيجي، وموضوعات متعلقة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تطبيقاته، لم تتناول الجوانب جميعها التي استعرضتها الدراسة بشكل اساسي ولكن معظم تلك الدراسات قد تناولت وأشارت الى أهم محاور الدراسة بشكل او بآخر مثل توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية و طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية و تطوير الخطط الخاصة بالموارد البشرية. وبشكل عام تناولت الدراسات السابقة كما سبق الإشارة الموارد البشرية ككل أو وظيفة من وظائفها ولكنها خلصت في النهاية إلى نتيجة واحدة الا وهي أهمية الموارد البشرية ووظائفها ومدى الفائدة التي تعود على المنظمات التي تطبق الأسس السليمة لإدارة الموارد البشرية، وكذلك تلك التي تهتم بمواكبة التطورات التي تستجد في هذا العلم.

ان من اهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية هو انها ركزت بشكل اساسي على التعرف على واقع تخطيط ادارة الموارد البشرية علاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة في الحفاظ على الكفاءات والموارد البشرية التي تعتمد عليها تلك المؤسسات بشكل اساسي كما ركزت محاورها جوانب هامة في عملية التخطيط للموارد البشرية وهي كيفية الاعتماد و التعامل مع المصادر الداخلية والخارجية للموارد البشرية اضافة الى الاطلاع على خطط تعامل المنظمات غير الحكومية مع الفائض والعجز لديها من الموارد البشرية.

ما تضيفه الدراسة الحالية:

- إن هذه الدراسة تناولت واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين وهي الدراسة الوحيدة (على حد علم الباحث) التي اجريت على المؤسسات غير الحكومية.

- معظم الدراسات تم إجراؤها في دول عربية أو أجنبية، أما هذه الدراسة فقد قام بها الباحث في البيئة الفلسطينية وبالتحديد في قطاع غزة.
- تميزت هذه الدراسة بالتركيز على قدرة المؤسسات على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين وذلك من خلال تتبع عملية تخطيط للموارد البشرية بجميع مراحلها.
- ركزت الدراسة الحالية على عينة المدراء والموظفين في الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة.
- طرق جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- خصائص عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق وثبات الاستبيان.
- المعالجات الإحصائية.

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة واجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: قام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، وعدة مراجع يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وقد نوى الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

مجتمع الدراسة:

اعتمدت الدراسة المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة كمجتمع للدراسة، حيث بلغ عدد المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة نحو 887 مؤسسة حسب إحصائية وزارة الداخلية لعام 2011. هذه المؤسسات موزعة على جميع أرجاء قطاع غزة وتعمل في مجالات متعددة لتوفير الخدمات للمجتمع الفلسطيني.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بناءً على الشروط التالية:

1- عدد الموظفين يزيد عن خمسة عشر موظفاً.

2- المصروفات تزيد عن 1,000,000 شيكل.

3- سنوات الخبرة تزيد عن خمس سنوات.

وقد تم تحديد هذه الشروط لكي تكون المؤسسة واقعية من حيث نوع وطبيعة الموظفين بها بالإضافة إلى حجم ميزانيتها الذي يعطي مؤشراً ملموساً عن قدرة المؤسسة وبالتالي حصل

الباحث على معلومات حقيقية تصف هذا المجتمع ومن ثم خلص لاستنتاجات وتوصيات تفيد المؤسسات والمجتمع.

استهدفت الدراسة مدير المؤسسة، نائب المدير، مدير دائرة، منسق برنامج، منسق مشروع لكل مؤسسة حيث تم توزيع أربع استبانات على كل مؤسسة، وبالتالي كان حجم العينة 56 مؤسسة وتم توزيع 224 استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 196 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 4 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 192 استبانة.

خصائص عينة الدراسة:

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1- الجنس:

يبين جدول رقم (4.1) نسبة عمل الإناث والذكور في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة:

جدول رقم (4.1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	100	52.1
أنثى	92	47.9
المجموع	192	100.0

حيث نجد أن نسبة عمل الإناث تساوي تقريبا نسبة عمل الذكور في هذه المؤسسات وهذا لا يتفق مع احصائيات مركز الإحصاء الفلسطيني لعام 2012 التي تنص على أن نسبة عمل المرأة لا تتجاوز ال 20%. وبالتالي نقودنا هذه النسب الى ان هنالك توجه واضح لهذه المؤسسات الى محاولة المساواة في عملية التوظيف مع تمكين المرأة (PCBS، نسخة إلكترونية، الساعة الثامنة مساءً 28/أكتوبر/2013).

2- سنوات الخدمة:

يبين جدول رقم (4.2) نسب عمل الموظفين بناءً على عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (4.2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	75	39.1
من 5 - 10 سنوات	67	34.9
أكثر من 10 سنوات	50	26.0
المجموع	192	100.0

حيث نجد أن أكثر من ثلثي الموظفين بالمؤسسات غير الحكومية لديهم خبرة تقل عن العشر سنوات والبالغة نسبتهم 74%، وذلك يعزى الى ان هذه المؤسسات تقوم بالتركيز على قطاع الشباب لتمكينهم وإتاحة الفرصة لهم حيث ان قطاع الشباب يمثل قرابة ثلث سكان قطاع غزة بحسب احصائية مركز الإحصاء الفلسطيني لعام 2013 (PCBS، نسخة إلكترونية، الساعة العاشرة مساءً 28/أكتوبر/2013). ونجد أيضاً أن 26.0% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات.

3- المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4.3) نسب عمل الموظفين بناءً على المؤهل العلمي:

جدول رقم (4.3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	3	1.6
دبلوم	21	10.9
بكالوريوس	141	73.4
دراسات عليا	27	14.1
المجموع	192	100.0

حيث نجد أن الغالبية العظمى من موظفي المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة هم من حملة الشهادات الجامعية والبالغة نسبتهم 87.5% والبعض منهم يحمل شهادات عليا وذلك بسبب تركيز هذه المؤسسات على عامل درجة التعليم في عملية التوظيف. بينما نجد ان الموظفين الذين يحملون شهادة دبلوم فأقل يشكلون 12.5% من موظفي هذه المؤسسات.

4- المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (4.4) توزيع عينة الدراسة بناءً على المسمى الوظيفي:

جدول رقم (4.4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
5.7	11	مدير المؤسسة
5.2	10	نائب مدير
33.9	65	مدير دائرة
23.4	45	منسق برنامج
31.8	61	منسق مشروع
100.0	192	المجموع

حيث نجد أن هذه الدراسة بنيت على إفادة عدة مستويات وظيفية حيث إن عشر هذه الدراسة استهدف شاغلي الوظائف العليا والبالغة نسبتهم قرابة 11%، بينما اعتمدت ثلثها على شاغلي الوظائف المتوسطة والتي بلغت نسبتها قرابة 34%، وتم اعتماد الأغلبية على شاغلي الوظائف الأقل درجة والبالغة نسبتهم قرابة 55%.

أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
 - 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

1-القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات.

2-القسم الثاني تتناول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين. وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

أ- المحور الأول: توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ويتكون من 11 فقرة.

ب- المحور الثاني: طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ويتكون من 8 فقرات.

ت- المحور الثالث: طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية ويتكون من 12 فقرة.

ث- المحور الرابع: تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين ويتكون من 12 فقرة.

ج- المحور الخامس: قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين ويتكون من 11 فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكارت كما هو موضح في جدول رقم (4.5)
جدول رقم(4.5)

مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001: 179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

1- صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

أ- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح

الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 36 مفردة وقد تبين التالي:

جدول رقم (4.6)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد للمؤسسة رؤية استراتيجية واضحة.	0.370	0.026
2	توجد بالمؤسسة وحدة إدارية مختصة بالتخطيط للموارد البشرية.	0.671	0.000
3	تلتزم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية.	0.852	0.000
4	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية لها.	0.877	0.000
5	يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في المؤسسة.	0.781	0.000
6	تهدف خطط المؤسسة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	0.652	0.000
7	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.	0.704	0.000
8	توفر المؤسسة الإمكانيات الفنية اللازمة لتمكينها من تنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية على أكمل وجه.	0.759	0.000
9	تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	0.788	0.000
10	إن السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهدافها.	0.550	0.001
11	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بأنشطة الموارد البشرية.	0.828	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "34" تساوي 0.321

يبين جدول رقم (4.6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.321، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.7)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.

الرقم	معامل الارتباط	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.778	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال إيجاد الفارق بين الفائض والعجز.	0.000
2	0.767	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.	0.000
3	0.558	تعتمد المؤسسة على التقدير الشخصي والخبرة السابقة في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.	0.000
4	0.752	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على الاسترشاد بالسنوات السابقة.	0.000
5	0.861	تعتمد المؤسسة على الأساليب الرياضية والإحصائية والعلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.	0.000
6	0.744	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على تحليل عبء وقوة العمل (تحديد المحتوى الفعلي للعمل وحجمه).	0.000
7	0.634	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على تحليل المعدلات (بمعنى وضع علاقة بين معدل التحول "كعدد المشاريع أو مستوى التمويل مثلاً" وكم الاحتياج المراد التنبؤ به).	0.000
8	0.727	يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية.	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "34" تساوي 0.321

يبين جدول رقم (4.7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.321، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.8)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية.

الرقم	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.598	0.000
2	0.669	0.000
3	0.824	0.000
4	0.581	0.000
5	0.783	0.000
6	0.882	0.000
7	0.792	0.000
8	0.889	0.000
9	0.892	0.000
10	0.864	0.000
11	0.876	0.000
12	0.861	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "34" تساوي 0.321

يبين جدول رقم (4.8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.321، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.9)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين.

الرقم	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.702	0.000
2	0.840	0.000
3	0.791	0.000
4	0.675	0.000
5	0.725	0.000
6	0.732	0.000
7	0.616	0.000
8	0.801	0.000
9	0.697	0.000
10	0.757	0.000
11	0.701	0.000
12	0.709	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "34" تساوي 0.321

يبين جدول رقم (4.9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.321، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

الرقم	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.775	0.000
2	0.844	0.000
3	0.860	0.000
4	0.864	0.000
5	0.579	0.000
6	0.758	0.000
7	0.737	0.000
8	0.837	0.000
9	0.905	0.000
10	0.868	0.000
11	0.809	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "34" تساوي 0.321

يبين جدول رقم (4.10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.321، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

يبين جدول رقم (4.11) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة:

جدول رقم (4.11)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور
0.000	0.885	المحور الأول: توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
0.000	0.903	المحور الثاني: طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية
0.000	0.878	المحور الثالث: طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية
0.000	0.922	المحور الرابع: تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين
0.000	0.877	المحور الخامس: قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "34" تساوي 0.321

يبين جدول رقم (4.11) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.321.

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما:

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient : تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط.}$$

جدول رقم (4.12)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية			عنوان المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	
0.000	0.879	0.784	المحور الأول: توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
0.000	0.837	0.719	المحور الثاني: طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية
0.000	0.909	0.833	المحور الثالث: طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية
0.000	0.870	0.770	المحور الرابع: تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين
0.000	0.900	0.819	المحور الخامس: قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين
0.000	0.921	0.854	جميع المحاور

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "34" تساوي 0.321

وبين جدول رقم (4.12) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، حيث بلغ معامل الارتباط المصحح 0.921 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات كما يظهر في جدول رقم (4.13):

جدول رقم (4.13)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	11	0.904
المحور الثاني: طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية	8	0.873
المحور الثالث: طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية	12	0.948
المحور الرابع: تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين	12	0.921
المحور الخامس: قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	11	0.945
جميع الفقرات	54	0.978

حيث يبين جدول رقم (4.13) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.978 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام (1 لا أوافق إطلاقاً، 2 لا أوافق، 3 محايد، 4 أوافق، 5 أوافق تماماً)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي ($0.8=5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (4.14) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (4.14)

مقياس الإجابات

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
درجة الموافقة	لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996: 89) علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة.

- 4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).
- 5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 7- معادلة سبيرمان براون للثبات.
- 8- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- 9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
- 10- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 11- تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- اختبار التوزيع الطبيعي.
- تحليل فقرات محاور الدراسة.
- تحليل فرضيات الدراسة.

سنعرض في هذا الفصل اختبار توزيع البيانات لكي نتمكن معرفة عما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وسنتعرف خصائص وسمات أفراد العينة، بالإضافة إلى عرض تحليل كل من فقرات ومحاور وفرضيات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S):

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (5.1)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	المحور الأول: توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	11	0.941	0.338
الثاني	المحور الثاني: طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية	8	0.891	0.405
الثالث	المحور الثالث: طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية	12	0.878	0.424
الرابع	المحور الرابع: تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين	12	1.018	0.251
الخامس	المحور الخامس: قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	11	1.245	0.090
	جميع المحاور	54	0.621	0.836

ويوضح الجدول رقم (5.1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

تحليل فقرات محاور الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05.

تحليل فقرات المحور الأول: توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.2):

جدول رقم (5.2)

تحليل فقرات المحور الأول (توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يوجد للمؤسسة رؤية استراتيجية واضحة.	4.31	0.853	86.15	21.244	0.000	1
2	توجد بالمؤسسة وحدة إدارية مختصة بالتخطيط للموارد البشرية.	3.61	1.072	72.29	7.944	0.000	10
3	تلتزم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية.	3.76	0.989	75.21	10.649	0.000	7
4	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية لها.	3.83	0.956	76.67	12.075	0.000	6
5	يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في المؤسسة.	3.86	0.963	77.19	12.363	0.000	5
6	تهدف خطط المؤسسة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	4.03	0.828	80.52	17.176	0.000	2
7	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.	3.69	0.984	73.85	9.756	0.000	9
8	توفر المؤسسة الإمكانيات الفنية اللازمة لتمكينها من تنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية على أكمل وجه.	3.74	0.979	74.79	10.470	0.000	8
9	تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	3.94	0.866	78.75	15.000	0.000	3
10	إن السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهدافها.	3.91	0.896	78.23	14.088	0.000	4
11	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بأنشطة الموارد البشرية.	3.53	1.058	70.52	6.888	0.000	11
	جميع الفقرات	3.84	0.728	76.74	15.935	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "191" تساوي 1.97

حيث يبين جدول رقم (5.2) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "86.15%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على انه "يوجد للمؤسسة رؤية استراتيجية واضحة".

2. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "80.52%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "خطط المؤسسة تهدف إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية".

3. في الفقرة "9" بلغ الوزن النسبي "78.75%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تختار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا".

كما تبين النتائج أن أقل ثلاثة فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "73.85%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "المؤسسة تقوم بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية".

2. في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "72.29%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.00" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "توجد بالمؤسسة وحدة إدارية مختصة بالتخطيط للموارد البشرية".

3. في الفقرة "11" بلغ الوزن النسبي "70.52%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تخصص ميزانية خاصة بأنشطة الموارد البشرية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية) تساوي 3.84، والوزن النسبي يساوي 76.74% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 15.935 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

يظهر لنا من خلال ما سبق ان الرؤية الاستراتيجية واضحة للمؤسسات غير الحكومية، ووجود وحدة ادارية مختصة بالتخطيط للموارد البشرية، كما تلتزم المؤسسات بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية لها، و يوجد وضوح في اهداف وخطط الموارد البشرية في المؤسسة كما تهدف خطط المؤسسة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية. وتقوم بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية، كما توفر تلك المؤسسات الامكانيات الفنية اللازمة لتمكينها من تنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية على أكمل وجه حيث تختار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا مراعية ان السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ اهدافها.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العيلة (2009) بدرجة متوسطة فيما يتعلق بوجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسات وذلك بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، كما اتفقت مع دراسة كل من الطيار (2011) والدعيس (2007) فيما يتعلق بوجود وحدة ادارية متخصصة بالتخطيط للموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك بسبب تشابه مجتمع الدراسة والاهتمام بالتنظيم في كلا المجتمعين، لكنها اختلفت مع دراسة كل من كاظم وعبد الرسول (2009) وعدوان (2008) والناطور (2000) ودراسة عبود وآخرون فيما يختص بنقص كفاءة وخبرة هذه الوحدة المختصة بالتخطيط ويعزى ذلك لحدثة هذه الوحدات في هذه المؤسسات، اما فيما يتعلق بالتزام المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية فقد اتفقت نتائج الدراسة في هذا الاطار مع دراسة كل من الغول (2011) و العيلة (2009) و القاضي (2012) و القرشي (2008) ودراسة واجنر و آخرون (2000) وذلك بسبب اهتمام هذه المؤسسات بعملية التخطيط كمفهوم ولكن في نفس الوقت اختلفت فيه مع نتائج دراستي كل من كاظم وعبد الرسول و دراسة عبيدات (2007) حول التزام المؤسسة بالتخطيط لمواردها البشرية، وحول قيام المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية بهدف بلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية لها بسبب حداثة هذه الوحدات، وحول وضوح أهداف وخطط الموارد البشرية في المؤسسة اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الثويني (2008) فيما اختلفت مع نتائج كل من دراسة عدوان (2008) وشبير (2004) والزهرى (2000) ويعزى ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة وزمن تطبيقها، كما اتفقت الدراسة مع دراسة دوم وآخرون (2012) حول الهدف العام لخطط المؤسسة و التي ترمي تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية وذلك بسبب تقارب زمن تطبيق الدراسة وتشابه مجتمع الدراسة، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراستي القاضي (2012) والثويني (2008) فيما يتعلق بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية وذلك يعزى إلى تقارب وتشابه مجتمع الدراسة، كما اتفقت

مع دراسة الدعيس (2007) حول توفير المؤسسة للإمكانيات الفنية اللازمة لتمكينها من تنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية على أكمل وجه حيث ان هذه الدراساتين نفذت في نفس مجتمع الدراسة، كما اتفقت ايضا فيما يخص اختيار المؤسسة للاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا وتخصيص المؤسسة ميزانية خاصة بأنشطة الموارد البشرية مع نتائج دراستي افيرن و روث (2011) و المير (2007) على التوالي وذلك بسبب تماثل الاحتياج لملائمة الظروف والميزانية الخاصة لدى مجتمع الدراسة مع كل من الدراساتين السابقتين.

تحليل فقرات المحور الثاني: طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.3):

جدول رقم (5.3)

تحليل فقرات المحور الثاني (طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال إيجاد الفارق بين الفائض والعجز.	3.84	0.842	76.88	13.890	0.000	1
2	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.	3.79	0.838	75.73	12.999	0.000	4
3	تعتمد المؤسسة على التقدير الشخصي والخبرة السابقة في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.84	0.886	76.77	13.112	0.000	2
4	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على الاسترشاد بالسنوات السابقة.	3.73	0.885	74.69	11.504	0.000	5
5	تعتمد المؤسسة على الأساليب الرياضية والإحصائية والعلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.	3.37	1.020	67.40	5.023	0.000	8
6	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على تحليل عبء وقوة العمل (تحديد المحتوى الفعلي للعمل وحجمه).	3.60	0.938	71.98	8.846	0.000	7
7	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على تحليل المعدلات (بمعنى وضع علاقة بين معدل التحول "كعدد المشاريع او مستوى التمويل مثلاً" وكم الاحتياج المراد التنبؤ به).	3.72	0.883	74.38	11.283	0.000	6
8	يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.82	0.932	76.46	12.232	0.000	3
	جميع الفقرات	3.71	0.630	74.28	15.696	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "191" تساوي 1.97

حيث يبين جدول رقم (5.3) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "76.88%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "المؤسسة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال إيجاد الفارق بين الفائض والعجز".
2. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "76.77%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تعتمد على التقدير الشخصي والخبرة السابقة في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية".
3. في الفقرة "8" بلغ الوزن النسبي "76.46%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية".

كما تبين النتائج أن أقل ثلاثة فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "74.38%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على تحليل المعدلات (بمعنى وضع علاقة بين معدل التحول "كعدد المشاريع او مستوى التمويل مثلاً" وكم الاحتياج المراد التنبؤ به)".
2. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "71.98%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على تحليل عبء وقوة العمل (تحديد المحتوى الفعلي للعمل وحجمه)".
3. في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "67.40%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تعتمد على الأساليب الرياضية والإحصائية والعلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية) تساوي 3.71، والوزن النسبي يساوي 74.28% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 15.696 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما

يدل على أن المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.

يظهر مما سبق ان المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بايجاد الفارق بين الفائض والعجز. حيث تقوم المؤسسات غير الحكومية بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية باعتمادها على العديد من الطرق المتنوعة في تحديد احتياجاتها البشرية. وذلك من خلال استخدام كل من طريقة التقدير الشخصي والخبرة السابقة في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، وطريقة تحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على الاسترشاد بالسنوات السابقة، واستخدام الأساليب الرياضية والاحصائية والعلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، كما يستخدم بعضها طريقة تحليل عبء وقوة العمل (تحديد المحتوى الفعلي للعمل وحجمه)، و تحليل المعدلات (بمعنى وضع علاقة بين معدل التحول "كعدد المشاريع او مستوى التمويل مثلاً" وكم الاحتياج المراد التنبؤ به) مع الاشارة الى ان جميع الطرق السابقة تحتاج الى قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة في هذا الاطار مع نتائج دراسة الزهري (2000) فيما يتعلق بقيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية وذلك يعزى الى ان مجتمع دراسة الزهري هو مجتمع عام شامل وان مجتمع الدراسة لهذه الدراسة يمثل جزء من مجتمع دراسة الزهري، فيما اختلفت معها في هذا الجانب نتائج دراسة شبير (2004) وذلك بسبب التطور الذي حدث في المؤسسات غير الحكومية في خلال الفترة ما بين الدراستين والتي تقارب العشر سنوات، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من زيد (2010) و سامي (2007) حول قيام المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على تحليل عبء وقوة العمل (تحديد المحتوى الفعلي للعمل وحجمه) وذلك يعزى الى تشابه مجتمع الدراسة وتقارب الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسات.

تحليل فقرات المحور الثالث: طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.4):

جدول رقم (5.4)

تحليل فقرات المحور الثالث (طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات متعددة تتضمن معلومات تفصيلية عن العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم (مخزون المهارات) لتقدير حجم العرض الداخلي.	3.88	0.982	77.60	12.418	0.000	1
2	تقوم المؤسسة بالاعتماد على خرائط الإحلال (أشكال بيانية توضح وضع بعض الوظائف الهامة في المؤسسة، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها) للتنبؤ بحركة الموارد البشرية داخل المؤسسة.	3.30	0.966	65.94	4.260	0.000	4
3	تقوم المؤسسة باستخدام سلسلة ماركوف (دراسة وتحليل تحركات الموارد البشرية داخل المؤسسة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي.	2.99	0.976	59.79	-0.148	0.883	11
4	تقوم المؤسسة باستخدام معدلات التوظيف (كم العمل اللازم لتوظيف شخص جديد) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي.	3.55	0.969	71.04	7.892	0.000	2
5	تقوم المؤسسة باستخدام بطاقات استبدال الوظائف (وهي بطاقة لكل وظيفة يدون بها أسماء الموظفين وجاهزيتهم للترقية لهذه الوظيفة في حال أصبحت شاغرة) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي.	3.07	1.061	61.46	0.952	0.342	9
6	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالإمدادات الخارجية من الموارد البشرية عن طريق دراسة الأوضاع الاقتصادية "التوسع والتراجع الاقتصادي وأثرهما على القوى العاملة".	3.34	0.968	66.77	4.846	0.000	3
7	تتبادل المؤسسة المعلومات مع مواقع التوظيف الإلكترونية للتنبؤ بحجم العرض الخارجي.	3.24	1.142	64.79	2.908	0.004	5
8	تقوم المؤسسة بمتابعة التقارير الخاصة بالخريجين والتخصصات والتوظيف التي تصدر عن الجامعات والجهات الخاصة للتنبؤ بحجم العرض الخارجي.	3.15	1.162	62.92	1.739	0.084	7
9	تقوم المؤسسة بدراسة كل من قوة العمل وسوق العمل الخارجي للتنبؤ بحجم العرض الخارجي.	3.17	1.155	63.33	2.000	0.047	6
10	تقوم المؤسسة باستخدام تقنية دلفي (استشارة مجموعة من الخبراء) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي.	2.98	1.132	59.69	-0.191	0.849	12
11	تقوم المؤسسة باستخدام المجموعات الاسمية (توصل مجموعة إلى توافق في الآراء في مناقشة مفتوحة) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي.	3.07	1.041	61.46	0.971	0.333	8
12	تعتمد المؤسسة على الأساليب الرياضية والإحصائية والعلمية الحديثة في عملية التنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي	3.07	1.076	61.46	0.939	0.349	10
	جميع الفقرات	3.23	0.828	64.69	3.923	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "191" تساوي 1.97

حيث يبين جدول رقم (5.4) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "77.60%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات متجددة تتضمن معلومات تفصيلية عن العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم (مخزون المهارات) لتقدير حجم العرض الداخلي".

2. في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "71.04%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تقوم باستخدام معدلات التوظيف (كم العمل اللازم لتوظيف شخص جديد) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي".

3. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "66.77%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تقوم بالتنبؤ بالإمدادات الخارجية من الموارد البشرية عن طريق دراسة الأوضاع الاقتصادية (التوسع والتراجع الاقتصادي وأثرهما على القوى العاملة)".

كما تبين النتائج أن أقل ثلاثة فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "12" بلغ الوزن النسبي "61.46%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.349" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تعتمد على الأساليب الرياضية والإحصائية والعلمية الحديثة في عملية التنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي بدرجة متوسطة".

2. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "59.79%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.883" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تقوم باستخدام سلسلة ماركوف (دراسة وتحليل تحركات الموارد البشرية داخل المؤسسة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي بدرجة متوسطة".

3. في الفقرة "10" بلغ الوزن النسبي "59.6%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.849" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تقوم باستخدام تقنية دلفي (استشارة مجموعة من الخبراء) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي بدرجة متوسطة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية) تساوي 3.23، والوزن النسبي يساوي 64.69% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 3.923 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي

أقل من 0.05 مما يدل على أن المؤسسة تقوم بالاعتماد على أكثر من طريقة للتنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية مثل مخزون المهارات و معدلات التوظيف و خرائط الإحلال ودراسة الأوضاع الاقتصادية.

يظهر لنا مما سبق ضرورة توفر قاعدة بيانات متجددة تتضمن معلومات تفصيلية عن العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم (مخزون المهارات) لتقدير حجم العرض الداخلي. وايضا تبين ان المؤسسات غير الحكومية تقوم بالاعتماد على خرائط الإحلال (أشكال بيانية توضح وضع بعض الوظائف الهامة في المؤسسة، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها) للتنبؤ بحركة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وباستخدام معدلات التوظيف (كم العمل اللازم لتوظيف شخص جديد) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي، كما يقوم بعضها ايضا باستخدام بطاقات استبدال الوظائف (وهي بطاقة لكل وظيفة يدون بها اسماء الموظفين وجاهزيتهم للترقية لهذه الوظيفة في حال اصبحت شاغرة) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي ومن خلال دراسة الأوضاع الاقتصادية "التوسع والتراجع الاقتصادي وأثرهما على القوى العاملة"، وأيضا تتبادل المؤسسات المعلومات مع مواقع التوظيف الإلكترونية للتنبؤ بحجم العرض الخارجي مع مراعاة متابعة التقارير الخاصة بالخريجين والتخصصات والتوظيف التي تصدر عن الجامعات والجهات الخاصة للتنبؤ بحجم العرض الخارجي مع دراسة كل من قوة العمل وسوق العمل الخارجي للتنبؤ بحجم العرض الخارجي.

ولقد اتفقت بدرجة متوسطة نتائج الدراسة مع دراسة الناطور (2000) حول توفر قاعدة بيانات متجددة لدى المؤسسة تتضمن معلومات تفصيلية عن العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم (مخزون المهارات) لتقدير حجم العرض الداخلي وذلك بسبب الفارق الزمني بين تطبيق الدراستين. أما حول قيام المؤسسة باستخدام سلسلة ماركوف (دراسة وتحليل تحركات الموارد البشرية داخل المؤسسة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي فقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراستي كل من نيلاكانتان (2011) و كينستلر (2008) وذلك لتركيزهما على سلسلة ماركوف وحادثة تطبيقهما، كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة اكسوي وكوبانجلو (2005) فيما يتعلق بقيام المؤسسة بالتنبؤ بالإمدادات الخارجية من الموارد البشرية عن طريق دراسة الأوضاع الاقتصادية "التوسع والتراجع الاقتصادي وأثرهما على القوى العاملة وذلك يعزى لخصوصية مجتمع الدراسة وطبيعة المرحلة التي تمر بها بلاد مجتمع الدراسة.

تحليل فقرات المحور الرابع: تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.5):

جدول رقم (5.5)

تحليل فقرات المحور الرابع (تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بتصميم وتطوير البرامج لموازنة العرض و الطلب.	3.54	1.012	70.83	7.416	0.000	4
2	تعد المؤسسة العاملين باستمرار لتقلد مناصب وظيفية متصاعدة.	3.35	1.008	67.08	4.870	0.000	9
3	تقوم المؤسسة بتبصير العاملين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي.	3.30	1.023	65.94	4.019	0.000	11
4	تنفذ المؤسسة حركة تنقلات لإكساب العاملين مهارات جديدة في أقسام أخرى.	3.30	1.122	66.04	3.730	0.000	10
5	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على العمل في أكثر من مجال لكي يتم تحويل عملهم إلى مجالات أخرى في حالات الفائض.	3.48	1.033	69.69	6.495	0.000	7
6	تقوم المؤسسة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تمشياً مع التطورات المحتملة.	3.47	1.033	69.38	6.288	0.000	8
7	تقوم المؤسسة بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين.	3.25	1.102	65.00	3.143	0.002	12
8	تقوم المؤسسة بتقييم الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة حالياً ومستقبلاً.	3.52	1.023	70.31	6.983	0.000	5
9	يوجد لدى المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموظفين.	3.64	1.163	72.81	7.635	0.000	2
10	تقوم المؤسسة بتنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر التدريب والنقل والتدوير.	3.67	1.070	73.33	8.633	0.000	1
11	تقوم المؤسسة بتحديد المناصب الوظيفية التي يمكن للموظف أن يشغلها قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له.	3.50	1.008	70.00	6.874	0.000	6
12	تقوم إدارة المؤسسة بإعلام القائمين على تخطيط الموارد البشرية بالتوقعات الخاصة بتجديد المشاريع القائمة أو إنهاؤها وأيضاً المشاريع المتوقعة الحصول عليها.	3.63	0.999	72.60	8.738	0.000	3
	جميع الفقرات	3.47	0.820	69.42	7.953	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "191" تساوي 1.97

حيث يبين جدول رقم (5.5) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "10" بلغ الوزن النسبي "73.33%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تقوم بتنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر التدريب والنقل والتدوير".

2. في الفقرة "9" بلغ الوزن النسبي "72.81%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد لدى المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموظفين".

3. في الفقرة "12" بلغ الوزن النسبي "72.60%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إدارة المؤسسة تقوم بإعلام القائمين على تخطيط الموارد البشرية بالتوقعات الخاصة بتجديد المشاريع القائمة أو إنهاؤها وأيضاً المشاريع المتوقعة الحصول عليها".

كما تبين النتائج أن أقل ثلاثة فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "66.04%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "المؤسسة تنفذ حركة تنقلات لإكساب العاملين مهارات جديدة في أقسام أخرى".

2. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "65.94%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تقوم بتبصير العاملين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي".

3. في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "65.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.002" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تقوم بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين) تساوي 3.47، والوزن النسبي يساوي 69.42% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 7.953 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتصميم وتطوير البرامج لموازنة العرض والطلب تطوير وبالتالي التعامل مع العجز/الفائض في الموظفين.

يظهر مما سبق ان المؤسسة تقوم بتنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر التدريب والنقل والتدوير يوجد لدى المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموظفين. ايضا إدارة المؤسسة تقوم بإعلام القائمين على تخطيط الموارد البشرية بالتوقعات الخاصة بتجديد المشاريع القائمة أو إنهاؤها والمشاريع المتوقع الحصول عليها. كذلك تقوم المؤسسة بتصميم وتطوير البرامج لموازنة العرض والطلب. كما تعد المؤسسة العاملين باستمرار لتقلد مناصب وظيفية متصاعدة مع القيام بتقييم الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة حاليا ومستقبلا. ايضا تقوم المؤسسة بتحديد المناصب الوظيفية التي يمكن للموظف أن يشغلها قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له.

ولقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة المدهون (2008) حول قيام المؤسسة بتبصير العاملين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي ووجود خطة سنوية لتدريب وتطوير الموظفين لدى المؤسسة وذلك بسبب الطبيعة الخاصة بقوانين الترقية في مجتمع الدراسة مع ضخامة عدد الموظفين، فيما اتفقت مع نتائج دراسة كل من القاضي (2012) و الطيار (2011) ودراسة القرشي (2008) فيما يتعلق بقيام المؤسسة بتنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر التدريب أو النقل والتدوير وذلك بسبب تشابه مجتمع الدراسة والفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسات.

تحليل فقرات المحور الخامس: قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.6):

جدول رقم (5.6)

تحليل فقرات المحور الخامس (قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	توفر المؤسسة الاستقرار الوظيفي اللازم للنمو المهني.	3.68	0.960	73.54	9.774	0.000	8
2	توفر المؤسسة الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين فيها.	3.63	0.967	72.60	9.027	0.000	9
3	تقوم المؤسسة بتطوير المهارات الوظيفية للموظفين.	3.82	0.894	76.35	12.675	0.000	6
4	تتبع المؤسسة أساليب متعددة لتحفيز الموظفين.	3.51	1.039	70.10	6.741	0.000	11
5	تقوم المؤسسة بالاستفادة القصوى من مواردها البشرية.	3.89	0.834	77.81	14.805	0.000	4
6	تمتاز وظائف المؤسسة بمرونة التصميم وسهولة إجراء عملية الدمج والفصل في ضوء مهام العمل الحالية والمستقبلية.	3.63	0.963	72.50	8.996	0.000	10
7	توجد للمؤسسة علاقات شراكة متعددة مع المؤسسات المختلفة.	4.20	0.767	83.96	21.630	0.000	1
8	تسعى إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل.	3.98	0.880	79.58	15.418	0.000	2
9	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة والكفاءة.	3.87	0.909	77.40	13.262	0.000	5
10	تقدم المؤسسة عروضاً مناسبة لاستقطاب الموارد البشرية للعمل فيها.	3.76	0.877	75.21	12.011	0.000	7
11	تتبع المؤسسة طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة.	3.93	0.952	78.54	13.499	0.000	3
	جميع الفقرات	3.81	0.690	76.15	16.208	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "191" تساوي 1.97

حيث يبين جدول رقم (5.6) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "83.96%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "توجد للمؤسسة علاقات شراكة متعددة مع المؤسسات المختلفة".

2. في الفقرة "8" بلغ الوزن النسبي "79.58%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إدارة الموارد البشرية تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل".

3. في الفقرة "11" بلغ الوزن النسبي "78.54%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تتبع طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة".

كما تبين النتائج أن أقل ثلاثة فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "72.60%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة توفر الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين فيها".

2. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "72.50%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "وظائف المؤسسة تمتاز بمرونة التصميم وسهولة إجراء عملية الدمج والفصل في ضوء مهام العمل الحالية والمستقبلية".

3. في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "70.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تتبع أساليب متعددة لتحفيز الموظفين".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين) تساوي 3.81، والوزن النسبي يساوي 76.15% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 16.208 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لدى المؤسسات القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

يظهر مما سبق ان المؤسسات غير الحكومية تقون بإنشاء علاقات شراكة متعددة مع المؤسسات المختلفة كما وتسعى إدارة الموارد البشرية فيها لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل وتتبع لتحقيق ذلك طرقا عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة. ومن ناحية أخرى فإن تلك المؤسسات توفر الاستقرار الوظيفي اللازم للنمو المهني كما تقوم بتطوير مهاراتهم الوظيفية مما يمكنهم من تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها البشرية. اما بالنسبة للقائمين على عملية الاستقطاب فهم من ذوي الخبرة والكفاءة حيث ان تلك المؤسسات تقدم عروضاً مناسبة لاستقطاب الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة للعمل فيها.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الزهري (2000) فيما يتعلق بقيام المؤسسة بتطوير المهارات الوظيفية للموظفين وايضا حول سعي إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل وذلك بسبب تشابه مجتمع الدراسة مع اهتمام المؤسسات غير الحكومية بالحصول على الكفاءات اللازمة لها، اما حول اتباع المؤسسة أساليب متعددة لتحفيز الموظفين فقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة كل من كاظم و عبد الرسول (2009) و دراسة الناطور (2000) وذلك بسبب عدم اهتمام مجتمع الدراسة "الجامعات والقطاع العام" بعملية التحفيز مع وجود اعداد كبيرة جدا من الموظفين، كما اتفقت نتائج الدراسة جزئيا مع دراسة كينستلر وآخرون (2008) حول امتياز وظائف المؤسسة بمرونة التصميم وسهولة إجراء عملية الدمج والفصل في ضوء مهام العمل الحالية والمستقبلية حيث اهتمت تلك الدراسة بتزويد المستفيدين بمستوى عالي من الجودة مما أدى الى حاجة ماسة للمرونة في الوظائف، فيما اختلفت نتائجها مع دراسة البلوي (2002) فيما يتعلق بوجود علاقات شراكة متعددة للمؤسسة مع المؤسسات المختلفة وذلك يعزى لضعف المؤسسات في ذلك الوقت والتي تعتبر مازالت ناشئة في زمن تطبيق الدراسة، اما فيما يختص باتباع المؤسسة طرقا عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة فلقد اتفقت نتائجها مع نتائج دراسة الغول (2011) وذلك بسبب التشابه في عينة الدراسة وزمن التطبيق وأيضا دراسة واجنر وآخرون (2005) وذلك بسبب طبيعة مجتمع الدراسة "مستشفيات العناية المركزة" لما يلزمها من موظفين من ذوي الكفاءات العالية، فيما اختلفت حول هذا الاطار مع دراسة الزعنون (2006) وذلك يعزى الى عدة جوانب خاصة بعملية التوظيف في القطاع العام في زمن تطبيق الدراسة.

تحليل جميع المحاور (واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين):

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.7):

جدول رقم (5.7)

تحليل محاور الدراسة

(دور واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين)

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
الأول	توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	3.60	0.665	71.95	12.457	0.000	3
الثاني	طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية	3.84	0.728	76.74	15.935	0.000	1
الثالث	طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية	3.71	0.630	74.28	15.696	0.000	2
الرابع	تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين	3.23	0.828	64.69	3.923	0.000	5
الخامس	قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	3.47	0.820	69.42	7.953	0.000	4
	جميع المحاور	3.81	0.690	76.15	16.208	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "191" تساوي 1.97

حيث يبين جدول رقم (5.7) آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بواقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين. وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.81، والوزن النسبي يساوي 76.15% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 16.208 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة

الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تخطيط الموارد البشرية له علاقة بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

يظهر لنا من خلال ما سبق بان للمؤسسات غير الحكومية رؤية استراتيجية واضحة مع وجود وحدة ادارية مختصة بالتخطيط للموارد البشرية مما يمكنها من تنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية على أكمل وجه. وذلك من خلال تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بعدة طرق من ثم تقدير حجم العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية بعدة طرق ايضا مع توفير قاعدة بيانات شاملة لمعلومات الاحتياج والعرض للموارد البشرية داخل وخارج هذه المؤسسات. وبالتالي تقوم المؤسسات غير الحكومية بتصميم وتطوير البرامج لموازنة العرض و الطلب مع توفير الاستقرار الوظيفي اللازم للنمو المهني مع استخدام عدة اساليب متنوعة لتأهيل وتطوير موظفيها بحيث تتمكن من الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

تحليل فرضيات الدراسة:

1- توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توفر الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة وبين القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين توفر الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (5.8):

جدول رقم (5.8)

معامل الارتباط بين توفر الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة و القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين

المحور	الإحصاءات	القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين
توفر الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة	معامل الارتباط	0.711
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	192

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "190" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.173

حيث يبين جدول رقم (5.8) أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.711 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.173، مما يدل على وجود علاقة طردية بين توفر الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما توفرت الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة زادت قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها المادية والبشرية استغلالاً أمثل وهو ما ينعكس بطبيعة الحال على قدرتها في الحفاظ على نوع من الاستقرار الوظيفي للعدد الملائم لها من العاملين.

2- توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وبين القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (5.9):

جدول رقم (5.9)

معامل الارتباط بين طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية و القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين

المحور	الإحصاءات	القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين
طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.685
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	192

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "190" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.173

حيث يبين جدول رقم (5.9) أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.685 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.173، مما يدل على وجود علاقة طردية بين طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما اتبعت المؤسسة طرقاً علمية حديثة في التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كلما خفض ذلك احتمالات وجود فائض أو عجز في مواردها البشرية وبالتالي زادت قدرتها في الحفاظ على العدد الملائم من العاملين لديها.

3- توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية وبين القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (5.10):

جدول رقم (5.10)

معامل الارتباط بين طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية و القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين

المحور	الإحصاءات	القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين
طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.656
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	192

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "190" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.173

حيث يبين جدول رقم (5.10) أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.656 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.173، مما يدل على وجود علاقة طردية بين طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك الى انه كلما نعت المؤسسة في استخدام طرق التنبؤ الداخلية والخارجية لديها كلما زادت كفاءتها في التنبؤ بالأعداد المتوفرة للعمل لديها عند احتياجها وبالتالي تزيد قدرتها على تعويض وتعبئة العجز المتوقع لديها وبالتالي تتمكن من المحافظة على العدد الملائم من العاملين لديها.

4- توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين وبين القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين طرق تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين وبين القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (5.11):

جدول رقم (5.11)

معامل الارتباط بين تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين و القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين

المحور	الإحصاءات	القدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين
تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين	معامل الارتباط	0.793
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	192

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "190" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.173

حيث يبين جدول رقم (5.11) أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.793 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.173، مما يدل على وجود علاقة طردية بين تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين وبين القدرة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك الى انه كلما وجدت لدى المؤسسة الخطط المناسبة و المعدة سلفا للتعامل مع الفائض او العجز في اعداد الموظفين كلما زاد ذلك من قدرتها على الحفاظ على العدد المناسب لها من العاملين.

5- توجد فروق جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين تعزى إلى السمات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد فروق جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى للجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (5.12):

جدول رقم (5.12)

نتائج اختبار t للفرق بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	ذكر	100	3.584	0.683	-0.291	0.771
	أنثى	92	3.612	0.648		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "190" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

حيث يبين جدول رقم (5.12) أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.291 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.771 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى الجنس، ويعزو الباحث ذلك لاتفاق كلا الجنسين من أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

ب- توجد فروق جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى سنوات الخدمة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى سنوات الخدمة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.13):

جدول رقم (5.13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى سنوات الخدمة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	بين المجموعات	0.582	2	0.291	0.657	0.520
	داخل المجموعات	83.786	189	0.443		
	المجموع	84.369	191			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 189" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

حيث يبين جدول رقم (5.13) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.657 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.04، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.520 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك لعدم تأثير سنوات الخدمة على إراء العاملين في المؤسسات غير الحكومية فيما يتعلق بواقع تخطيط وتحليل الموارد البشرية فيها.

ت- توجد فروق جوهريّة عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى المؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (5.14):

جدول رقم (5.14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	بين المجموعات	1.179	3	0.393	0.888	0.448
	داخل المجموعات	83.190	188	0.442		
	المجموع	84.369	191			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 188" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

حيث يبين جدول رقم (5.14) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.888 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.448 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك لعدم وجود تأثير مباشر للمؤهل العلمي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في أراءهم حول واقع تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات غير الحكومية.

ث- توجد فروق جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى سمات المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى المسمى الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (5.15):

جدول رقم (5.15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى المسمى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين	بين المجموعات	2.320	4	0.580	1.322	0.263
	داخل المجموعات	82.049	187	0.439		
	المجموع	84.369	191			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 187" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.42

حيث يبين جدول رقم (5.15) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.322 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.42، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.263 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين يعزى إلى المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى اتفاق جميع العاملين في المؤسسات غير الحكومية بمختلف مسمياتهم الوظيفية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة.
- توصيات الدراسة.
- الدراسات المقترحة.

نتائج الدراسة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول (واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين)، فقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل السابق.

في هذا الفصل سوف نستخلص اهم النتائج وهي:

1. وجود علاقة ايجابية وأثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على قدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين وذلك بسبب ماتوفره عملية التخطيط من حلول للتعامل مع الفائض وسد العجز.
2. تتوفر الاستراتيجيات لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك بسبب وجود رؤية استراتيجية واضحة لهذه المؤسسات وأن خططها تهدف إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
3. تقوم المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة بتخصيص ميزانية خاصة بأنشطة الموارد البشرية وذلك بسبب اهتمام هذه المؤسسات بإدارة الموارد البشرية مع التركيز على تنمية مواردها البشرية.
4. تتبع المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة طرق عدة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية حيث أنها تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال إيجاد الفارق بين الفائض والعجز وايضا تعتمد على التقدير الشخصي والخبرة السابقة وذلك لاهتمام المؤسسات بعملية التخطيط وتوفير وحدات خاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية.
5. تعتمد المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على تحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على تحليل المعدلات وتحليل عبء وقوة العمل لكي تزيد من دقة تحديدها لاحتياجاتها من المورد البشري التي تمكنها من الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.
6. تتوفر لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك بسبب حرص المؤسسات على جمع البيانات والمعلومات اللازمة لها لتخطيط الموارد البشرية.

7. تقوم المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة باستخدام معدلات التوظيف للتنبؤ بحجم العرض الداخلي لزيادة دقة عملية التخطيط للموارد البشرية التي تمكنها من الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.
8. تتمكن المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية، وذلك بسبب توفر قاعدة بيانات متجددة تتضمن معلومات تفصيلية عن العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم (مخزون المهارات) وذلك يعود لاهتمام هذه المؤسسات بعمليات توثيق البيانات وتحديث قواعد البيانات.
9. تقوم المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة بالتنبؤ بالإمدادات الخارجية من الموارد البشرية عن طريق دراسة الأوضاع الاقتصادية "التوسع والتراجع الاقتصادي وأثرهما على القوى العاملة" لكي تتمكن من توفير الكادر البشري المناسب لسد احتياجاتها المستقبلية.
10. تنفذ المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة حركة تنقلات لإكساب العاملين مهارات جديدة في أقسام أخرى كما تقوم بتبصير العاملين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي لتحسين فرص الموظفين في عمليات الدمج والفصل والتغيرات الهيكلية لهذه المؤسسات للتمكن من الحفاظ على مواردها البشرية.
11. تقوم المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة بتطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين، وذلك من خلال تنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر التدريب والنقل والتدوير لكي تتمكن من المحافظة على العدد الأمثل من الموظفين.
12. يوجد لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموظفين للحفاظ على المستوى المهني لموظفيها وبالتالي تتمكن من توفير احتياجاتها من المورد البشري عند الحاجة.
13. إدارة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة تقوم بإعلام القائمين على تخطيط الموارد البشرية بالتوقعات الخاصة بتجديد المشاريع القائمة أو إنهاؤها وأيضاً المشاريع المتوقع الحصول عليها لكي تزيد من قدرتهم على تخطيط الموارد البشرية.
14. يتوفر لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة علاقات شراكة متعددة مع المؤسسات المختلفة لكي تتمكن من الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

15. تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل لرفع مستوى موظفيها والحفاظ على المستوى المهني لديها.
16. تتصف المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة باتباعها طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة وذلك بسبب وجود قوانين وسياسات تتبعها المؤسسات ومراعاة للشفافية والتنافس فيما بينها.
17. توفر المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين فيها لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي للحفاظ على كادرها البشري ذو الكفاءة العالية ومنافسة المؤسسات الأخرى.

توصيات الدراسة:

خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات لتحسين تخطيط الموارد البشرية وزيادة قدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، وكان أهمها:

1. زيادة إشراك الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة لما له من أثر إيجابي على ولاء هؤلاء الموظفين وعمله على تحسين عملية تخطيط الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة في الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.
2. تخصيص ميزانية أكبر خاصة بأنشطة الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من أداء الدور المناط بها على أكمل وجه وتعزيز تنمية مواردها البشرية وبالتالي الحفاظ على الكوادر البشرية ومنافسة المؤسسات الأخرى.
3. زيادة اعتماد المؤسسات غير الحكومية على الأساليب الرياضية والإحصائية والعلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لما لها من دور فعال في زيادة دقة عملية التخطيط التي تساعد المؤسسة في الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.
4. زيادة اعتماد المؤسسات غير الحكومية على تحليل المعدلات و تحليل عبء وقوة العمل في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وذلك لمساعدة إدارة الموارد البشرية في

رفع دقة عملية التخطيط للموارد البشرية التي بدورها تساهم في مساعدة المؤسسة في الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

5. أهمية التركيز على دراسة وتحليل تحركات الموارد البشرية داخل المؤسسة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة (سلسلة ماركوف) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي لما لها من دور فعال في عمليات المقارنة التي تحسن عملية تخطيط الموارد البشرية.

6. ضرورة زيادة اعتماد المؤسسات غير الحكومية على الأساليب الرياضية والإحصائية والعلمية الحديثة في عملية التنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي لما لها من دور فعال في زيادة دقة عملية التخطيط التي بدورها تساهم في مساعدة المؤسسة في الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

7. استشارة المؤسسات غير الحكومية مجموعة من الخبراء (تقنية دلفي) في عملية التنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي وذلك للاستفادة القصوى من آراءهم وخبراتهم التي تؤدي إلى تحسين عملية تخطيط الموارد البشرية وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

8. رفع مقدار تبصير العاملين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي مع زيادة التركيز على حركة التنقلات لإكساب العاملين مهارات جديدة في أقسام أخرى بحيث تسهل على إدارة الموارد البشرية إمكانية استيعاب موظفيها في عمليات الدمج والفصل والتغيرات الهيكلية لهذه المؤسسات وسد العجز المتوقع.

9. زيادة اهتمام المؤسسات غير الحكومية بتوفير الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين فيها لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي مما يؤدي إلى الحفاظ على كوادرها البشرية والمنافسة مع المؤسسات الأخرى.

10. العمل على زيادة مرونة تصميم الوظائف بالمؤسسات غير الحكومية وتسهيل إجراء عمليتي الدمج والفصل في ضوء مهام العمل الحالية والمستقبلية لتمكين إدارة الموارد البشرية من احتواء موظفيها وإعادة توزيعهم حسب الخطط الهيكلية الحالية والمستقبلية وبالتالي تمكين المؤسسة من التعامل مع الفئض وسد العجز.

11. الاهتمام بتنوع أساليب تحفيز الموظفين في المؤسسات غير الحكومية لما ينعكس عليهم من رفع أدائهم وزيادة التنافس فيما بينهم وتحقيق ولأئهم لمؤسساتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة ومقدرتها على المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

الدراسات المقترحة:

بعد ان انتهى الباحث من هذه الرسالة فإنه يقترح عمل الدراسات التالية:

- 1- دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتطوير المسار الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 2- دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 3- دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 4- دراسة مقارنة بين واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وواقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية.

المصادر والمراجع:

أ- الكتب:

أبو النصر، مدحت (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطور والتشبيك والجودة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.

أبو شيخة، نادر (2010). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

آل علي، رضا صاحب و سنان كاظم الموسوي (2001). الإدارة لمحات معاصرة، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.

بربر، كامل (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع.

حمود، خضير والخرشة، ياسين (2007). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

درة، عبد الباري، الصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

ربايعة، علي (2003). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

زويلف، عادل محمد خليل (2003). إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

زويلف، مهدي (1999). تخطيط الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة للطباعة، بغداد.

زويلف، مهدي (1980). تخطيط الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة للطباعة، بغداد.

السالم، الصالح، كريم، محمود (2000). استراتيجيات الموارد البشرية، الفجر للنشر و التوزيع.

سرحان، أحمد عبادة (1993). مقدمة في الطرق الإحصائية، القاهرة، دار المعارف.

سونفكو، وائيلو، نجم، خليل، الفرا، ماجد(2006). استراتيجية تطوير قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية، مركز تطوير المنظمات الأهلية، رام الله، غزة.

السيد، إسماعيل محمد (1996). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

شاويش، مصطفى نجيب (1990). إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن.

شحادة، نظمي، الجيوس، محمد رسلان، الباشا، محمد، الحلبي، رياض (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عاشور، أحمد صقر (1993). إدارة الموارد العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت.

عباس، أنس (2011). تنبؤ وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.

عباس، سهيلة محمد (2003). إدارة القوى العاملة مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

عبد الهادي، عزات (2004). رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، ورقة مفاهيم، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله.

عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.

عنتر، عبد الرحمن (2010). إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

غراب، كامل السيد (1994). الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض.

قصراوي، سناء (2009). واقع الحكم والإدارة في المنظمات والهيئات الأهلية الفلسطينية معهد السياسات العامة، رام الله.

قطامين، أحمد (1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كشواي، باري (2003). إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الكعبي، نعمة شلبية، والسامرائي، مؤيد عبد سعيد (1990). إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي، ط10، بغداد، مطبعة العمال المركزية.

لدادوة، حسن (2001). علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين (ماس)، رام الله.

منجي، محمد عبدالفتاح، مصطفى، محمد كمال (1998). تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، بيمكو للاستشارات الهندسية.

نجار، محمد عدنان (1995). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق.

هاشم، زكي محمود (1996). إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت.

هاشم، زكي محمود (1999). الإدارة العلمية، الوكالة العامة للمطبوعات، الكويت.

هاشم، مصطفى (1999). إدارة الموارد البشرية، دار النور للنشر: عمان.

الهييتي، خالد عبد الرحيم (2003). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

هيلين، توماس وهنجر، ديفيد (1990). الإدارة الاستراتيجية ترجمة محمود عبدالحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ب - الأبحاث والدوريات والمجلات:

تقرير التنمية البشرية الفلسطيني (2004)، بشأن الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية، مجلة الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون، غزة.

الزهري، رندة اليافي (2000). التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الأول.

السالم، مؤيد سعي، وصالح، عادل حرحوش (2000). إدارة الموارد البشرية، بغداد، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.

الصباغ، زهير (1983). التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية، حالة واقعية، مجلة الإدارة العامة، العدد 38، يوليو، 1983.

كشك، محمد بهجت (1996م). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. دار الطباعة الحرة، الإسكندرية.مصر.

الكبيسي، عامر بن خضير حميد (2005). إدارة الموارد البشرية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، نسخة إلكترونية، موقع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) (2003). مجموعة دراسات عن دور المنظمات غير الحكومية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي متابعتها خلال عقد التسعينات من القرن العشرين الامم المتحدة، نيويورك.

مرصد (2003). الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين، دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير حكومية، ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات (أمان).

منصوري، كمال (2006). المنظمات غير الحكومية ودورها في عولمة النشاط الخيري، مجلة العلوم الإنسانية.

النشاشيبي، رنا، حجازي، يحيى 2006. الدور الوطني والاجتماعي لمؤسسات العمل الأهلي في فلسطين، المركز الفلسطيني للإرشاد، رام الله.

الهييتي، نوز (2007). المنظمات غير الحكومية في دول مجلس التعاون الخليج بالواقع الراهن والتحديات المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية.

الهييتي، نوزاد عبد الرحمن (2002). المنظمات العربية غير الحكومية، مجلة الشؤون العامة، العدد 20، يوليو، 2002.

ج- الرسائل العلمية:

بن صوشة، رياض (2007): تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

الجديلي، محمد (2005). دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، غزة.

الدهدار، مروان (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة -، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

عمري، سامي (2002). رسالة ماجستير بعنوان فعالية تتبؤ الموارد البشرية في ظل التتبؤ الاستراتيجي.

زعتري، جازية صلاح الدين (1995). استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

شبير، رحاب (2004). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الطهراوي، عبد المنعم (2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.

العيلة، شعبان حسين (2009). واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bamberger, P., Dyer, L. And Bacharach, S.B Human Resource Planning in High Technology Entrepreneurial Startup, Human Resource Planning, 13(1). 1990.

Braham, John, Practical Manpower Planning KLondon, Institute of Personnel Management, 1998.

Bruton, M.J. (1984), The Spirit and Purpose of Planning, London.

Catanese, J. Anthony and James C.Snyder (1979), Introduction to Urban Planning, New York.

Cheema, G and Rondinelli, D. (1985), Decentralization and development policy implementation in developing countries, SASE publication, London.

Conyers, D.(1985), Rural Regional planning-Towards an operational theory, London.

Dale Beach, Personnel – The Management of People at Work. Macmillan Publishing Company, 1980, P.108.

Donald Schuler, Personnel and Human Resource Management, West Publishing Company, 1981.

E.Vetter. Manpower Planning for Right Talent Personal, Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, 1967.

Fraser, Donald A. S. Statistics: An Introduction, New York, John Wiley and Sonsk INC, 1998.

Hottes, K- others (1984), Regional Planning in different political Systems, Beijing.

Huselid, M.A. Jackson, D.E. and Suhuler, R.S. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Fire Performance, Academy of Management Journal Vol. 40, 1997.

Huselid, M.A. the Impact of Environment Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management Human Resource Planning 16(3). 1993.

James Walker, Human Resources Planning McGraw- Hill, 1980.

John Bramhem. Practical Manpower Planning. Institute of Personnel Management, London, 1978. P.10.

Li, J. Strategic Human Resource Management and Men's Performance in China, International Journal of Human Resource Management Vol.14. 2003.

Nankerris. A, Compton R, Savory L. Strategic Human Resource Management in Small and Medium Enterprises, Asia Pacific Journal of Human Resource, 40, 2002.

R. Mathist and D.Jackson. Personnel. (West Publishing Company, 1982)

Thomas Patten. Manpower Planning and the Development of Human Resources. John Wiley, 1971, P. 52.

W. Werther and K. Davis. Personnel Management and Human Resources. (McGraw – Hill, 1983), Specially Chapther 5.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

<http://www.pcbs.gov.ps/site/881/default.aspx>

الملاحق

- ملحق رقم (1): المؤسسات عينة الدراسة.
- ملحق رقم (2): طلب تحكيم الاستبانة.
- ملحق رقم (3): قائمة بأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.
- ملحق رقم (4): الاستبانة.

ملحق رقم (1)
المؤسسات عينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة
1	جمعية برنامج غزه للصحة النفسية	6	6
2	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	6	6
3	جمعية مركز شؤون المرأة	6	6
4	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	6	6
5	جمعية اتحاد لجان العمل الزراعي	6	6
6	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	6	6
7	جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات	4	4
8	جمعية رعاية الأطفال المعوقين	4	4
9	جمعية أصدقاء البيئة الفلسطينية	4	4
10	جمعية الهدى التنموية	4	4
11	جمعية إعمار للتنمية والتأهيل	4	4
12	جمعية آفاق جديدة	4	4
13	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	4	4
14	جمعية مركز الإرشاد التربوي	4	4
15	جمعية السلامة الخيرية	4	4
16	جمعية تطوير بيت لاهيا	4	4
17	جمعية الاتحاد النسائي الفلسطيني	4	4
18	جمعية جباليا للتأهيل	4	4
19	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	4	4
20	جمعية مؤسسة إنقاذ الطفل - فلسطين	4	4
21	جمعية الفلاح الخيرية	4	4
22	جمعية الاتحاد العام للمراكز الثقافية	4	4
23	جمعية مجمع الصحابة الطبي	4	4
24	جمعية أرض الإسراء الخيرية	4	4
25	جمعية الصحابة لتحفيظ القرآن الكريم والعلوم الشرعية	4	4
26	جمعية أصدقاء المريض	4	4
27	جمعية الشابات المسلمات	4	4

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة
28	جمعية أطفالنا للصم	4	4
29	جمعية الرحمة الخيرية	4	4
30	جمعية دار الأرقم التعليمية	4	4
31	الجمعية الإسلامية بالشاطئ	4	4
32	جمعية الهلال الأحمر	4	4
33	جمعية اتحاد لجان العمل الصحي	4	4
34	جمعية مبرة الرحمة	4	4
35	جمعية الصلاح الإسلامية	4	4
36	جمعية المزارعين الفلسطينيين	4	4
37	جمعية أصداء للإنتاج الفني والإعلامي	4	3
38	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	4	3
39	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	4	3
40	جمعية لجان الرعاية الصحية	4	3
41	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	4	3
42	جمعية مؤسسة برامج التربية للطفولة المبكرة	4	2
43	جمعية الأصدقاء لذوي الاحتياجات الخاصة	4	2
44	جمعية الوثام الخيرية	4	2
45	جمعية المهندسين	4	2
46	الجمعية الفلسطينية الكويتية للرعاية الاجتماعية	4	2
47	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	4	2
48	جمعية دار الكتاب والسنة	4	2
49	جمعية نور المعرفة	2	2
50	جمعية معهد الأمل للأيتام	2	2
51	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	2	2
52	جمعية الصخرة المشرفة الخيرية	2	2
53	جمعية دار اليتيم الفلسطيني	2	2
54	جمعية الوفاء الخيرية	2	1
55	جمعية الضمير لرعاية الأسرى والمعتقلين وحقوق الإنسان	4	0
56	جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	4	0

ملحق رقم (2) طلب تحكيم الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

حفظه الله

الأخ الدكتور/

الموضوع/ تحكيم استبانة لطالب ماجستير

تحية طيبة وبعد،،،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة تتعلق بتخطيط الموارد البشرية وأود احاطتكم بأني أقوم حالياً بإجراء دراسة: بعنوان "واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين" وذلك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة.

كلي أمل بتكرمكم بتحكيم أسئلة هذه الاستبانة للاستئارة بآرائكم فيها، وللوقوف على صحة وصدق فقراتها، وكذلك مدى صلاحيتها وملائمتها تمهيدا لتنفيذها حسب الأصول العلمية المتعارف عليها مع خالص الشكر والتقدير لكم على حسن تعاونكم.

الباحث

خليل إسماعيل زقوت

ملحق رقم (3)
قائمة بأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. ماجد الفراء	الجامعة الإسلامية
2	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
3	أ.د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية
4	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
5	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
6	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
7	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
8	د. جلال شبات	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (4)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

استبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ويدور موضوع الدراسة حول:

واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على

الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين

ولأغراض الدراسة تم إعداد هذه الاستبانة، لذا يرجى الإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية وتأكد/ي بأن ما يتم تسجيله يتفق مع وجهة نظرك فعلا من خلال وضع إشارة (✓) أمام المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك، مع العلم بأن ما ستدلي به لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لكم على حسن تعاونكم.

الباحث

فيليل إسماعيل

زقوت

تعريف تخطيط الموارد البشرية: هي عملية التأكد من توافر العدد من الموارد البشرية بالموصفات الملائمة في الوقت و المكان الملائمين للقيام بما هو مطلوب منها من أعمال.

• أولاً: البيانات الشخصية:

برجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تختارها:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 3- المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- المسمى الوظيفي: ☐ مدير المؤسسة ☐ نائب مدير ☐ مدير دائرة ☐ منسق برنامج ☐ منسق مشروع

• ثانياً: محاور الاستبيان:

المحور الأول: توفر الاستراتيجيات المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	الفقرة	ترتيب
					1. يوجد للمؤسسة رؤية استراتيجية واضحة.	
					2. توجد بالمؤسسة وحدة ادارية مختصة بالتخطيط للموارد البشرية.	
					3. تلتزم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية.	
					4. تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية لها.	
					5. يوجد وضوح في اهداف وخطط الموارد البشرية في المؤسسة.	
					6. تهدف خطط المؤسسة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	
					7. تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.	
					8. توفر المؤسسة الامكانيات الفنية اللازمة لتمكينها من تنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية على أكمل وجه.	
					9. تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	
					10. ان السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ اهدافها.	
					11. تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بأنشطة الموارد البشرية.	

المحور الثاني: طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.

لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	الفقرة	ترتيب
					1. تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال إيجاد الفارق بين الفائض والعجز .	
					2. تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.	
					3. تعتمد المؤسسة على التقدير الشخصي والخبرة السابقة في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.	
					4. تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على الاسترشاد بالسنوات السابقة.	
					5. تعتمد المؤسسة على الأساليب الرياضية والاحصائية والعلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.	
					6. تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على تحليل عبء وقوة العمل (تحديد المحتوى الفعلي للعمل وحجمه).	
					7. تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المورد البشري بناءً على تحليل المعدلات (بمعنى وضع علاقة بين معدل التحول "كعدد المشاريع او مستوى التمويل مثلاً" وكم الاحتياج المراد التنبؤ به).	
					8. يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية.	

المحور الثالث: طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية.

لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	الفقرة	رقم
					يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات متعددة تتضمن معلومات تفصيلية عن العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم (مخزون المهارات) لتقدير حجم العرض الداخلي.	1.
					تقوم المؤسسة بالاعتماد على خرائط الإحلال (أشكال بيانية توضح وضع بعض الوظائف الهامة في المؤسسة، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها) للتنبؤ بحركة الموارد البشرية داخل المؤسسة.	2.
					تقوم المؤسسة باستخدام سلسلة ماركوف (دراسة وتحليل تحركات الموارد البشرية داخل المؤسسة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي.	3.
					تقوم المؤسسة باستخدام معدلات التوظيف (كم العمل اللازم لتوظيف شخص جديد) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي.	4.
					تقوم المؤسسة باستخدام بطاقات استبدال الوظائف (وهي بطاقة لكل وظيفة يدون بها اسماء الموظفين وجاهزيتهم للترقية لهذه الوظيفة في حال أصبحت شاغرة) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي.	5.
					تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالإمدادات الخارجية من الموارد البشرية عن طريق دراسة الأوضاع الاقتصادية "التوسع والتراجع الاقتصادي وأثرهما على القوى العاملة".	6.
					تتبادل المؤسسة المعلومات مع مواقع التوظيف الإلكترونية للتنبؤ بحجم العرض الخارجي.	7.
					تقوم المؤسسة بمتابعة التقارير الخاصة بالخريجين والتخصصات والتوظيف التي تصدر عن الجامعات والجهات الخاصة للتنبؤ بحجم العرض الخارجي.	8.
					تقوم المؤسسة بدراسة كل من قوة العمل وسوق العمل الخارجي للتنبؤ بحجم العرض الخارجي.	9.
					تقوم المؤسسة باستخدام تقنية دلفي (استشارة مجموعة من الخبراء) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي.	10.
					تقوم المؤسسة باستخدام المجموعات الاسمية (توصل مجموعة إلى توافق في الآراء في مناقشة مفتوحة) للتنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي.	11.
					تعتمد المؤسسة على الأساليب الرياضية والاحصائية والعلمية الحديثة في عملية التنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي	12.

المحور الرابع: تطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين.

لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	الفقرة	رقم
					1. تقوم المؤسسة بتصميم وتطوير البرامج لموازنة العرض و الطلب.	
					2. تعد المؤسسة العاملين باستمرار لتقلد مناصب وظيفية متصاعدة.	
					3. تقوم المؤسسة بتبصير العاملين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي.	
					4. تنفذ المؤسسة حركة تنقلات لإكساب العاملين مهارات جديدة في اقسام اخرى.	
					5. تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على العمل في أكثر من مجال لكي يتم تحويل عملهم الى مجالات اخرى في حالات الفائض.	
					6. تقوم المؤسسة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تمشياً مع التطورات المحتملة.	
					7. تقوم المؤسسة بعمل اختبارات متنوعة من اجل ترقية العاملين.	
					8. تقوم المؤسسة بتقييم الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة حالياً ومستقبلاً.	
					9. يوجد لدى المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموظفين.	
					10. تقوم المؤسسة بتنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر التدريب والنقل والتدوير.	
					11. تقوم المؤسسة بتحديد المناصب الوظيفية التي يمكن للموظف ان يشغلها قبل الوصول الى الهدف الوظيفي المخطط له.	
					12. تقوم إدارة المؤسسة بإعلام القائمين على تخطيط الموارد البشرية بالتوقعات الخاصة بتجديد المشاريع القائمة او انائها وايضا المشاريع المتوقع الحصول عليها.	

المحور الخامس: قدرة المؤسسة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	الفقرة	رقم
					1. توفر المؤسسة الاستقرار الوظيفي اللازم للنمو المهني.	
					2. توفر المؤسسة الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين فيها.	
					3. تقوم المؤسسة بتطوير المهارات الوظيفية للموظفين.	
					4. تتبع المؤسسة اساليب متعددة لتحفيز الموظفين.	
					5. تقوم المؤسسة بالاستفادة القصوى من مواردها البشرية.	
					6. تمتاز وظائف المؤسسة بمرونة التصميم وسهولة اجراء عملية الدمج والفصل في ضوء مهام العمل الحالية والمستقبلية.	
					7. توجد للمؤسسة علاقات شراكة متعددة مع المؤسسات المختلفة.	
					8. تسعى ادارة الموارد البشرية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل.	
					9. القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة والكفاءة.	
					10. تقدم المؤسسة عروضاً مناسبة لاستقطاب الموارد البشرية للعمل فيها.	
					11. تتبع المؤسسة طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة.	

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير ...

☐
☐
☐
☐
☐

الباحث
خليل إسماعيل زقوت